



Cultura de la información

Características de comunidades de prática na Rede de Bibliotecas e Centros de Informação no Estado do Rio de Janeiro REDARTE/RJ: como potencializá-los

Elisete de Sousa Melo

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro
Brasil · elisetemel@hotmail.com.

Mariza Costa Almeida

Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro,
Departamento de Engenharia de Produção da
Brasil · Mariza.almeida@unirio.br

Resumo: Objetiva identificar e analisar as principais características de comunidades de prática: o domínio, a comunidade e a prática encontrados nas atividades da Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro - REDARTE/RJ. Criada em 1995 visando suprir 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. Conclui que a REDARTE/RJ é uma comunidade de prática em decorrência da sua atuação e pode utilizar os recursos deste tipo de organização com a finalidade de incrementar suas atividades.

Palavras-chave: Comunidades de prática; Redes de bibliotecas; Centros de informação; Informação em Arte; Gestão do Conhecimento; REDARTE/RJ.

Abstract: Aims to identify and analyze the main characteristics of communities of practice: the domain, the community and the practice found in the activities of the Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro - REDARTE / RJ. Established in 1995 in order to meet the state of informational documentation grace with which librarians and information professionals in Art and Culture lived in their institutions, faced with the need to meet their users. It concludes that REDARTE / RJ is a community of practice as a result of its operations and may use the resources of this type of organization in order to increase their activities.

Keywords: Communities of practice; Libraries Networks; Information Centers; Information Art; Knowledge management; REDARTE/RJ.

1. Introdução

A troca de experiência e conhecimento entre profissionais de uma mesma área de conhecimento é inerente ao comportamento humano. No ambiente corporativo são utilizados mecanismos para incentivar os profissionais a compartilharem suas experiências. O estudo busca identificar e analisar as principais características de comunidades de prática: o domínio, a comunidade e a prática encontrados nas atividades da Rede de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro - REDARTE/RJ, bem como aponta estratégias para potencializar interação entre os profissionais da rede.

A definição adotada pelas autoras para o processo de gestão do conhecimento é a defendida pela Seção de Gestão do Conhecimento da International Federation of Library Associations and Institutions que assegura que GC é identificar, gerar, captar, registrar, disseminar, compartilhar o conhecimento tácito das empresas/ organizações/instituições e colaborar com a cultura/memória organizacional. (IFLA. Knowledge Management Section).

Quanto ao conceito de comunidade de prática este 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).

Sendo assim, CoP 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. (Wenger; McDermott; Snyder, 2002, p. 4).

As 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).

Cada vez mais, os profissionais estão se estruturando em grupos com a finalidade de compartilhar, colaborar e trocar experiência e uns com os outros de forma a atender suas necessidades informacionais de seus usuários.

Observa-se que os profissionais da informação no Brasil que trabalham em organizações de Arte convivem no seu dia-a-dia com a carência de recursos informacionais nas unidades de informação (bibliotecas e centros de informação) das instituições.

Dessa forma, a escassez de recurso das instituições serviu de motivação para concepção da REDARTE no Estado do Rio de Janeiro.

A 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).

Em 2006 a rede informal é oficialmente caracterizada como uma associação civil de natureza cultural, sem fins lucrativa sendo uma de suas finalidades promoverem 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. As bibliotecas e centros de informação contemplam as 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.

Este artigo, está organizado da seguinte forma, além da presente introdução. A seção dois aborda os pressupostos teóricos que serviram de base para a pesquisa enquanto a seção três explicita a metodologia utilizada. Na seção quatro são apresentados os resultados da pesquisa enquanto na última seção são citadas as conclusões.

2. Comunidades de prática e suas características /seus aspectos

Para falar em comunidades de práticas faz-se necessário apresentar o contexto no qual ela está inserida. Trata-se de prática/instrumento de Gestão do Conhecimento (GC).

Existem muitas definições para Gestão do Conhecimento, mas para este trabalho foram selecionadas duas definições que apresentam maior significado para o tema abordado, pois são voltadas para área de Biblioteconomia. A primeira é a adotada pela Seção de Gestão do Conhecimento da International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA).

E, a segunda definição diz respeito à GC e as bibliotecas universitárias, defendida por Charles Townley (2001), o autor, ainda, afirma que a Gestão do Conhecimento visa a dar suporte às comunidades de práticas na criação e uso do conhecimento.

Neste sentido, as 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).

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,

é parte de um conceito mais amplo, trata-se de estrutura para pensar sobre a aprendizagem em suas dimensões sociais. É uma perspectiva que localiza 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).

Enquanto dimensão social, comunidade de prática é um ambiente favorável à aprendizagem, possibilita não só a troca como amplia e contribui para geração de novos conhecimentos.

A criação de conhecimento é dividida por Nonaka e Takeuchi (1997, p. 65) em dois segmentos, como fruto de uma criação desenvolvida pelas pessoas existindo uma distinção em conhecimento tácito e explícito. Apesar de ressaltar a distinção entre conhecimento tácito e conhecimento explícito, os autores asseguram a existência de conexões entre os dois conhecimentos.

Entende-se que o espaço das comunidades de prática é propício para trabalhar com o conhecimento tácito e explícito das organizações que adotam esta prática.

A administração da aprendizagem demanda "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).

Observa-se que os autores Nonaka e Takeuchi (1997), Choo (2003), Wenger (2010) discorrem sobre geração e compartilhamento de conhecimento. Deste modo, verifica-se que os autores mencionados estão em sintonia com o conceito de aprendizagem organizacional explicitado por Senge (1998) que defende cinco disciplinas que levam ao aprendizado organizacional: domínio pessoal, modelos mentais, visão compartilhada, aprendizado em equipe e pensamento sistêmico.

Constata-se que a descrição de duas disciplinas de aprendizagem organizacional se aproxima da definição de comunidades de prática. A visão compartilhada que é estimular o engajamento do grupo em relação ao futuro que se procura criar e elaborar os princípios e as diretrizes que permitirão que esse futuro seja alcançado. E, aprendizado em equipe está em transformar as aptidões coletivas ligadas a pensamento e comunicação, de maneira que grupos de pessoas possam desenvolver inteligência e capacidades maiores do que a soma dos talentos individuais. (Senge, 1998).

Comunidades de prática são consideradas um ambiente onde há a geração e a troca de conhecimento, conforme assegura Wenger, McDermott e Snyder (2002), pois "são grupos de pessoas que compartilham um interesse ou "paixão" por determinado assunto que pretende desenvolver competências de seus participantes de forma a

fazer e aprender fazê-lo de um modo melhor” e possuem três características/aspectos relevantes para a sua definição: o domínio, a comunidade e a prática.

Alguns aspectos são determinantes na participação em uma comunidade de prática, tais como: a preocupação de zelar pelo domínio e verificar o seu progresso; outros, pelo valor da participação trazer visibilidade e pela maior interação com pares da mesma área de conhecimento (Wenger, McDermott e Snyder, 2002).

Infere-se que a comunidade de prática possibilita intensificar o conhecimento de um grupo de pessoas, isto é, viabiliza o aprendizado, a troca de experiências e a geração de novos conhecimentos.

3. Metodologia

A estratégia metodológica utilizada neste estudo caracteriza-se como uma pesquisa de natureza exploratória e descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa, pois identifica, analisa a evolução da REDARTE/RJ, seus produtos e serviços. 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 as principais características de comunidades de prática: o domínio, a comunidade e a prática, bem como apresentar ações que possam potencializar as características de forma a incrementar as atividades da rede.

Evidencia-se como uma investigação exploratória e descritiva com abordagem qualitativa e quantitativa, pois analisa o processo de desenvolvimento de produtos e serviços da REDARTE/RJ em seus quase vinte anos de existência.

Para o diagnóstico da REDARTE/RJ neste trabalho levou-se em conta parte dos dados e análises dos resultados coletados na pesquisa de dissertação do Programa Pós-Graduação em Biblioteconomia de uma das autoras (Melo, 2015) utilizou-se o método qualitativo quando da aplicação de questionário, entrevistas e exame de documentos.

4. Diagnóstico das características de Comunidades de Práticas encontradas na REDARTE/RJ

O objetivo deste trabalho é identificar e analisar as principais características de comunidades de prática: o domínio, a comunidade e a prática encontrados nas atividades da REDARTE/RJ. E, apontar estratégias/ações que possibilitem a ampliar o potencial da rede.

Os fundamentos teóricos sobre comunidades de práticas fora retirados de pesquisa realizada por Melo (2015) que menciona ter “encontrado diferentes trabalhos de autores como Etienne Wenger (1998, 2000, 2001, 2006, 2010), Richard McDermott (2001) e Etienne Wenger, Richard McDermott e William Snyder (2002)”.

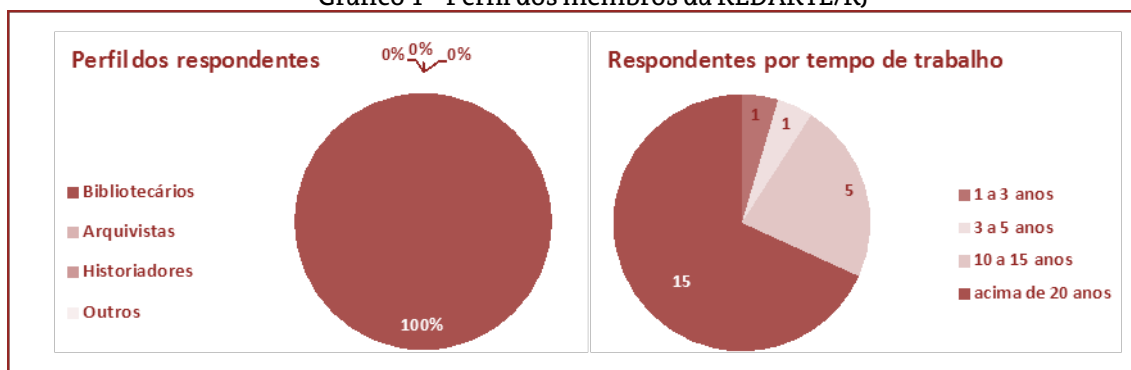
A REDARTE/RJ e os profissionais da informação que representam as instituições de Arte às quais estão vinculados são considerados a dimensão social mencionada por Wenger (2010).

O questionário para a coleta de dados junto aos membros da rede foi estruturado com assertivas com cinco opções de escolha para o respondente - concordo totalmente, concordo, desconheço, discordo e discordo totalmente.

Na oportunidade da aplicação do questionário, a REDARTE/RJ contava com 31 associados e entres os profissionais da informação representantes de suas instituições há arquivistas, historiadores, e bibliotecários (a maioria). Segundo Melo (2015, p. 59) 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 quatro associados.

A seguir o Gráfico 1 aponta o perfil dos respondentes que representam as instituições associadas à REDARTE/RJ por formação profissional e tempo de trabalho.

Gráfico 1 – Perfil dos membros da REDARTE/RJ



Fonte: Elaboração própria

Pelo resultado, observa-se que somente os profissionais bibliotecários responderam ao questionário e que a maioria ultrapassam vinte anos de atuação na área.

No Quadro 1 exibe-se uma demonstração do resultado das assertivas do questionário distribuída aos membros da REDARTE/RJ que foram agrupadas nas três características de CoP. Ressalta-se que por se tratar de assunto subjetivo a associação foi elaborada por aproximação das descrições de comunidades de práticas atribuídas por Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 27-29). Onde 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 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.

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, de estar engajadas em algo que contribua para melhoria de suas atividades. O grupo apreende junto e constrói 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.

O percentual apresentado é resultado do somatório das opções concordo totalmente e concordo para cada assertiva.

Toma-se, por exemplo, a assertiva "Sou incentivada a compartilhar com os membros da rede as falhas/ as ações e atitudes incorretas" percebe-se que 86% dos respondentes concordam que a REDARTE/RJ é um ambiente onde pode se compartilhar as falhas cometidas na rotina de trabalho. Isto é, aprender com o "erro" de outro é um atribuição de comunidades de prática.

Outro resultado que pode contribuir para o presente trabalho é o da assertiva "Os resultados positivos são disseminados de forma que possam ser reproduzidos pelos membros em ocasião oportuna" onde 81% dos respondentes concordam.

Destaca-se que ao observar as reuniões da rede, quando um integrante comunica que está necessitando de auxílio para resolver determinada situação, encontra amparo nos membros da rede. Verifica-se a diversidade de instituições e acervos contribuem para o aprendizado contínuo da rede.

Conforme descreve Melo (2015, p. 85) “nas reuniões há espaço para os informes do integrante, como cada um agir diante das diversas situações”, porém nota-se a ausência de uma base de conhecimento para registrar o conhecimento gerado entre os membros.

Verifica-se que as características de comunidades estão presentes nas atividades da REDARTE/RJ, mas outras podem ser sugeridas de forma incrementar as existentes e implantar novas dimensões relativas ao conceito de comunidade de práticas.

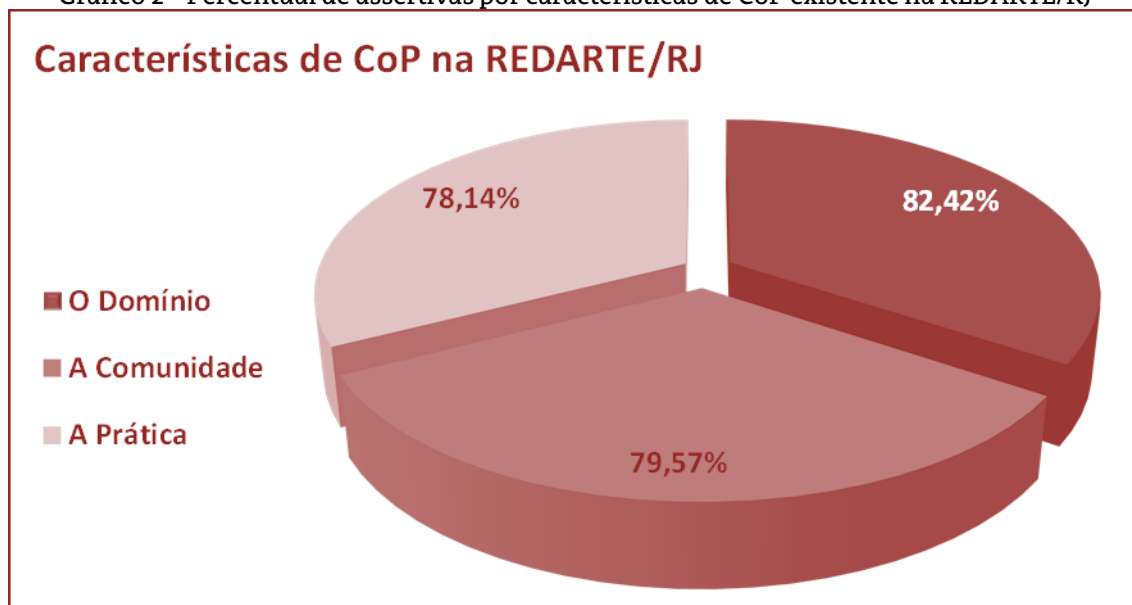
Quadro 1 - Características de CoP x Assertivas questionário REDARTE/RJ

Características de CoP (Wenger; McDermott; Snyder, 2002)	Questões/Assertivas (REDARTE/RJ)	Percentual
O Domínio	Acredito REDARTE/RJ criou uma imagem/marca na área de Informação	81%
	Considero o Estatuto da REDARTE/RJ é norteador dos padrões da Rede	86%
	A REDARTE/RJ procura parceria com outros órgãos de atuação de profissionais de informação	81%
	Percebo que o compromisso, colaboração e o compartilhamento é uma regra implícita nas ações da REDARTE/RJ	76%
	Posso contar com o apoio de minha instituição e meus superiores para participar da rede (patrocínio)	86%
	Possuir um planejamento estratégico para o direcionamento a médio/longo prazo	76%
	Participar da REDARTE/RJ dá maior visibilidade para minha vida profissional	91%
A Comunidade	Sinto-me comprometido com a REDARTE/RJ	86%
	Existe entre os membros da REDARTE/RJ um clima de confiança e credibilidade na informação gerada e compartilhada	81%
	As tomadas de decisões na REDARTE/RJ são pautadas em definições dos membros da rede	85%
	Observo que todos os membros são comprometidos e orgulhosos de participar e representar a REDARTE/RJ	64%
	Sinto-me como parte responsável pelos resultados da REDARTE/RJ	82%
	Sou incentivada a compartilhar com os membros da rede as falhas/ as ações e atitudes incorretas	86%
	Os membros da REDARTE/RJ conhecem e reconhecem o seu papel	73%
A Prática	Oriento meus usuários a utilizarem os recursos da REDARTE/RJ	72%
	Posso compartilhar minhas dúvidas e incertezas que achei orientação na Rede para melhor conduzir a situação	86%
	Recorro aos catálogos das instituições membros da REDARTE/RJ para suprir a necessidade do catálogo da minha instituição	81%
	A REDARTE/RJ contribui para melhoria do meu trabalho no dia-a-dia	82%
	A participação na REDARTE/RJ facilitar o processo empréstimo de documentos para meus usuários	77%
	Os resultados positivos são disseminados de forma que possam ser reproduzidos pelos membros em ocasião oportuna	81%
	O site da REDARTE/RJ atende as necessidades informacionais dos usuários de minha instituição	68%

Fonte: Elaboração própria

Sendo assim, ilustra-se no Gráfico 2 o percentual de ocorrência de cada característica e CoP na REDARTE/RJ a partir do exemplo apresentado no Quadro 1.

Gráfico 2 – Percentual de assertivas por características de CoP existente na REDARTE/RJ



Fonte: Elaboração própria

O Gráfico 2 confirma que cerca de 82,42% dos respondentes endossam a existência de Domínio, a partir da análise dos resultados referentes às variáveis: imagem, estatuto, planejamento estratégico, visibilidade e parceria; cerca de 79,57% dos respondentes referendam a existência da característica Comunidade, encontrada nas dimensões compromisso, confiança, compartilhamento; enquanto 78,15% asseguram a ocorrência da Prática, verificada pelos aspectos orientação ao usuário, empréstimo e site.

O resultado da pesquisa mostra que a REDARTE/RJ tem um percentual significativo de comunidades de prática, alinhado às ideias de Wenger (1998, p.125-126) onde os membros "desenvolvem um sentimento de pertencer a algo, estão engajados em algo que contribuem para melhoria de suas atividades".

Para que a rede intensifique os atributos de CoP apontam-se atividades geralmente utilizadas para dinamizar, sensibilizar e motivar os participantes de comunidades de prática, pois o resultado aponta que determinados quesitos precisam de melhorias.

Da mesma forma como a ausência de recursos na área de informação em Arte motivou a criação da REDARTE/RJ, recomenda-se reforçar os pontos fortes e transformar os pontos de atenção em oportunidades. São elas: incentivar utilização das redes sociais (mensagens instantâneas, Facebook, entre outras); Dois a três encontros (workshop) anuais para alinhamento dos membros (observando-se aspectos desenvolvidos por Wenger; McDermott; Snyder, 2002, p. 130); um plano de Comunicação que contenha um "kit" de informações para os novos associados e seus representantes; treinamento e capacitação de membros e usuários da REDARTE/RJ; utilizar a metodologia de lições aprendidas do Project Management Body of Knowledge (PMBOK) para registrar as atividades desenvolvidas; e prospectar novas parcerias.

Outra iniciativa que a rede pode adotar é a realização de "páginas amarelas" dos profissionais que atuam e já atuaram na REDARTE/RJ, isto é, "quem é quem" na área de Informação em Arte no Estado do Rio de Janeiro. Por fim, elaborar um calendário de eventos das instituições membros de forma obter apoio entre si e conquistar mais parcerias.

5. Considerações finais

Constata-se que a rede pode ser considerada uma comunidade de prática e pode se apropriar de determinadas prática/técnicas com a finalidade de potencializar suas atividades.

O estudo comparativo das atividades da REDARTE/RJ em relação às características de comunidades de prática demonstra que é possível disseminar e compartilhar conhecimento, trocar experiências e promover o aprendizado coletivo entre profissionais da informação em Arte que atuam em instituições com acervos tão distintos. Neste caso, verifica-se que a REDARTE/RJ é um ambiente propício à gestão do conhecimento organizacional entre os profissionais e conseqüentemente das instituições que representam.

As reuniões mensais, a troca de e-mail, 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 REDARTE/RJ.

Propõem-se para elaboração de estratégias de comunicação em entidades de classe as orientações da International Federation of Library Associations and Institutions (IFLA), que disponibiliza um módulo do programa Building Strong Library Associations (BSLA) com a finalidade de estruturar um plano de comunicação de acordo com o contexto da associação.

Referências

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

Ferrez, H. D. (2000, Março). Uma experiência brasileira em rede de bibliotecas de arte: a REDARTE. Proceedings of Conference of the Art Libraries Society of North America. ARLIS/NA, Pittsburg, EUA, 28. Recuperado em 30 maio 2015, de <http://redarterj.com/wp-content/uploads/2011/12/Um-experiencia-em-Rede-de-Bibliotecas.-Helena-Ferrez.pdf>.

International Federation of Library Associations and Institutions. Knowledge Management section. (n.d.) What is Knowledge Management? Recuperado em 28 abril 2015 de <http://iflakm.wikispaces.com/What+is+Knowledge+Management%3F>.

Melo, E. S. (2015). 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. Dissertação de mestrado, Universidade Federal do Estado do Rio de Janeiro, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). Criação do conhecimento na empresa: como as empresas japonesas geram a dinâmica da inovação. 2. ed. Rio de Janeiro: Campus.

Project Management Institute. (2008). Um guia do conhecimento em gerenciamento de projeto: guia PMBOK. 4.ed. Recuperado em 20 abril 2015 de <http://www.tecgraf.puc-rio.br/~bia/Estudo/PMBOK%202008%20Portugu%C3%AAs.pdf>.

Redes de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado o Rio de Janeiro – REDARTE/RJ (n.d.). Atas de 1995-1997, 2005-2007, 2010-2014 [Mimeo]. REDARTE/RJ, Rio de Janeiro, RJ, Brasil.

Redes de Bibliotecas e Centros de Informação em Arte no Estado o Rio de Janeiro – REDARTE/RJ. Estatuto. (2011). Recuperado em 26 janeiro 2015 de <http://redarterj.com/estatuto/>.

Senge, P. (1998). As cinco disciplinas. HSM Management, 4(9), 8288. Recuperado em 30 maio 2015 de <http://www.drb-assessoria.com.br/9Ascincodisciplinas.pdf>

Townley, C. T. (2001). KM and academic libraries. C&RL, 62(144), 44-55. Recuperado em 20 abril 2015 de <http://crl.acrl.org/content/62/1/44.full>.

Wenger, E. (1998). Communities of practice: learning, meaning, and identity. Cambridge, UK: University of Cambridge Press.

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

Wenger, E. (2010). Communities of practice and social learning systems: the career of a concept. Recuperado em 11 maio 2015 de <http://wenger-trayner.com/wp-content/uploads/2012/01/09-10-27-CoPs-and-systems-v2.0.pdf>.

Wenger, E., McDermott, R. & Snyder, W. (2002). Cultivating communities of practice: a guide to managing knowledge. Boston: Harvard Business Press.