

PENSAR O MUSEU COMO UMA COMUNIDADE DE PRÁTICA: ambiente de aprendizagem organizacional coletiva e continuada para os profissionais

THINKING THE MUSEUM AS A COMMUNITY OF PRACTICE: collective and continuous organizational learning environment for professionals

Cláudia Maria Alves Vilhena Vilhena 
Universidade Federal de Minas Gerais

Célia da Consolação Dias 
Universidade Federal de Minas Gerais

RESUMO

As comunidades de prática são formadas por pessoas que compartilham de um mesmo interesse ou ideal, cujo desenvolvimento pode ocorrer em qualquer tipo de ambiente. Os museus são instituições destinadas a representatividade das diferentes manifestações culturais. O objetivo do artigo é analisar possíveis conexões entre a comunidade prática e o exercício das ações museológicas executadas pelos profissionais de museus. A pesquisa apresenta abordagem qualitativa e utiliza a técnica bibliográfica. Os resultados apresentam a comunidade de prática como uma estrutura informal baseada nos relacionamentos e no conhecimento da equipe. Discute o ambiente museal como possível espaço vocacionado a aprendizagem coletiva junto aos profissionais. Concluiu-se que a comunidade de prática pode contribuir de forma eficaz na prática diária do trabalho nas instituições museais, ao desenvolver a coesão, a interação social e a criação do conhecimento organizacional coletivo entre a equipe de profissionais.

Palavras-chave: Profissionalismo nos museus. Comunidade de prática. Aprendizagem organizacional coletiva e continuada.

ABSTRACT

Communities of practice are formed by people who share the same interest or ideal, whose development can take place in any type of environment. Museums are institutions designed to represent different cultural manifestations. The aim of the article is to analyze possible connections between the practical community and the exercise of museological actions carried out by museum professionals. The research presents a qualitative approach and uses the bibliographic technique. The results present the community of practice as an informal structure based on the relationships and knowledge of the team. It discusses the museum environment as a possible space dedicated to collective learning with professionals. It was concluded that the community of practice can effectively contribute to the daily work practice in museum institutions, by developing cohesion, social interaction and the creation of collective organizational knowledge among the team of professionals.

Keywords: Professionalism in museums. Community of practice. Collective and continuous organizational learning.

1. INTRODUÇÃO

Cada vez mais a sociedade se depara frente ao avanço de novas tecnologias de informação e seus desafios. As instituições museológicas também se inserem nesse contexto e necessitam gerenciar os recursos informacionais complexos e em formatos diversos. Logo, o uso, a apropriação da informação e as tecnologias digitais acarretam para os museus e seus profissionais novos desafios para lidarem com os novos formatos informacionais. A renovação dos museus frente a esses avanços tecnológicos e, conseqüentemente uma nova postura da equipe de trabalhadores são exigidas. Este esforço é demandado aos trabalhadores para buscar o equilíbrio entre os avanços das tecnologias de informação e do conhecimento, os recursos escassos da maioria das instituições museais e a falta de recursos humanos suficiente para a realização do trabalho.

À vista disso, aos profissionais de museus é exigido o desenvolvimento de suas atividades de forma coesa e sinérgica de modo a alinhar todas as ações a fim de atingir os objetivos planejados e o cumprimento da missão do museu. Nas palavras de Dib e Silva (2009), torna-se fundamental que as competências de cada profissional estejam alinhadas à responsabilidade e ao comprometimento mútuo da equipe e dos resultados esperados pela organização, como em uma comunidade de prática (WENGER, 1999; HAKAMIES, 2017), onde as pessoas por meio do esforço humano envolvem-se em um processo de aprendizagem coletiva. Para isso, é imprescindível nos museus, a criação de uma cultura de aprendizagem, “[...], onde ideias, regras, costumes, técnicas, etc., são compartilhados [...]” (VERGUEIRO; CASTRO FILHO, 2007, p. 85). Dessa maneira, o conhecimento tácito coletivo organizacional e integrado é trabalhado, contribuindo para a realização dos objetivos institucionais.

A relevância do tema se pauta nas discussões a respeito do profissionalismo do museu e de como as comunidades de práticas podem contribuir como um processo de aprendizagem coletiva, interacional e social no exercício dos trabalhadores das instituições museológicas. Uma vez que, as comunidades de práticas são entendidas como aprendizagem social, caracterizadas por pessoas que compartilham de um mesmo interesse ou ideal, cujo desenvolvimento pode ocorrer em qualquer tipo de ambiente que envolve as relações sociais. Assim sendo, esse artigo tem por objetivo analisar as possíveis conexões entre a comunidade de prática e o exercício das ações museais executadas pelos profissionais de museus. A pesquisa apresenta abordagem qualitativa e utiliza a técnica bibliográfica.

Para tanto buscou-se na literatura uma maior compreensão dos conceitos de comunidade de prática e o trabalho dos profissionais de museus, de forma a propiciar a análise descrita no objetivo desta investigação.

2. BASES CONCEITUAIS

2.1 A PRÁTICA DIÁRIA DOS PROFISSIONAIS DE MUSEUS

O museu, no final dos anos 1960, mudou a forma de se relacionar com a sociedade. Antes, a perspectiva museal girava em torno dos objetos das coleções. No entanto, desde essa época, vários encontros de teóricos da área museológica são realizados com o propósito de discutir o papel do museu e sua função na sociedade. Desde então, vários documentos extraídos desses encontros, relatam os novos paradigmas relacionados a função do museu e sua contribuição junto a sociedade. Como exemplo desses encontros, destaca-se a Mesa Redonda de Santiago do Chile ocorrida em 1972. Foi a partir das discussões de Santiago, que surgiu uma nova proposta de museu, ou seja, um novo conceito de ação do museu emergiu, qual seja, o museu integral¹ (VILHENA; DIAS, 2021). A partir de então, conforme afirmam Vilhena e Dias (2021), teóricos da museologia de várias partes do mundo, discutem qual deve ser a função do museu. Vale ressaltar que não há um consenso entre os teóricos, o que pode ser observado através da última reunião do *Internacional Council of Museums* - (ICOM), na cidade de Paris em 2019, que não chegando a um entendimento unânime, estipularam, a partir desse encontro uma definição alternativa de museu, até que se chegue a uma definição final. Sendo assim, a definição alternativa de museu, de acordo com a reunião do ICOM (2019) é de que:

Os Museus são espaços democratizantes, inclusivos e polifônicos, orientados para o diálogo crítico sobre o passado e o futuro. Reconhecendo e lidando com os conflitos e desafios do presente, detêm, em nome da sociedade, a custódia de artefatos e espécimes. Por eles são preservadas diversas memórias para as gerações futuras, garantindo a igualdade de direitos e de acesso ao patrimônio a todas as pessoas. Os museus não têm fins lucrativos. São participativos e transparentes; trabalham em parceria ativa com e para diversas comunidades na aquisição, conservação, investigação, interpretação, exposição e aprofundamento dos vários entendimentos do mundo, com o objetivo de contribuir para a dignidade humana e para a justiça social, a igualdade global e o bem-estar planetário (ICOM, 2019, *online*. Tradução nossa)².

¹ Espaço ou território musealizado onde sociedade, memória e produção cultural formam um todo indissociável destinado. Nesse modelo a base conceitual não é o objeto, mas o território do Homem, com suas características geográficas, ambientais e de ocupação e produção cultural. A ideia de objeto é superada pela ideia de patrimônio: trata-se aqui da apropriação simbólica de um conjunto de evidências naturais e de produtos do fazer humano, definidores ou valorizadores da identidade de determinados grupos sociais (SCHEINER, 2008, p. 38).

² *Museums are democratic, inclusive and polyphonic spaces, oriented towards critical dialogue about the past and the future. Recognizing and dealing with the conflicts and challenges of the present, they hold, in the name of society, the custody of artifacts and specimens. They preserve several memories for future generations, guaranteeing equal rights and access to heritage for all people. Museums are not for profit. They are participatory and transparent; work in active partnership with and for diverse communities in*

Frente ao exposto, pode-se inferir sobre a importância das instituições museais para as comunidades e o seu desenvolvimento. À vista disso, os profissionais de museus também se tornam essenciais para a concretude da função do museu, como descrito na definição acima (VILHENA; DIAS, 2021).

Os profissionais da informação em museu, assim como em qualquer outra instituição de informação têm necessidades de informação para solucionar um problema durante a prática diária do trabalho, ou seja, para a realização do processo museológico, o qual envolve as ações de salvaguarda (documentação/conservação e comunicação (expografia/ação educativo-cultural) do acervo institucionalizado. De acordo com Miranda (2011), as necessidades de informação surgem para atender as questões identificadas na execução do trabalho das pessoas, em uma organização. Na concepção de Yafushi (2015) a informação é o elemento vital que fomenta a tomada de decisão, portanto, o indivíduo precisa aceitar e identificar suas necessidades de informação, bem como saber determinar, buscar, acessar e usar a informação de maneira eficiente.

Nessa perspectiva, Dudziak (2003) recomenda que os profissionais precisam ser flexíveis, multicapacitados, capazes de aprender ao longo da vida, portanto, devem buscar o aprendizado contínuo, a melhoria de suas qualificações e competências, principalmente a comunicação. Apostar nos relacionamentos com os colegas, buscando exercitar a capacidade de ouvir e interagir socialmente a fim de suprir suas necessidades de informação e, com isso “aplicar a informação para resolver problemas, elaborar estratégias e tomar decisão” (GAZZOLA, *et al.*, 2020, p.1). Em outros termos, como sujeitos organizacionais serem capazes de criar novos conhecimentos na instituição, com pensamento criativo e inovador (VILHENA; DIAS, 2020).

É o que se depreende, claramente, das seguintes palavras de Almeida Júnior e Santos (2019, p. 98):

Não há conhecimento construído isoladamente. Ele é construído individualmente, mas, necessariamente, a partir de uma relação. Se construído a partir de uma relação, ele recebe interferências várias, significados vários e o resultado é um entrelaçamento de significados. Exteriorizada, a parcela de conhecimento já carrega consigo uma gama de significados oriundos da relação com o externo e dos significados que o sujeito acrescenta.

Tais discussões, também são perceptíveis nas instituições museológicas. Em conformidade com o pensamento de Silvaggi *et al.* (2020), o valor de um museu não é mais medido apenas pelas coleções que preserva, mas também é valorizado pelos relacionamentos que podem se estabelecer na sociedade, com outras instituições e com outras partes interessadas. No momento, não se sabe o que efetivamente acontecerá com os museus no futuro. Entretanto, apesar das várias crises

the acquisition, conservation, research, interpretation, exhibition and deepening of the different understandings of the world, with the objective of contributing to human dignity and social justice, global equality and well-being planetarium (ICOM, 2019, on-line).

vivenciadas pela sociedade na atualidade, os museus continuam de pé como uma importante fortaleza ou baluarte de uma sociedade que está constantemente em movimento. Neste cenário, o principal investimento a ser alcançado ainda é no capital humano. De acordo com as autoras, os profissionais de museus vão contribuir para o futuro de seus museus se eles forem totalmente engajados em processos organizacionais inovadores, trabalhar em equipes multidisciplinares, melhorar as colaborações internas dentro dos departamentos do museu e manter parcerias externas com comunidades diferentes. Segundo as autoras, todas as áreas de atividades do museu devem ser influenciadas por tecnologia digital e devem ser guiadas por um conhecimento e uma consciência das oportunidades oferecidas pelas novas tecnologias em toda a organização. Contudo, as autoras advertem que o treinamento digital deve tentar encontrar um equilíbrio entre as habilidades técnicas digitais e as habilidades interpessoais (SILVAGGI, *et al*, 2020). Assim sendo e expostas as considerações que se exprimem nesse artigo, acredita-se que pensar o museu como uma comunidade de prática venha a contribuir para o enfrentamento dos desafios atuais e futuros da instituição.

2.2 COMUNIDADE DE PRÁTICA

Em seus estudos iniciais sobre a aprendizagem, Lave e Wenger (1991) adotam o conceito de comunidade de prática – CoP. É, a partir do ponto de vista da educação e mais especificamente da aprendizagem que os autores discutem sobre a comunidade de prática (GROPP, 2005). Para Guimarães, Gonçalves e Vale (2018, p. 763), “a literatura de CoP emerge do termo genérico, comunidade de conhecimento, utilizado para caracterizar os diferentes tipos de grupos formais e informais destinados a criar e manter o conhecimento nas organizações. ” A concepção de comunidade de prática para Wenger, McDermont e Snyder (2002) compreende palavras-chave como pessoas, aprendizagem coletiva, um objetivo específico e interação. Os autores apresentam estas características e afirmam que

As comunidades de prática são formadas por pessoas que se envolvem em um processo de aprendizagem coletiva em um domínio compartilhado do esforço humano: uma tribo aprendendo a sobreviver, um bando de artistas buscando novas formas de expressão, um grupo de engenheiros trabalhando em problemas semelhantes, um grupo de alunos definindo sua identidade na escola, uma rede de cirurgiões que explora novas técnicas, uma reunião de gerentes iniciantes ajudando um ao outro a lidar. Dentro uma casca de noz: Comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação ou paixão por algo que fazem e aprendem a fazer melhor quando eles interagem regularmente (WENGER; MCDERMONT; SNYDER, 2002, p. 1, tradução nossa)³.

³ *Communities of practice are formed by people who engage in a process of collective learning in a shared domain of human endeavor: a tribe learning to survive, a band of artists seeking new forms of expression, a group of engineers*

Para Gropp (2005), as comunidades de prática são forças vivas que contribuem fortemente às organizações para a realização de seus objetivos. De acordo com Harris (2008), a informação é frequentemente criada, disseminada e utilizada pelos membros destas comunidades para apoiar os objetivos do grupo. Segundo o autor, a colaboração e o desenvolvimento experimental são atividades necessárias e específicas nas comunidades de prática, bem como o uso exclusivo de uma linguagem própria pode se desenvolver entre os membros. Por tudo isso, destaca-se que, “os processos de criação, localização, avaliação e uso da informação em vários formatos, não acontece no vácuo, longe dos contextos da comunidade em que significados e valores estão em jogo” (HARRIS, 2008, p. 250, tradução nossa).⁴

Em outro trabalho, Wenger (1999) atesta que as comunidades de prática são o principal contexto em que se pode desenvolver o senso comum por meio do engajamento mútuo. Com outras palavras, as comunidades de prática são instigantes por possuir um potencial valioso para a gestão, tencionando para os aspectos voltados à colaboração, participação efetiva e equipes de trabalho. São princípios que proporcionam velocidade e flexibilidade para às organizações. Por causa disso, sua importância para a inovação em gestão (CABELLEIRA, 2007). Para esta autora, “as comunidades de prática são desenvolvidas dentro das estratégias das organizações de modo a criar e melhor aproveitar o conhecimento organizacional, surge e é orientada pelos objetivos da organização” (CABELLEIRA, 2007, p. 2).

Entretanto, como relatam Wenger, McDermott e Snyder (2002), a ideia de comunidade de prática não é nova. Ela remonta a Roma Antiga com as corporações de metalúrgicos, oleiros, pedreiros e outros artesãos, que tinham um aspecto social e uma função comercial. Para os autores, comunidade de prática está em todo lugar, no trabalho, na escola, em casa e nos *hobbies*, alguns com nomes, outros não. Algumas são reconhecidas, outras são invisíveis aos nossos olhos, as vezes somos membros testemunho em uma CoP e participantes ocasional em outras. Mas, qualquer que seja a nossa forma de participação, muitos de nós estão familiarizados com a experiência de uma comunidade de prática (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002). Entretanto, a consolidação de uma comunidade de prática, de acordo com Hidalgo e Klein (2017), baseado no pensamento de Wenger (2001) requer alguns elementos básicos, como conectividade; eventos; liderança; membros, projetos de aprendizagem e artefatos, conforme detalhado a seguir:

working on similar problems, a clique of pupils defining their identity in the school, a network of surgeons exploring novel techniques, a gathering of first-time managers helping each other cope. Communities of practice are groups of people who share a concern or a passion for something they do and learn how to do it better as they interact regularly.

⁴ *The processes of creating, locating, evaluating, and using information in various forms does not happen in a vacuum, away from community contexts where meanings and values are in play.*

Conectividade - relações de intermediação entre as pessoas que precisam de ajuda e as pessoas que podem oferecer ajuda, construir relacionamentos. A forma de conectar também é importante, tanto pessoalmente quanto através de ferramentas e mídias sociais. Eventos - a organização de eventos promove a união da comunidade. É a comunidade que irá decidir os tipos de eventos necessários para o seu desenvolvimento: informais, sessões de resolução de problemas, perguntas e respostas, etc. Liderança - comunidades de prática precisam ter lideranças internas que conduzam o grupo quando forem encontradas barreiras ao seu desenvolvimento. Membros - os membros de uma comunidade devem ter senso crítico, porém, respeitando a opinião individual dos participantes. Para que os recém-chegados se tornem membros plenos, deve-se garantir ajuda e apoio, mas sem perder o foco no propósito da comunidade. Projetos de aprendizagem - As atividades devem ser direcionadas para explorar conhecimento, encontrar lacunas, desenvolver projetos de aprendizagem envolvendo membros com conhecimentos de áreas diferentes, criar guias para iniciantes, etc. Artefatos - as comunidades de prática devem produzir seu próprio conjunto de artefatos: documentos, ferramentas, histórias, símbolos, sites, etc. Os artefatos são representações das práticas exercidas e devem ser usados como base no processo de evolução da comunidade (HIDALGO; KLEIN, 2017, p. 98).

Dito isto, entende-se, portanto, que comunidade de prática pode se desenvolver em qualquer tipo de organização inclusive nas instituições museológicas, já que as características das equipes internas dos museus se assemelham à definição de comunidade de prática apresentada por (Wenger; Mcdermott; Snyder (2002). Os autores destacam que as

Comunidades de prática são grupos de pessoas que compartilham uma preocupação, um conjunto de problemas ou uma paixão por um tópico, e que aprofundam seus conhecimentos e experiência nessa área, interagindo continuamente (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002, p. 4, tradução nossa).⁵

Outro aspecto apresentado por Wenger (2010) refere-se ao aprendizado. Segundo o autor, nas organizações dos setores público e privado as comunidades de prática têm fornecido um veículo para a aprendizagem, ponto a ponto, entre os profissionais. Isso lhes permite desenvolver um portfólio de recursos necessários para a organização alcançar sua missão. Recursos baseados na interação social dos sujeitos envolvidos com o trabalho na organização.

O que é observado nos estudos de Guimarães, Gonçalves e Vale (2018), quando descrevem, que este tipo de comunidade passou a ser considerado um vetor para aprendizagem dos membros na organização. O conhecimento é trocado no nível interindividual, pois as comunidades de prática se concentram na intimidade de seus membros.

Entretanto, Wenger (2010) afirma que, as comunidades de prática sempre estiveram lá, é claro. Mas, ter o conceito torna o processo discutível e potencialmente mais intencional. Logo, o eixo central de uma comunidade de prática é a interação social e a aprendizagem coletiva. Onde todos

⁵ *Communities of practice are groups of people who share a concern, a set of problems or a passion for a topic, and who deepen their knowledge and experience in that area, interacting continuously.*

unidos, com o mesmo propósito, trabalhando e interagindo, em um determinado contexto específico é mais forte, do que, um único profissional executar suas atividades de forma isolada.

Não por acaso, como aponta Cabelleira (2007, p.3) “o saber não é somente uma questão individual, ligada a processos cognitivos; é também uma questão de troca, de aprender com e através do outro, da sua experiência”. Uma comunidade forte fomenta interações e relacionamentos baseados no respeito mútuo e na confiança. Ela encoraja a disposição para compartilhar ideias, expor sua própria ignorância, levantar questões difíceis e ouvir com atenção (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002).

Para os autores supracitados é a prática social, ou seja, ações voltadas para atingir os objetivos da organização, que demandam o domínio de três variáveis: engajamento mútuo, empreendimento comum e repertório compartilhado. Engajamento mútuo: a primeira característica da prática, como fonte de coerência de uma comunidade é o engajamento dos participantes. A prática não existe em abstrato. Existe porque as pessoas estão engajadas em ações cujos significados negociam entre si. Empreendimento comum: a segunda característica da prática, como fonte de coerência comunitária é a negociação de uma empresa que trabalha em conjunto, compartilhando experiências e habilidades entre seus membros, na solução de problemas e na tomada de decisão. Repertório compartilhado: a terceira característica da prática, como fonte de coerência da comunidade é o desenvolvimento de um repertório compartilhado. Inclui rotinas, palavras, ferramentas, maneiras de fazer coisas, histórias, gestos, símbolos, gêneros, ações ou conceitos que a comunidade produziu ou adotou no decorrer de sua existência e que se tornaram parte de sua prática. Ainda, também inclui a fonte pela qual os membros criam declarações significativas sobre a palavra, bem como os estilos pelos quais eles expressam suas formas de associação e suas identidades como membros (WENGER, 1999).

Pois, segundo Gropp (2005, p. 59) “o início de uma atividade em qualquer organização é um ato social, arbitrário e artificial que coloca num mesmo espaço físico e social pessoas, objetos e tecnologias, normas e regras que nunca antes estiveram juntos. ” Para tanto, Lave e Wenger (1991) explicam que a aprendizagem nas organizações demanda que o indivíduo crie identidade organizacional, ou seja que esteja totalmente integrado na instituição onde trabalha. Isso é importante porque o aprendizado envolve toda a pessoa e, não apenas, uma relação com as atividades específicas. Os autores enfatizam que aprender, neste aspecto, implica tornar-se capaz de se envolver em novas atividades, de realizar novas tarefas e funções, de dominar um novo entendimento acerca de determinado processo. Vale lembrar, que as atividades, tarefas, funções e entendimentos não existem isoladamente, mas que fazem parte de sistemas mais amplos de

relações com significado. Em função disso, os autores concebem a identidade organizacional, como relações vivas de longo prazo entre as pessoas, seu lugar e participação em comunidades de prática (LAVE; WENGER, 1991).

Isso denota, claramente, que o trabalho em equipe e seu desenvolvimento na organização consistem na “presença de propriedades relativas ao trabalho, metas e identidades compartilhadas” (PUENTE-PALACIOS, 2015, p. 381). Equipes de trabalho têm como característica a existência de maior compartilhamento, responsabilidade, metas, demandas ou tecnologias. Atributos relativos ao coletivo, ocorrem de forma mais veemente, uma vez que as equipes de trabalho são compreendidas como um tipo de grupo específico, com mais intensidade por possuir adjetivos como interdependente, coletivo e compartilhado (PUENTE-PALACIOS, 2015).

2.3 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL COLETIVA E CONTINUADA

Tanto nas comunidades de prática como nos ambientes de aprendizado, as competências dos participantes são heterogêneas. Cada profissional traz consigo competências, conhecimentos, experiências, interesses, hábitos, expectativas, estilos de aprendizagem e disponibilidades de tempo que interferem decisivamente. Obter resultados trabalhando com vários indivíduos é um desafio, especialmente quando o grupo é diversificado. Nota-se que o grupo agrega uma gama de visões, pensamentos e experiências, podendo ocorrer vários conflitos durante realização das atividades. São esses conflitos que desenvolvem várias características no grupo, como: alteração do ritmo de trabalho, habilidade de negociação, respeito mútuo e responsabilidade. Por causa disso, Puente-Palacios (2015) adverte que a

[...] efetividade do trabalho em equipe resulta de ela contar com pessoas dotadas das competências necessárias. Essas competências tanto são relativas às tarefas a serem executadas como são relativas a serem mantidas entre os membros. Assim, as pessoas que passam a fazer parte da equipe devem possuir um conjunto de saberes técnicos necessários para enfrentar a demanda de trabalho posta, mas também devem ser capazes de trabalhar de maneira cooperada, coordenada e compartilhada. Portanto, uma pessoa que domina um determinado campo do conhecimento e é muito competente na realização de uma tarefa pode não ser bom candidato a trabalhar em equipe, caso ela não possua as competências relacionais que essa modalidade de trabalho demanda. O contrário também é verdadeiro. Uma pessoa com elevadas competências relacionais pode não ser um bom candidato a trabalhar em equipe se o seu conhecimento técnico não for compatível com a demanda de trabalho posta. Isto porque existem preferências e estilos pessoais, assim como existem tarefas específicas (PUENTE-PALACIOS, 2015, p. 385).

O desenvolvimento e a manutenção de equipes de trabalho pressupõem que elas encontrem um suporte organizacional necessário e favorável, como afirma (PUENTE-PALACIOS, 2015). Logo, com o intuito de atender as necessidades de mudança, as empresas começam a incorporar características de *Learning Organization*, aprendizagem com capacidade de adquirir continuamente novos conhecimentos organizacionais, ou seja, aprendendo a aprender é o ponto crucial de uma organização de aprendizagem.

Os estudos de Fleury e Fleury (2000) explicam que a aprendizagem e o conhecimento justificam-se pelo potencial de crescimento das pessoas e pela colocação desse potencial a serviço das organizações, sendo a aprendizagem um processo neural complexo, o qual leva a construir memórias. A aprendizagem, ainda segundo os autores, pode ser pensada como um processo de mudança, provocado por estímulos diversos, mediado por emoções, que pode vir ou não a manifestar-se como mudança no comportamento da pessoa.

Segundo os estudos de Loiola, Neris e Leopoldino (2015,) o conhecimento não pode ficar apenas com os indivíduos, mas devem ser disseminados para a equipe, o setor, e, em última instância para a instituição como um todo, estando disponíveis, mesmo ao levar em consideração a rotatividade de seus membros. Para os autores supracitados, em uma perspectiva social, ressalta-se a importância da interação social. Assim “a aprendizagem não é vista como algo que acontece na mente dos indivíduos, mas como resultado da interação social entre pessoas em um contexto social” (LOIOLA; NERIS; LEOPOLDINO, 2015, p. 79). Os autores enfatizam que, a aprendizagem organizacional está relacionada ao desenvolvimento de conhecimento por parte dos membros da organização que, quando aceitos, contribuem para gerar inovações em processos e produtos. Nessa perspectiva, a organização procura influenciar as ações individuais para a busca de conhecimento, ao buscar a construção e a consolidação de uma visão compartilhada entre seus membros. Com isso, os autores esclarecem que o caráter interindividual da aprendizagem se torna mais evidente (LOIOLA; NERIS; LEOPOLDINO, 2015). De acordo Fleury e Fleury (2000) é possível distinguir três níveis, em que o processo de aprendizagem se concretiza: individual, social e organizacional.

Desse modo:

O processo de aprendizagem ocorre primeiro no nível do indivíduo, carregado de emoções positivas ou negativas, através de caminhos diversos; Nível do grupo: a aprendizagem pode vir a se constituir em um processo social e coletivo; para compreendê-lo é preciso observar como o grupo aprende, como combina os conhecimentos e as crenças individuais, interpretando-as e integrando-as em esquemas coletivos partilhados; estes por sua vez podem se constituir em orientações para ações; o desejo de pertencer ao grupo pode constituir um elemento motivacional ao processo de aprendizagem; Nível da organização: o processo de aprendizagem individual, de compreensão e interpretação partilhados pelo grupo se torna institucionalizado e expresso em diversos artefatos

organizacionais: na estrutura, regras, procedimentos e elementos simbólicos; as organizações desenvolvem memórias que retêm e recuperam informações (FLEURY; FLEURY, 2000, p. 8).

A aprendizagem em uma empresa, não envolve, tão somente a criação de novos mapas cognitivos, que possibilitam o entendimento do que está ocorrendo no ambiente interno e externo à instituição, mas também, a definição de novos comportamentos que comprovam a efetividade do aprendizado (FLEURY; FLEURY, 2000), e isso se dá por meio da educação continuada para os profissionais. Porque

[...], a educação não deve apenas distribuir informação, mas também, construir autoconfiança e habilidades sociais, bem como ajudar as pessoas a se realizar através da identificação seus talentos e ideias criativas. Além disso, o desafio da aprendizagem ao longo da vida na sociedade da informação exige que as pessoas aprendam a serem capazes de identificar problemas, gerar ideias, aplicar a capacidade crítica, resolver problemas e trabalhar em conjunto com outras pessoas (BELLUZZO, 2014, p. 52-52).

3 METODOLOGIA

Esta pesquisa é de natureza qualitativa, com a técnica bibliográfica. De acordo com Marconi e Lakatos (2017), a pesquisa bibliográfica não se refere apenas a repetição do que já foi dito ou estudado sobre um determinado assunto, mas o fato de propiciar o exame de um tema sob uma nova abordagem e chegar a conclusões inovadoras. Desse modo, o método utilizado para a pesquisa está caracterizado em relação ao objetivo proposto nesse ensaio, qual seja: analisar possíveis conexões entre a comunidade prática e o exercício das ações museais executadas pelos profissionais de museus.

Para a investigação buscou-se na literatura os termos “profissionais de museus, comunidade de prática e aprendizagem organizacional coletiva e continuada.” Foram consultados livros, sites e artigos de periódicos nacionais e internacionais. Destaca-se que a pesquisa nas fontes citadas ocorreu no período compreendido entre janeiro a maio de 2020.

4 RESULTADOS

Vários autores identificados ao longo deste texto, como por exemplo (LAVE; WENGER,1991; WENGER, 1999; FLEURY; FLEURY 2000; MARTY, 2006, GUIMARÃES; GONÇALVES; VALE, 2018; SILVAGGI, et al. 2020) reiteram que, para além das novas tecnologias, da falta de recursos informacionais compatíveis com as demandas, tanto do profissional da informação, bem como dos usuários/visitantes de museu, as instituições necessitam possibilitar ambiente propício a cultura

de aprendizagem contínua. Educação permanente voltada à qualificação de sua equipe, a fim de perceber o potencial estratégico que os atores organizacionais carregam em si mesmos. Para isto, urge reconhecer as instituições museológicas, como unidades de informação - UIs, ou seja, como sistemas de informação e, em razão disso, com necessidades de informação por parte de toda a equipe de trabalhadores. Com isso, trabalhar o ativo intangível, por meio da troca de experiências relacionadas ao saber-fazer museológico, permitindo emergir na instituição os talentos organizacionais advindos de cada profissional e transformá-los em um diferencial competitivo na organização museu. Não por acaso que, Marty (2006) indica que os profissionais atuais devem ser incentivados a buscar oportunidades de educação continuada.

Entretanto é oportuno ressaltar que tais apontamentos não podem ser generalizados para todas as instituições museológicas, mas para uma parcela de museus. Pois, de modo geral, essas instituições de preservação e de divulgação de cultura padecem com recursos financeiros insuficientes.

De acordo com a publicação do Instituto Brasileiro de Museus - Ibram, intitulado "Subsídios para Elaboração de Planos Museológicos" (2016), a capacitação dos profissionais de museu deve ser constante e sempre em sincronia com as demandas da instituição. Para além disso, o mais importante é incentivar a preservação e o compartilhamento dos saberes e dos fazeres do museu. Por conta disso, cabe as instituições ofertar um clima organizacional apropriado para tal fim, o que nem sempre acontece dentro dos museus, ora por desconhecimento da importância que esse tipo de ambiente revela, ora por falta de investimentos e oportunidades de crescimento da equipe.

Pois, como pontuam Dib e Silva (2009), o aparato tecnológico e as estratégias organizacionais não prescindem dos talentos humanos, é o ator organizacional que se traduz como um diferencial competitivo. À vista disso, Hoy (2011) asseverava que são os relacionamentos que constituem um componente essencial no desenvolvimento de habilidades, conhecimentos e no planejamento das direções futuras do profissional e do museu.

Logo, o profissional da informação precisa conhecer não apenas uma área ou setor, mas toda a organização para a qual trabalha, fazendo com isso um facilitador frente às mudanças e aos desafios diários, como explana Longo (2014). Porquanto, o trabalho em equipe promove o fazer coletivo, o desenvolvimento de produtos e serviços com valor agregado. Além do que, trabalhar em equipe possibilita o crescimento pessoal de cada indivíduo favorecido pela troca de experiência, como destacam (DIB; SILVA, 2009). É oportuno frisar que tais discussões, apresentadas neste artigo, servem para todos os tipos de museus e os novos processos museais, por exemplo, os museus comunitários.

Desenvolver habilidades, valores e atitudes no profissional de museu requer uma mudança de postura das equipes que atuam na organização. O que para Visser (2013), se refere a um profissional engajado e integrado na equipe de seu departamento, mas também em outras equipes do museu. No entanto, para isso acontecer, White (2016) explica que só uma pessoa com flexibilidade e proatividade pode se relacionar com outras pessoas, de todos os tipos de antecedentes e capacidades, a fim de ajudá-las quanto a interação com o museu e as coleções, ou seja, um colaborador confiante e disposto a compartilhar informações. Em razão disso, observa-se o escopo da pesquisa no campo científico da Ciência da informação. Em outros termos, informação, mediação da informação, troca e o compartilhamento da informação como insumos essenciais para a realização das práticas informacionais e museais da equipe de trabalhadores (WENGER, MCDERMONT; SNYDER, 2002; DUDIZAK, 2003; CABELLEIRA, 2007; HARRIS, 2008).

Destaca-se que a comunidade de prática revela profissionais competentes que agem em prol do bem coletivo institucional. Essa afirmativa é encontrada nos estudos de Wenger, McDermont e Snyder (2002) ao afirmarem que a comunidade de prática oferece um tipo diferente de estrutura nas organizações, cujo foco se centra no conhecimento. A comunidade de prática para os autores, baseia-se no relacionamento do grupo e não nos relacionamentos de subordinação. Os domínios de conhecimento tornam-se pontos focais para conectar pessoas que trabalham em projetos potencialmente relacionados. Ainda segundo os autores, a característica de estrutura informal da comunidade de prática se insere para resolver as questões relativas ao conhecimento, competência e inovação (WENGER; MCDERMONT; SNYDER, 2002). Tais elucidaciones também são observadas em Silvaggi *et al.* (2020) ao defenderem a importância da colaboração entre os profissionais de museus na prática diária do trabalho.

Resumidamente, os ambientes que agem como uma comunidade de prática (inclusive os museus) possuem profissionais que atuam em sinergia, coesão, respeito mútuo, trocam suas experiências individuais, escutam críticas sem se sentirem menosprezados, mas sim, entendem como uma forma de melhorar suas práticas profissionais e, fundamentalmente, esses profissionais possuem o caráter de membros e de multiplicadores organizacionais.

APONTAMENTOS E REFLEXÕES FINAIS

O presente artigo buscou analisar possíveis conexões entre a comunidade prática e o exercício das ações museais executadas pelos profissionais de museus. Neste contexto, abordou-se a

comunidade de prática em relação ao desenvolvimento de novas posturas para as instituições museais, bem como para os profissionais de museus.

A existência da comunidade de prática nos museus visa a criação de um ambiente vocacionado a aprendizagem organizacional coletiva e continuada para a equipe de trabalhadores, onde os profissionais possam discutir, trocar informações, compartilhar conteúdos informacionais e criar novos conhecimentos coletivos e organizacionais. Exemplos para a manifestação de tais ocorrências podem acontecer por meio de reuniões, palestras, encontros e oficinas voltadas para o compartilhamento do aprendizado.

No que se refere o processo da comunidade de prática na execução das atividades museológicas, observou-se que esta pode contribuir para desenvolver uma postura crítica e criativa por parte de cada profissional. Além disso, percebeu-se que os profissionais de museus podem identificar seus pontos fortes e fracos em relação à prática diária do trabalho, falar sobre suas necessidades e expectativas, dar voz ao outro, saber relacionar-se com os colegas, interagir socialmente, colaborar e comunicar-se dentro da instituição.

Destaca-se que tais apontamentos, ou seja, a sinergia nos trabalhos da equipe e o ambiente museal de interação social para a equipe de trabalhadores precisam transcender conjuntamente. O museu ao criar um espaço vocacionado para a aprendizagem coletiva e continuada para os profissionais pode contribuir para o desenvolvimento de novos talentos pessoais que quando expostos e trabalhados em conjunto na instituição são transformados em conhecimento organizacional coletivo e compartilhado. De fato, ao despertar nos profissionais algumas características como: confiança, motivação, sentimento de pertença, a escuta e as boas práticas, os museus mantêm a equipe mais comprometida e engajada para o cumprimento dos objetivos e da missão preconizados no plano museológico institucionalizado.

Por último, acredita-se que tais reflexões não se esgotam nesse artigo, recomenda-se para trabalhos futuros o desenvolvimento de novas pesquisas acerca do delineamento da comunidade e prática nas instituições museológicas.

AGRADECIMENTOS: Esta pesquisa tem o apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de pessoal de nível superior - CAPES.

REFERÊNCIAS

ALMEIDA JÚNIOR, O. F de; SANTOS, C. A dos. Mediação, informação, competência em informação e criticidade. *Competência e Mediação da Informação: percepções dialógicas entre*

ambientes abertos e científicos [recurso eletrônico] / Gabriela Belmont de Farias e Maria Giovanna Guedes Farias (organizadoras). – São Paulo: Abecin, 2019, p. 96-113. Disponível em: https://www.researchgate.net/profile/Richele_Vignoli/publication/336854964_Dados_pessoais_dados_sensiveis_e_dados_pessoais_sensiveis_um_contributo_conceitual_para_a_Ciencia_da_Informacao/links/5db730d0a6fdcc2128e8051d/Dados-pessoais-dados-sensiveis-e-dados-pessoais-sensiveis-um-contributo-conceitual-para-a-Ciencia-da-Informacao.pdf. Acesso em: 14 nov. 2020.

BELLUZZO, R. C. B. O conhecimento, as redes e a competência em informação (COINFO) na sociedade contemporânea: uma proposta de articulação conceitual. *Perspectiva em Gestão & Conhecimento*, João Pessoa, v. 4, Número Especial, p. 48-63, 2014. Disponível em: <https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/135507/ISSN2236-417X-2014-04-48-63.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 19 fev. 2021.

CABELLEIRA, D. M. Comunidades de Prática – Conceitos e Reflexões para uma Estratégia de Gestão do Conhecimento. *EnANPAD*. 2007. Disponível em: <http://www.anpad.org.br/admin/pdf/ADI-B2953.pdf>. Acesso em: 29 abr. 2020.

CÓDIGO DE ÉTICA DO ICOM PARA MUSEUS. 2006. Disponível em: http://www.mp.usp.br/sites/default/files/arquivosanexos/codigo_de_etica_do_icom.pdf. Acesso em: 12 jun. 2020.

DIB, S. F.; SILVA da, N. C. Competências em unidades de informação: metodologia para o desenvolvimento de equipes. *Perspectiva em Ciência da Informação*. Belo Horizonte: Ed. ECI, v. 14, n.2, p. 17-29, maio/ago. 2009. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/pci/v14n2/v14n2a03.pdf>. Acesso em: 10 nov. 2020.

DUDZIAK, E. A. *Information literacy*: princípios, filosofia e prática. *Ciência da Informação*, Brasília, v. 32, n. 1, p. 23-35, jan./abr. 2003. Disponível em: <http://www.brapci.inf.br/index.php/article/download/8194>. Acesso em 16 nov. 2019.

FLEURY, M. T. L.; FLEURY, A. *Em busca da competência*. Estratégias empresariais e formação de competências. São Paulo: Atlas, 2000.

GAZZOLA, S. B; PINHEIRO, R; LEITE, L. C; BELLUZZO, R. C. B. Aplicabilidade da Competência em informação nas análises de indicadores institucionais como subsídios para a tomada de decisão: uma análise de equipe gestora da Etec Antônio Devisate. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*, São Paulo, v. 16, p.1-26, 2020. Disponível em: <https://rbbd.febab.org.br/rbbd/article/view/1376/1214>. Acesso em: 21 jun. 2021.

GROPP, B. M.C. Uma abordagem etnográfica em comunidades de prática. *Dissertação*. São Paulo, 2005. 127f. Disponível em: <https://tede2.pucsp.br/bitstream/handle/990/1/Dissertacao%20Beatrice%20M%20Carola%20Gropp.pdf>. Acesso em: 30 abr. 2020.

GUIMARÃES, T. B. C; GONÇALVES, L. C; VALE, G. M. V. De comunidade de prática a rede de práticas: um estudo da evolução de uma comunidade startups da cidade de Belo Horizonte. In: *Cad. EBAPE.BR*, v. 16, n. 4, Rio de Janeiro, out. /dez. 2018, pp. 762-773. Disponível em: https://www.scielo.br/pdf/cebape/v16n4/pt_1679-3951-cebape-16-04-761.pdf. Acesso em: 16 jul. 2020.

HIDALGO, G; KLEIN, A. Comunidades de prática como meio de desenvolvimento profissional de grupos em situação de vulnerabilidade social1. *REAd* | Porto Alegre, v. 23, n. especial. 2017, p. 93-125. Disponível em: <https://www.scielo.br/pdf/read/v23nspe/1413-2311-read-23-spe-93.pdf>. Acesso em: 02 mai. 2020.

HAKAMIES, I. *Practice Makes 'Museum People'*. In: *Museum & Society*, July 2017. 15 (2), p.142-152. Disponível em: <https://researchportal.helsinki.fi/en/publications/practice-makes-museum-people>. Acesso em: 01 abr. 2020.

HARRIS, B. R. *Communities as Necessity in Information Literacy Development: Challenging the Standards*. In: *THE JOURNAL OF ACADEMIC LIBRARIANSHIP*. 2008, v. 34, n. 3, p. 248-255. Disponível em: https://www.researchgate.net/publication/222287505_Communities_as_Necessity_in_Information_Literacy_Development_Challenging_the_Standards. Acesso em: 31 jul. 2020.

HOY, M. *Relationships, trust and learning: experiences of emerging professionals working in collecting institutions*. In: *Published online: Springer Science+Business Media B.V.* 2011. Disponível em: <https://link.springer.com/article/10.1007/s10502-011-9158-x>. Acesso em: 01 abr. 2020.

INSTITUTO BRASILEIRO DE MUSEUS. Subsídios para a elaboração de planos museológicos / Instituto Brasileiro de Museus – Ibram, 2016. Disponível em: <https://www.museus.gov.br/wp-content/uploads/2017/06/Subs%C3%ADdios-para-a-elabora%C3%A7%C3%A3o-de-planos-museol%C3%B3gicos.pdf>. Acesso em: 03 abr. 2020.

LAVE, Jean; WENGER, Etienne. *Situated learning: Legitimate peripheral participation*. Cambridge University Press. UK. 1991. 139p.

LOIOLA, E; NERIS, J; LEOPOLDINO, C. Aprendizagem organizacional. In: PEDRO F. BENDASSOLLI, JAIRO EDUARDO BORGES ANDRADE (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015, p. 77-83.

LONGO, R. A importância do conhecimento e do profissional da informação para a estratégia corporativa num contexto de complexidade. In: LEONARDO FERNANDES SOUTO (Org.). *Gestão da informação e do conhecimento: práticas e reflexões*. 1. ed., 2014. v. 1, p. 153-172.

MARCONI, M. de A., LAKATOS, E. M. *Fundamentos de metodologia científica* / Marina de Andrade Marconi, Eva Maria Lakatos. – 8. ed. – [3. Reimpr.]. – São Paulo: Atlas, 2017. 347p.

MARTY, P. F. *Finding the skills for tomorrow: information literacy and museum information professionals*. In: *Museum management and curatorship* 21 (2006) p. 317-335. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09647770600702104>. Acesso em 01 abr. 2020.

MIRANDA, S. V. Aprendizagem organizacional e desenvolvimento de competências informacionais. In: TARAPANOFF, K. *Aprendizado organizacional: contexto e propostas*. Volume 2 / organizadora Kira Tarapanoff. – Curitiba, 2011, p. 243-285.

PUENTE-PALACIOS, K. Grupos e equipes. In: PEDRO F. BENDASSOLLI, JAIRO EDUARDO BORGES ANDRADE (Orgs.). *Dicionário de psicologia do trabalho e das organizações*. São Paulo: Casa do Psicólogo, 2015, p. 381-386.

RAY, J. *Sharks, digital curation, and the education of information professionals*. Joyce Ray, In: **Museum Management and Curatorship**. Institute of Museum and Library Services. 2009. 9th Floor, 1800 M Street NW, Washington, DC 20036-5802, USA. Disponível em: <https://www.tandfonline.com/doi/abs/10.1080/09647770903314720>. Acesso em 31 mar. 2020.

SILVAGGI, Antonia; ROMINA, Surace; PESCE, Federica; SANI, Margherita. *The training needs of museums professionals in the digital field in Italy. The future of museum professionals in the digital Era. The success story of Mu.Sa 2020*, p. 7-12. Disponível em: <http://www.project-musa.eu/wp-content/uploads/2021/03/Mu.SA-e-book.pdf>. Acesso em: 18 jun. 2021..

VERGUEIRO, W; CASTRO FILHO, C. M. *Gestão de pessoas em unidades de informação. Administração em unidades de informação*. Rio Grande do Sul: Editora da FURG. 2007. Disponível em: <http://www.repositorio.furg.br/bitstream/handle/1/7627/Vergueiro%2C%20W.%20%20e%20Miranda%2C%20A.%20C.%20D..pdf?sequence=1>. Acesso em 01 abr. 2020.

VILHENA, C. M. A; DIAS, C. da C. *Competência em Informação e sua relevância para os profissionais de museus. Museus e museologia na América Latina: compartilhando ações para a pesquisa, a qualificação profissional e a valorização de estratégias inclusivas [recurso eletrônico] / Organização Teresa Cristina Scheiner e Marcus Granato. – Rio de Janeiro: UNIRIO/PPG-PMUS/MAST, 2020, p. 36-49. EBOOK*. Disponível em: <http://www.unirio.br/ppg-pmus/livrofinalMUSEUSEMUSEOLOGIAANAAMRICALATINA2020.pdf>. Acesso em: 12 abr. 2021.

VILHENA, C. M. A; DIAS, C. da C. *A mediação da informação entre os profissionais de museus: sinergia nas relações profissionais*. In: **ANAIS DO III ENCONTRO DE PESQUISA EM INFORMAÇÃO E MEDIAÇÃO (III EPIM)**. On-line. Marília, SP. 2021. No prelo.

VISSER, Jasper. *The Museum of the future. A Job Description for Future Museum Professionals*. 2013. Disponível em: <https://themuseumofthefuture.com/2013/01/21/a-job-description-for-future-museum-professionals/>. Acesso em 25 jan. 2020.

WENGER, Etienne. *Communities of practice: learning, meaning, and identity*. Cambridge University Press. UK. 1999. 318p.

WENGER, Etienne; SNYDER, William. M. *Comunidades de prática: a fronteira organizacional*. Cambridge: Harvard Business Review, 2001.

WENGER, Etienne; MCDERMOTT, Richard; SNYDER, William. M. *Cultivating Communities of practice. A guide to managing knowledge*. Harvard Business School Press. USA. 2002. 284p.

WENGER, Etienne. *Chapter 11 Communities of Practice and Social Learning Systems: the Career of a Concept*. C. Blackmore (ed.), *Social Learning Systems and Communities of Practice, the Open University 2010. Published in Association with Springer-Verlag London Limited*. Disponível em: https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-1-84996-133-2_11. Acesso em: 29 abr. 2020.

WHITE, H. *The Goal Posts Have Moved: The Implications of New Paradigms for Professional Skills in Museums*. In: **Museum Internacional ICOM**. 2016.p. 269 – 270. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/muse.12092>. Acesso em: 01 abr. 2020.

YAFUSHI, C. A. P. A competência em informação para a construção de conhecimento no processo decisório: estudo de caso na Duratex de Agudos/(SP). 2015. 232f. *Dissertação* (Mestrado) - Programa de Pós-Graduação em Ciência da Informação, Universidade Estadual Paulista (Unesp), Marília, 2015. Disponível em:
<https://repositorio.unesp.br/bitstream/handle/11449/126599/000841884.pdf?sequence=1&isAllowed=y>. Acesso em: 21 jun. 2021.

