Processos Comunicacionais em Comunidades de Prática: uma Abordagem Semiocontextual[1]

Jane RECH[2]
Universidade de Caxias do Sul, Caxias do Sul, RS

RESUMO

Este artigo apresenta uma reflexão[3] sobre as delicadas relações entre comunicação, cultura e aprendizagem, no ambiente empresarial, compreendido com base na visão sistêmica das organizações, proposta por Capra, tendo o sujeito como ponto de articulação. Para tanto, propõe-se compreender a constituição de elementos semiocontextuais, de acordo com a proposição de Mucchielli, nos processos comunicacionais em comunidades de prática, conforme Wenger e Gherardi. As práticas sócioculturais e comunicacionais serão pensadas a partir da teoria semiocontextual e da noção de Autopoiese, de Maturana. Busca-se, assim, oferecer subsídios teóricos capazes de dar suporte à melhoria dos processos de comunicação organizacional.

PALAVRAS-CHAVE: comunicação organizacional, organizações; comunidades de prática.

1. (Re)pensando o contexto: organizações, comunicação e cultura e aprendizem

A necessidade de conceituar as organizações para melhor compreendê-las tem mobilizado muitos autores e produzido vários tipos de abordagens. Ao analisarmos estas diferentes perspectivas (MOTTA, 2001), percebe-se um avanço do pensamento estruturalista e funcionalista em direção ao pensamento sistêmico.

Uma dessas abordagens é a teoria da contingência, que introduz o conceito de sistema orgânico ao estudo das organizações. Segundo Clegg, Hardy e Nord (1999), essa corrente teórica deu origem a várias tendências de análise organizacional (como a

---

[1] Trabalho apresentado no GP Relações Públicas e Comunicação Organizacional X Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

[2] Profª. Dra. Jane Rech, Doutora Comunicação Social pela PUCRS – Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul – Porto Alegre (RS) – Brasil; Professora/Pesquisadora do Centro de Ciências da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (UCS). E-mail: jrech2@ucs.br

[3] Estas reflexões fundamentam-se na revisão bibliográfica preliminar realizada para o Projeto COMPRAT (Processos comunicacionais em comunidades de prática: uma abordagem semiocontextual), o qual se insere na linha de pesquisa Gestão e Comunicação Organizacional do Núcleo de Pesquisa Comunicação, Cultura e Sociedade da Universidade de Caxias do Sul, que tem por objetivo analisar os fundamentos, as dimensões e as interfaces da comunicação organizacional, refletindo sobre suas práticas e sobre as relações intra e interorganizacionais.

ecologia organizacional, abordagens psicológicas, abordagens interpretativas, etc.), as quais têm contribuído para que se investiguem as organizações. Percebe-se hoje, nos estudos organizacionais, o surgimento de novos campos, modos e perspectivas de investigação que se expandem e sobrepõem-se, de acordo com a necessidade do atual cenário caracterizado por novas configurações de organização. Os autores chamam a atenção para as formas mais fluídas e recentes de "colaboração entre organizações" (cadeias, redes e alianças estratégicas). Estas mudanças alteram também a composição da vida organizacional em todos os seus níveis.

Mesmo sabendo que, enquanto sistemas complexos, as organizações não se desvelam apenas sob a luz de uma única teoria, concorda-se com a proposição de Morgan (2006, p. 16), que concebe as organizações "como fenômenos complexos, paradoxais e ambíguos" e também com a de Goldhaber (1991, p. 19), que entende a organização "como um sistema vivo e aberto conectado pelo fluxo de informações entre as pessoas que ocupam distintas posições e representam distintos papéis". Neste artigo, estas concepções são ampliadas pela visão sistêmica das organizações, proposta por Capra (2002), a qual assuminos. Ele pensa as organizações sociais como seres vivos, com uma natureza dual. Ou seja, por um lado elas são instituições sociais criadas para alcançar objetivos específicos. Por outro lado, segundo Capra (2002, p. 11), "as organizações são comunidades de pessoas que interagem umas com as outras para construir relacionamentos, ajudar-se mutuamente e tornar significativas as suas atividades cotidianas num plano pessoal".

Segundo Morgan (2000), a noção de metáfora constitui-se num instrumento para a criação e compreensão das organizações e seus modos de administração. Mais do que simples figura de linguagem comparativa que serve para sinalizar analogias, a metáfora constitui-se numa força primária usada pelos homens para criarem ou atribuírem significados a algo, a partir de elementos de sua experiência. Por esta abordagem, pode-se fazer uso de várias metáforas estabelecendo, entre elas, relações de complementaridade para compreender a organização e a administração. Isto possibilita, em termos de pesquisa, a capacidade de perceber e entender diferentes dimensões das situações organizacionais, revelando como podem coexistir diversas qualidades da organização, apoiando-se, reforçando-se ou contradizendo-se umas às outras. Possibilita, também, em termos da prática administrativa, a oportunidade de ampliar a visão e o pensamento e aprofundar o entendimento sobre as organizações, fazendo emergir novos olhares e formas de ação, ou seja, novos modos de administração.

Morgan (2000) explora oito ideias de metáforas que permitem examinar as organizações como máquinas, organismos, cérebro, culturas, política, prisões psíquicas, fluxos e transformação e instrumentos de dominação.

No entanto, Capra (2002, p. 114) propõe "ir além do nível metafórico para ver em que medida as organizações humanas podem ser compreendidas literalmente como sistemas vivos". Ele reconhece a validade das metáforas sugeridas por Morgan, mas, dando continuidade às perspectivas de Senge (1998) e De Geus (1998), defende que a visão da empresa como um ser vivo implica que ela tem a capacidade de se regenerar, de mudar e evoluir naturalmente. Partindo desse ponto de vista, Capra aborda seis aspectos das organizações[4] que permitem considerá-las como sistemas vivos. São eles[5]:

I - organização em rede: refere-se ao fato de que "os sistemas sociais vivos são redes autogeradoras de comunicações. Isso significa que uma organização humana só será um sistema vivo se for organizada em rede ou contiver redes menores dentro de seus limites" (CAPRA, 2002, p. 117). Esta visão ganha relevância na medida em que se reconhece que, na sociedade contemporânea, a noção (e as manifestações materiais e imateriais) do que se pode chamar de *rede*[6] é objeto de um grande investimento teórico.

II - Comunidades de prática Prática[7]: refere-se ao termo que Capra (2002, p. 119) toma emprestado de Wenger (1999), para designar as "redes sociais autogeradoras, numa referência não ao padrão de *organização* através do qual os significados são gerados, mas ao próprio contexto comum de significados". Isso implica que os sujeitos, à medida

---

4 É importante destacar que, embora esses seis aspectos estejam apresentados em separado, na prática do ambiente organizacional eles são indissociáveis e interpenetrantes.

5 Esses aspectos são detalhados e discutidos em RECH, Jane. Intranet: compondo a rede autopoiética da organização complexa. Porto Alegre, 2007. Tese (Doutorado) – Faculdade de Comunicação Social. Programa de Pós-Graduação Comunicação Social (PUCRS).

6 A organização em rede é um importante fenômeno emergente contemporâneo. Castells (1999) afirma que a revolução da informática possibilitou o surgimento de uma nova economia, totalmente estruturada em torno de fluxos de informação, poder e riqueza nas redes financeiras internacionais. Mais que isso, para esse mesmo autor, em todos os âmbitos sociais, a organização em redes configura-se como uma nova forma de organização da atividade humana, a ponto de cunhar o termo "sociedade em rede" como uma possibilidade teórica de designar e analisar essa estrutura social. São exemplos de redes: a Internet (enquanto rede global de comunicação); a cadeia produtiva descentralizada e as parcerias produtivas (enquanto redes empresariais); as organizações não-governamentais (ONGs) e sem fins lucrativos, as instituições de ensino, as organizações e os múltiplos movimentos políticos, culturais e ambientalistas populares (enquanto redes de contato, intercâmbio e cooperação).

7 Esta noção é abordada com mais detalhes no item 2 deste artigo.

que trabalham juntos, ao longo do tempo, desenvolvem práticas comuns, ou maneiras específicas de fazer as coisas e de se relacionarem entre si, o que possibilita que atinjam objetivos comuns. Além disso, cria-se um limite feito de significados e, em consequência, de uma identidade entre os integrantes da rede social, sustentada pela sensação de fazer parte de um grupo, que é a característica que define a comunidade. Segundo Capra (2002, p. 121), "a vida da organização reside em suas comunidades de prática". Por isso, ele sustenta que quanto maior for o número dessas comunidades e quanto mais desenvolvidas e sofisticadas forem as próprias redes, mais as organizações serão capazes de aprender, de agir e reagir, com criatividade, a circunstâncias novas, de mudar e de se desenvolver.

III - comunidades informais de prática: dizem respeito às diversas comunidades de prática ou redes informais, compostas por alianças e amizades, canais informais de comunicação (boatos, comentários) e outras redes emaranhadas de relacionamentos que surgem no interior das organizações. As estruturas informais são redes de comunicação fluidas e oscilantes, ou seja, são "redes de comunicações que geram continuamente a si mesmas, ou seja, comunidades de prática" (CAPRA, 2002, p. 280). Essas comunicações podem se manifestar, inclusive, em formas não-verbais de participação num empreendimento conjunto, por meio das quais são trocadas habilidades e é gerado um conhecimento tácito[8]. Isto porque a prática comum possui limites flexíveis de significado, os quais nem sempre são expressos verbalmente. A distinção entre quem pertence ou não a uma determinada rede ou comunidade pode ser percebida pela capacidade de entender (ou não) determinadas conversas ou pelo simples fato de estar sabendo (ou não) da última fofoca do departamento. Então, para Capra (2002, p. 122), "o ideal é que a organização formal reconheça e apóie as suas redes informais de relacionamentos e incorpore as inovações destas às suas estruturas". Fazendo isso, a organização potencializa sua criatividade e aprendizado. Todavia, isso só se torna possível, na medida em que as lideranças da organização abrem o espaço social necessário para que se desenvolvam as comunicações informais, presencial ou virtualmente[9].

---

[8] É aquele adquirido pela experiência e nem sempre expresso formalmente.

[9] Ainda segundo Capra (2002, p. 122): "Há empresas que promovem encontros especiais na lanchonete para encorajar as reuniões informais; outras fazem uso de quadros de aviso, do jornal da empresa, de uma biblioteca especial, de salas virtuais de bate-papo ou de retiros feitos em outros lugares

IV - Aprendizado[10]*, mudança e evolução através de perturbações significativas (impulsos e princípios orientadores):* A rede viva responde às perturbações externas com mudanças estruturais. É ela mesma que escolhe quais as perturbações às quais vai dedicar atenção e também o modo como vai reagir (ou não) a cada uma delas. Em se tratando da comunicação, isto implica que o fator que vai determinar se uma mensagem é ou não percebida pelos sujeitos, é o fato da mensagem ser ou não significativa para eles e não a sua intensidade ou frequência.

V - O aprendizado é um fenômeno individual, mas com uma dimensão coletiva que o potencializa, amplia e expande: Com base na obra de Nonaka e Takeuchi (1997), que trata da criação de conhecimento nas organizações[11], Capra defende que, embora o conhecimento seja sempre criado pelos indivíduos, ele pode ser trazido à luz e amplificado pela organização, por meio do fomento das interações sociais, no decorrer das quais o conhecimento tácito se transforma em explícito[12]. Então, mesmo sendo a criação do conhecimento um processo individual, a sua amplificação e expansão se constituem em processos sociais que ocorrem entre os indivíduos. Assim, a noção de que o conhecimento é algo que pode ser reproduzido, transferido, quantificado e comercializado, ainda muito presente na gestão das organizações, mostra-se prejudicial ao aprendizado das organizações. Ao contrário, o meio mais efetivo de intensificar o potencial de aprendizado de uma organização é apoiar as suas comunidades de prática, uma vez que, "numa organização viva, a criação do conhecimento é natural, e a partilha

para atingir a mesma finalidade. Quando são amplamente divulgadas dentro da empresa, de modo a deixar claro que são apoiadas pela administração, essas atividades liberam as energias das pessoas, estimulam a criatividade e desencadeiam os processos de mudança."

[10] Em relação a este processo, Capra (2002, p. 114) afirma que: "a criação do conhecimento nas redes sociais é uma das características fundamentais da dinâmica da cultura. A associação dessas duas idéias e a sua aplicação ao 'aprendizado das organizações' (*organizational learning*) nos habilitará a conhecer claramente as condições sob as quais o aprendizado e a criação de conhecimento efetivamente ocorrem e a formular importantes diretrizes para a administração das organizações humanas de hoje em dia, que são fundamentalmente orientadas para a criação de conhecimentos."

[11] Para esses autores: "Em termos restritos, o conhecimento só é criado por indivíduos. Uma organização não pode criar conhecimento sem indivíduos. A organização apóia os indivíduos criativos ou lhes proporciona contextos para a criação do conhecimento. A criação do conhecimento organizacional, pois, deve ser entendida como um processo que amplia 'organizacionalmente' o conhecimento criado pelos indivíduos, cristalizando-o como parte da rede de conhecimentos da organização. Esse processo ocorre dentro de uma 'comunidade de interação'. (NONAKA; TAKEUCHI, 1997, p. 65)

[12] É aquele que pode ser comunicado e documentado através da linguagem.

dos conhecimentos adquiridos com os amigos e colegas é uma experiência satisfatória do ponto de vista humano" (CAPRA, 2002, p. 127).

VI - Emergência (surgimento espontâneo de uma nova ordem, resultado de um processo não-linear que envolve múltiplos anéis de realimentação: O processo de emergência engloba vários estágios distintos, como perturbação; ativação da rede de comunicações; instabilidade; colapso ou rompimento de barreira; e novidade/criatividade. O fato que desencadeia a emergência "pode ser um comentário informal, que, muito embora não pareça importante para quem o fez, pode ser significativo para algumas pessoas dentro de uma comunidade de prática" (CAPRA, 2002, p. 128). Sendo significativo para os sujeitos, eles se perturbam, o que dá início a uma rápida circulação da informação pelas redes da organização.

Dito isso, e considerando-se que o estudo das organizações, aqui recortado pela perspectiva da comunicação, configura-se como um tema atual e relevante para pesquisa, reafirmamos que o presente artigo busca compreender as organizações a partir da visão sistêmica, proposta por Capra. Partimos do pressuposto de que conceber as organizações como sistemas vivos, ou seja, como redes não-lineares complexas, possibilita melhorar a gestão desses ambientes, em especial no que se refere a oferecer condições de trabalho saudáveis, produtivas e criativas e ao planejamento de organizações ecologicamente sustentáveis.

Ao discutir essa concepção das organizações, fica evidente a importância e indissociabilidade da comunicação e da cultura organizacional.

A comunicação organizacional tem se tornado um tema cada vez mais relevante, tanto para a pesquisa quanto para a gestão. Buscar compreendê-la requer a utilização de um referencial teórico consistente, o qual considere esta indissociabilidade. Assim, retomamos a perspectiva de Goldhaber (1991), que concebe a organização como sistema vivo conectado pelo fluxo de informações. A partir deste ponto de vista, ele aborda a comunicação organizacional como sendo o fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. Esta concepção integra quatro noções que merecem ser levadas em consideração, quando se investiga a comunicação organizacional: mensagens, rede, relações e interdependência. As mensagens referem-se às informações significativas a respeito de pessoas, ações e objetos criados no conjunto das interações

humanas; elas estão ligadas às informações recebidas pelos sujeitos e para as quais eles atribuem sentido. As mensagens, ou informações significativas, fluem por meio de redes de comunicação, as quais são conectadas às pessoas e estabelecem diferentes graus de relações entre elas. Enquanto sistema vivo, estas relações implicam em vários níveis de interdependência que modificam o sistema organizacional como um todo; isto é, a coexistência de subsistemas faz com que eles afetem e sejam afetados mutuamente.

Diante disso e tendo por base a perspectiva de Maturana (1997a), que considera a comunicação como uma coordenação de comportamentos entre organismos vivos, por meio da acoplagem estrutural mútua, assumimos a comunicação como elemento central das redes sociais, aqui focalizadas no contexto organizacional. Para tanto, tomamos como inspiração as noções de autopoiese como um recurso teórico capaz de qualificar a compreensão das situações de comunicação que ocorrem nas empresas. Maturana (1995, 1997a, 1997b) usa o termo autopoiese, que significa autocriação, autoconstrução, para explicar a condição necessária e suficiente para que um sistema seja considerado vivo. Essa teoria, que explica a dinâmica do ser vivo, considera que a conservação da organização de um sistema vivo, estruturalmente acoplado ao meio onde existe, constitui-se como condição *sine qua non* de sua existência. Levamos também em consideração o desdobramento da noção de autopoiese, proposto pelo sociólogo Niklas Luhmann (1990, apud CAPRA, 2002), a "autopoiese social". Luhmann pressupõe que os sistemas sociais servem-se da comunicação como seu modo particular de reprodução autopoiética. Seus elementos são comunicações produzidas e reproduzidas de modo recorrente (*recursively*) por meio de uma rede de comunicações, que não podem existir fora de tal rede. Essas redes de comunicação geram a si mesmas, ou seja, cada comunicação cria pensamentos e um significado que dão origem a outras comunicações. Dessa forma, a totalidade da rede se regenera, sendo, portanto, autopoiética. Uma vez que as comunicações acontecem de forma recorrente, em múltiplos anéis de realimentação (*feedback loops*), elas geram um sistema comum de crenças, de explicações e de valores, isto é, uma cultura, que se expressa por meio de um sistema comum de significado, o qual, por sua vez, é continuamente alimentado por novas comunicações.

Importa perceber que este contexto comum de significado, no âmbito deste artigo entendido como cultura, possibilita que cada indivíduo construa a sua identidade como membro da rede social (neste caso, a organização onde trabalha) e, deste modo, a empresa gera o seu próprio limite externo. Este não é um limite físico, mas "fronteiras

sutis" compostas por pressupostos, valores, intimidade, lealdade e sempre sendo conservadas e renegociadas pela rede, como um todo. Assim sendo, conceber sistemas sociais/empresas pela perspectiva das redes de comunicações, requer considerar que, por sua natureza, elas geram tanto ideias e contextos de significados, quanto regras de comportamento impregnados na cultura organizacional.

Nesse sentido, Schein (2001, p. 35) entende cultura organizacional como "valores, crenças e certezas aprendidos em conjunto, que são compartilhados e tidos como corretos à medida que a organização continua a ter sucesso", os quais surgem a partir um processo coletivo de aprendizado. Preocupando-se com a investigação da dimensão simbólica da cultura organizacional, Srour (1998, p. 174) afirma que ela "dirige-se a toda a atividade humana cognitiva, afetiva, motora, sensorial, uma vez que todo comportamento humano é simbólico" e que o processo de aprendizagem, transmissão e compartilhamento da cultura é condicionada. Sendo mais específico, argumenta que a cultura "impregna todas as práticas e constitui um conjunto preciso de representações mentais, um complexo muito definido de saberes. Forma um sistema coerente de significações" (ibidem, p. 175).

Desde a abordagem psicanalítica, Freitas entende a cultura organizacional

> Primeiro como instrumento de poder; segundo como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros. (FREITAS, 2002, p. 97)

Em concordância com Geertz (1989), para quem a cultura é entendida como rede simbólica, Motta (1996, p. 198) entende que vivemos "num universo de significados que decodificamos sem cessar. Dessa forma, não apenas as palavras, mas as expressões, as posturas, as ações de toda natureza [...] conferem um sentido". Para este autor, isso significa que a cultura é uma espécie de *linguagem* ou *código* ou, ainda, um *referencia* que nos permite atribuir sentido ao mundo no qual vivemos e às nossas próprias ações.

Por sua vez, Kreps (1995) destaca a singularidade de cada sujeito e os distintos significados que eles podem criar em resposta aos mesmos fenômenos. Desse modo, a criação dos significados e a percepção da realidade são processos muito pessoais, uma vez que derivam das experiências que cada sujeito vive.

Partindo-se dessas perspectivas, surge a necessidade de compreender, conforme Scroferneker (2000, p. 73), "como essas formas simbólicas são produzidas, transmitidas

e recebidas, quer do ponto de vista do sujeito-emissor, quer do ponto de vista do sujeito-receptor. A cultura organizacional revela-se e é revelada pela comunicação." Especificando melhor, admitir que comunicação é cultura e cultura é comunicação, e que comunicação baseia-se na interação, nas trocas simbólicas, implica na necessidade de efetuar a *leitura*[13] e conhecimento adequado do comportamento das pessoas, bem como suas formas de agir e de se expressar. Assim, neste artigo a comunicação organizacional é assumida como uma força, inseparável da cultura, que envolve a interação simbólica e comportamental dos sujeitos, sustentando a vida da organização.

2. Comunidades de prática: centros vitais das organizações

Entendemos que, na contemporaneidade, uma situação empresarial privilegiada para compreender os complexos processos organizacionais anteriormente apresentados são os grupos coletivos de trabalho que Wenger (1998) denomina de comunidades de prática. Estes grupos apresentam três traços principais: um compromisso mútuo assumido entre os membros, um empreendimento comum e um repertório comum de rotinas, conhecimentos e regras tácitas de conduta. Dito de outro modo, as comunidades de prática se constituem a partir de três elementos estruturais (WENGER, McDERMOTT & SNYDER, 2002): o domínio, a comunidade e a prática.

Por *domínio* entende-se aquilo que ajuda a criar uma base comum e um sentido de desenvolvimento de uma identidade, legitimando a existência da comunidade através da consolidação dos seus propósitos e do valor atribuído aos membros dessa comunidade. Trata-se, portanto, do elemento principal de inspiração dos membros para contribuírem e para participarem de modo a atribuirem sentido aos significados de suas ações e de suas iniciativas.

Comunidade é o que constitui o tecido social da aprendizagem. Assumindo que a aprendizagem é uma questão essencialmente de pertença e de participação, a comunidade torna-se um elemento central como grupo de pessoas que interagem, aprendem conjuntamente, constroem relações entre si, desenvolvem um sentido de engajamento e de pertença. Mas a ideia de comunidade não implica que exista homogeneidade. Se as interacções a longo prazo tendem a criar uma história comum e

[13] Neste artigo propomos conduzir esta *leitura* a partir da teoria semiocontextual, proposta por Mucchielli (2005) e apresentada no item 3.

uma identidade comunitária, ao mesmo tempo ela encoraja a diferenciação entre os membros que assumem papéis distintos e criam as suas diversas especialidades e estilos. À medida que a comunidade evolui, a sua natureza muda e é nesse quadro que assumem grande importância as questões de liderança.

A *prática* é constituída por um conjunto de esquemas de trabalho, ideias, informação, estilos, linguagem, histórias e documentos partilhados pelos membros da comunidade. Ou seja, de acordo com Wenger, McDermott e Snyder (2002, p. 29), "enquanto que o domínio denota o tópico em que a comunidade se foca, a prática é o conhecimento específico que a comunidade desenvolve, partilha e mantém" (tradução nossa). A prática tende a evoluir como um produto coletivo integrado no trabalho dos participantes organizando o conhecimento em formas que o tornam útil para eles próprios na medida em que reflete sua perspectiva.

As comunidades de prática são importantes porque se constituem em espaços de construção e transmissão de conhecimento, além de possibilitar a aprendizagem em grupo. Segundo Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 277), uma comunidade de prática é "um conjunto de relacionamentos entre pessoas, atividade e mundo, ao longo do tempo [...]. Ela não é apenas definida pelos seus membros, mais também pela forma que certas coisas são feitas e como eventos são interpretados" (tradução nossa). Eles complementam afirmando que a noção de comunidades de prática é útil para a compreensão do processo de transmissão de conhecimento tácito e o conhecimento na ação. Mais que isso, nas comunidades de prática, surgem relações entorno das atividades, a quais ganham forma por meio das relações sociais e experiências das pessoas que as compõem. Desse modo, o conhecimento e as habilidades incorporam-se na identidade individual e encontra seu espaço na comunidade. Por outro lado, a dimensão da comunidade torna-se uma condição essencial para a existência do conhecimento prático. Ou seja, o conhecimento prático somente poder perpetuar-se por meio da transmissão para os novos integrantes, à medida que passam a fazer parte da comunidade.

Tendo em vista os resultados de suas pesquisas, os quais apontam que a comunidade constitui o *container* do conhecimento organizacional, Gherardi (2009) defende a mudança do termo "comunidades de prática" para "práticas de uma comunidade". Segundo esta lógica, uma comunidade precede suas atividades (práticas) na ideia de comunidade de prática, o que implica reconhecer que é a própria

comunidade que determina as práticas. Assim sendo, a noção "práticas de uma comunidade" chama a atenção para o fato de que são as atividades (práticas) que, ao aproximarem as pessoas, os artefatos e gerarem relações sociais, possibilitam a constituição de uma comunidade e sua caracterização. Embora concordemos com os argumentos de Gherardi, para os fins deste artigo, continuaremos a nos referir a esses grupos, como comunidades de prática.

O importante aqui, em se tratando de refletir sobre a gestão e a comunicação organizacional, caso se pense em termos de controle, poder, mudança, envolvimento, participação, aprendizagem e comunidades de prática, é perceber que se faz necessário encontrar meios para que os processos de mudança sejam significativos para os sujeitos, desde o início, para que se assegure a sua participação e para que se crie um ambiente favorável ao florescimento da sua criatividade. Se os gestores oferecerem aos sujeitos impulsos e princípios orientadores que façam sentido para eles, podem ocorrer mudanças significativas nas relações de poder e estas podem passar de relações de controle e domínio, para relações de cooperação e parceria.

3. A contribuição da abordagem semiocontextual

Como já foi apontado, neste artigo, a comunicação organizacional é assumida como uma força inseparável da cultura e das instâncias de aprendizagem da organização. Isso implica que a interação simbólica e comportamental dos sujeitos sustenta a vida da organização. Portanto, a geração de um contexto compartilhado de significados, de um corpo comum de conhecimentos e de regras de conduta são aspectos a serem levados em conta. Esta dinâmica inclui, especificamente, a criação de um limite feito de significados e, em conseqüência, de uma identidade entre os integrantes da rede social, sustentada pela sensação de fazer parte de um grupo, que é a característica que define a comunidade.

Por esta perspectiva, a teoria semiocontextual, porposta por Mucchielli (2005), parece fornecer um método para melhor compreender como os elementos de uma situação influem sobre o sentido do que acontece nessa mesma situação. O método consiste em compreender cada situação (ou processo comunicacional) a partir da compreensão da implicação dos respectivos contextos envolvidos. Cada contexto diz

respeito mais especificamente a um gênero de elementos. Assim, questiona-se o que este ou aquele evento (informação-comunicação), assume como sentido em cada contexto[14].

Até o momento, há sete contextos que foram definidos:

1) *identitário:* o contexto expressivo das identidades dos sujeitos; o que é comunicado ganha sentido a partir de e em relação ao que o grupo sabe ou ao que é divulgado nas intenções, projetos e dos jogos dos sujeitos presencialmente;

2) *normativo:* diz respeito ao contexto cultural de referência às normas e regras compartilhadas coletivamente; o que é comunicado ganha sentido a partir das e em relação às normas evocadas ou construídas no fluxo das trocas entre os sujeitos;

3) *de posicionamento*: o que é comunicado ganha sentido a partir das e em relação às respectivas posições dos sujeitos entre si;

4) *de qualidade das relações*: é o contexto imediato de relação social; o que é comunicado ganha sentido a partir da e em relação à qualidade da relação entre os sujeitos e também um sentido no conjunto do sistema interacional criado pelos mesmos;

5) *temporal:* o que é comunicado em dado momento ganha sentido a partir de e em relação ao que foi dito anteriormente;

6) *espacial:* o que é comunicado ganha sentido a partir da e em relação à disposição do lugar e de suas limitações, que se impõem a todos os sujeitos envolvidos;

7) *sensorial:* o que é comunicado ganha sentido a partir do e em relação ao conjunto dos elementos sensoriais que chegam aos diferentes sentidos: visão, audição, propriocepção[15], olfato e tato.

---

[14] No Projeto COMPRAT, o método de pesquisa é o Paradigma da Complexidade (MORIN, 1999). O *corpus* de pesquisa será composto pelas falas dos sujeitos (funcionários de uma organização expressando-se por meio da produção de sentido via discurso). Para tanto, será adotado, como estratégia de pesquisa, o estudo de caso, conforme Yin (2010), contemplando as técnicas de observação direta de reuniões das comunidades de prática da empresa selecionada e entrevistas com os participantes das mesmas.

Esses contextos se interpenetram e interrelacionam. Por exemplo, o que acontece na organização física do espaço (contexto espacial) é percebido (contexto sensorial) e este agenciamento espacial, bem como os elementos de percepção, remetem a elementos do contexto normativo (crenças, regras, hábitos, valores socioculturais).

4. Considerações finais

Em síntese, consideramos que o referencial teórico até aqui apresentado pode contribuir para conceber que a forma de interação dos sujeitos no ambiente organizacional configura-se como uma forma de viver. Este viver é modulado tanto pela vivência particular de cada sujeito, quanto pela influência que cada um recebe da cultura e dos diversos contextos nos quais estão inseridos. Por esta perspectiva, as comunidades de prática podem se constituir em espaços privilegiados para a emergência do viver autopoiético no contexto das organizações. Neste artigo, partimos do pressuposto de que a compreensão dos processos comunicacionais que emergem nas comunidades de prática, pode ser potencializada e otimizada a partir do entendimento da constituição dos elementos semiocontextuais. Mais que isso, assumimos a comunicação organizacional como uma força, inseparável da cultura, que envolve a interação simbólica e comportamental dos sujeitos, sustentando a vida da organização.

Esperamos que, ao investigar as delicadas relações entre comunicação, cultura e aprendizagem organizacional, tendo o sujeito como eixo de articulação, seja possível oferecer contribuições significativas para a gestão do trabalho e da comunicação, no âmbito organizacional.

REFERÊNCIAS

CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.

CASTELLS, Manuel. **A sociedade em rede. A era da informação: economia, sociedade e cultura**. V1 São Paulo: Paz e Terra, 1999.

[15] Tipo de percepção também denominada de cinestesia. É o termo utilizado para nomear a capacidade de reconhecer a localização espacial do corpo, sua posição e orientação, a força exercida pelos músculos e a e a posição de cada parte do corpo em relação às demais, sem utilizar a visão, permitindo a manutenção do equilíbrio postural a a realização de diversas atividades práticas.

CLEGG, Stewart R.; HARDY, Cynthia; NORD, Walter R. (organizadores**) Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo: Atlas, 1999.

FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro, Editora FGV, 2002.

GEERTZ, Cliford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 1989.

GEUS, Arie de. **A empresa viva: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar**. Rio de Janeiro: Campus, 1988.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. **Toward a social understanding of how people learn.** In Organizations: the notion os situated curriculum. Management Learning, v. 29, n. 3, 1998.

GHERARDI, Silvia. **Community of pratice or practices of a community?** In: S. ARMASTRONG, S.; FUKAMI, C.. The Sage Handbook of Management Learning, Education, and Development, London: Sage, 2009, p. 514-530.

GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.

KREPS, Gary L. **La comunicación en las organizaciones**. 2ª ed. Wilmington, Delaware, USA: Addison – Wesley Ibero Americana, 1995.

MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco G. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano**. São Paulo: Editorial Psy II, 1995.

MATURANA, Humberto. **A ontologia da realidade**./ Humberto Maturana; Cristina Magro; Miriam Graciano e Nelson Vaz (org.). Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1997a.

MATURANA; Humberto; VARELA, Francisco G**. *De máquinas e seres vivos – autopoiese: a organização do vivo***. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997b.

MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 2000, 2006.

MORIN, Edgar. **Ciência com consciência**. Rio de Janeiro, Bertrand Brasil, 1999a.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Cultura nacional e cultura organizacional**. In: DAVEL, Eduardo; VASCONCELLOS, João. **"Recursos" Humanos e subjetividade**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1996.

____. **Teoria das organizações: evolução e crítica**. São Paulo: Pioneira Thompson Learning, 2001.

MUCCHIELLI, Alex. **Études dês communications: information et communication interne.** Paris: Armand Colin, 2005.

NONAKA, Ikujiro; TAKEUCHI, Hirotaka. **Criação de conhecimento na empresa**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

RECH, Jane. **Intranet: compondo a rede autopoiética da organização complexa**. Porto Alegre, 2007. Tese (Doutorado) – Faculdade de Comunicação Social. Programa de Pós-Graduação Comunicação Social (PUCRS).

SCHEIN, Edgar H. **Guia de sobrevivência da cultura corporativa**. Rio de Janeiro: José Olympio, 2001.

SCROFERNEKER, Cleusa Maria Andrade. **Os (des)caminhos da comunicação na implantação do Programa de Qualidade Total na universidade brasileira**. São Paulo: Escola de Comunicação e Artes, Universidade de São Paulo (Tese de Doutorado), abril de 2000.

SENGE, Peter. **A quinta disciplina: a arte e prática da organização que aprende**. São Paulo: Best-Seller/Círculo do Livro, 1998.

SROUR, Robert Henry. **Poder, cultura e ética nas organizações**. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

WENGER, Etienne. **Communities of practice – learning, meaning and identity**. Cambridge: Cambridge University Press, 1998.

WENGER, McDERMOTT & SNYDER. **Cultivating communities of practice**. Boston: Harvard Business School Press, 2002.

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