



As Comunidades de Prática Enfocadas Através da Comunicação e da Cultura Organizacionais¹

Ana Cristina FACHINELLI²

Jane RECH³

Silvana Padilha FLORES⁴

Universidade de Caxias do Sul – UCS

Resumo

A finalidade do presente artigo é discorrer sobre as comunidades de prática (CdP) nos processos comunicacionais, em relação às práticas socioculturais e as relações de poder envolvidas no ambiente organizacional. O termo “comunidades de prática” ganhou visibilidade principalmente pelos trabalhos de Etienne Wenger e Jean Lave, em 1991. As CdP envolvem um agrupamento de pessoas que trabalham juntas e têm o mesmo interesse para achar meios para melhorarem o que fazem, na resolução de um problema da comunidade, ou no aprendizado diário, através de uma interação regular. O artigo analisa, ainda, os fundamentos, as dimensões e interfaces da comunicação em torno das delicadas relações de cultura e poder, no ambiente organizacional, compreendido com base na visão sistêmica das organizações, enfatizando as comunidades de prática.

Palavras-chave: Comunicação Organizacional; Cultura; Comunidades de prática.

Introdução

Os processos de gestão nas organizações são elementos decisivos para o desenvolvimento das mesmas. Nesse sentido, este estudo propõe-se a abordar uma

¹ Trabalho apresentado no GP RP e Comunicação Organizacional, XI Encontro dos Grupos de Pesquisa em Comunicação, evento componente do XXXIV Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação.

² Doutora em Ciências da Informação e da Comunicação pela *Université de Poitiers* (França). Pós-Doutorado em Inteligência Estratégica pela Universidade de Deusto, Espanha (2009). Professora e Pesquisadora do Centro de Ciências da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Coordenadora do Núcleo de Pesquisa em Comunicação, Cultura e Sociedade do Centro de Ciências Humanas e da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul. Membro do *Advisory Board* do *Knowledge Cities World Summit* (desde 2009). Conselheira Internacional do *World Capital Institute* (desde 2011). E-mail: acfachin@ucs.br

³ Doutora em Comunicação Social pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS) – Porto Alegre (RS). Professora e Pesquisadora do Centro de Ciências da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Coordenadora do Curso de Relações Públicas – Universidade de Caxias do Sul (UCS). E-mail: jrech2@ucs.br

⁴ Mestre em Estudos Interdisciplinares em Comunicação pela Pontifícia Universidade Católica do Rio Grande do Sul (PUCRS). Professora e Pesquisadora do Centro de Ciências da Comunicação da Universidade de Caxias do Sul (UCS). Membro do Comitê de Ética da Universidade de Caxias do Sul. E-mail: spflores@ucs.br



temática ainda recente nas abordagens teóricas, ou seja, as *comunidades de prática*. Não há como tratar de tais comunidades sem o aprofundamento de abordagens comunicacionais e culturais. Os âmbitos referidos passam pelas relações de poder inclusas no contexto organizacional, indissociáveis ao seu pleno exercício.

O estudo se apropria das práticas socioculturais e comunicacionais a partir da teoria semiocontextual (MUCCHIELLI, 2005) e da noção da autopoiese (MATURANA, 1997), que significa autocriação, autoconstrução, que é condição necessária para manutenção de um organismo vivo.

As comunidades de prática são tratadas como um conjunto de indivíduos que aprendem, constroem e estabelecem uma intensa dinâmica cognitiva com o conhecimento compartilhado. A expressão *comunidades de prática* (CdP) vem de Wenger (1998). O autor menciona que para que as comunidades de prática possam acontecer, é necessário o envolvimento de corpos, mentes e emoções (engajamento cognitivo e afetivo). Com a falta de pelo menos uma dessas categorias de valores e crenças haverá limites ao seu surgimento. (SOUZA-SILVA, 2009)

Assim, compreender e caracterizar os processos comunicacionais em comunidades de prática, sob o viés da cultura e das relações de poder pode representar uma contribuição para processos como os de gestão do conhecimento.

As organizações

As organizações, enquanto sistemas complexos, não se desvelam apenas sob a luz de uma única teoria. Morgan (2006, p. 16) concebe as organizações “como fenômenos complexos, paradoxais e ambíguos”. Goldhaber (1991, p. 19), por sua vez, 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”. Essas concepções são ampliadas por Capra (2002), que também 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, ainda segundo Capra (2002, p. 11), “[...] 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”.



Capra (2002) 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, o autor aborda seis aspectos das organizações que permitem considerá-las como sistemas vivos: organização em rede; comunidades de prática (constituídas como redes autogeradoras); comunidades informais de prática (redes de comunicação que se geram continuamente a si mesmas); aprendizado, mudança e evolução através de perturbações significativas (impulsos e princípios orientadores); o aprendizado é um fenômeno individual, mas com uma dimensão coletiva que o amplia e expande; emergência (surgimento espontâneo de uma nova ordem, resultado de um processo não-linear que envolve múltiplos anéis de realimentação).

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. É importante observar as formas mais fluídas e recentes de colaboração entre organizações: cadeias, redes e alianças estratégicas. Essas mudanças alteram também a composição da vida organizacional em todos os seus níveis, principalmente em seus processos e práticas comunicacionais.

Os processos comunicacionais

A comunicação organizacional tem se tornado um tema cada vez mais relevante para a pesquisa e para gestão. Buscar compreendê-la requer a utilização de um referencial teórico consistente, o qual considere a indissociabilidade entre cultura e comunicação organizacionais. Assim, são usados como referência os estudos de Goldhaber (1991), que aborda a comunicação organizacional como fluxo de mensagens dentro de uma rede de relações interdependentes. Esta concepção integra quatro noções que precisam 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. As mensagens, ou informações significativas, fluem por meio de redes de comunicação conectadas às pessoas estabelecendo 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.



É relevante neste estudo incorporar a perspectiva de Maturana (1997a), que considera a comunicação como uma coordenação de comportamentos entre organismos vivos, por meio da acoplagem estrutural mútua. Assume-se a comunicação como elemento central das redes sociais e 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.

Na sociedade atual, com todas as mudanças ocorridas no âmbito das organizações, a comunicação ganha cada vez mais importância e se destaca como uma questão estratégica. Conforme Marchiori:

A comunicação adquiriu notoriedade no campo da gestão organizacional, graças a seu caráter estratégico que vem sendo reconhecido especialmente pelas empresas que se propõem a acompanhar as transformações e abrir suas portas para os diferentes públicos com os quais se relaciona. (2006, p. 23)

As organizações buscam atuar sistematicamente, onde a soma do todo gera um resultado melhor do que a individualidade de cada processo. Com relação a essa atuação sistêmica, Torquato utiliza a metáfora de que a comunicação de uma organização deve funcionar como uma orquestra, “[...] na qual metais, cordas e percussões, para tocar uma melodia harmônica, hão de estar em completa afinação”. (2004, p. 34)

Atuando de uma forma integrada, como numa orquestra, a comunicação assume o seu verdadeiro papel, que é o de estabelecer um melhor relacionamento da organização com seus públicos.

Kunsch (2003) afirma que a interdependência existente entre as organizações conduz ao relacionamento e a integração de forma mais intensiva, não só de uma organização com a outra, mas com o seu mundo interno e externo. E isso somente será possível, segundo a autora, através da comunicação e na comunicação.



Os processos comunicacionais devem ser observados também sob a ótica das relações de poder, visto que envolvem os atores sociais. A organização é um ambiente caracterizado por um encadeamento de forças que favorece a hierarquização e sujeição nas relações.

As relações de poder

Epstein (1993) menciona que os fluxos e refluxos do poder na trama social só podem ter lugar, exercer seus efeitos, manifestar-se, enfim, através da comunicação. Para o autor é impossível imaginar qualquer tipo de exercício de poder não agenciado por alguma forma de comunicação. E nessas formas até o silêncio tem significação.

As organizações configuram-se em cenário para se considerar as implicações no exercício de poder. Para Thompson (1995), a análise do poder sob essa ótica é a capacidade que possibilita ou capacita alguns indivíduos a tomarem decisões, perseguirem certos fins ou realizarem interesses; capacita-os de tal forma que, sem a capacidade oferecida por sua posição dentro de um campo ou instituição, eles não seriam capazes de levar adiante sua importante trajetória.

Bourdieu (2009) vê o poder como simbólico, ou seja, um poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que estão sujeitos ou mesmo que o exercem. Um poder *quase mágico* que leva à obtenção do equivalente daquilo que é obtido pela força (física ou econômica), só se exerce se for reconhecido, em outras palavras, se for ignorado como arbitrário.

No âmbito organizacional o poder pode ser visto de formas distintas:

- o poder sobre a ótica da função política (micropolítica): Simões refere-se à função política como a que,

[...] é exercida pela filosofia, pelas normas, pelas ações organizacionais que visam legitimar o poder decisório da organização junto aos vários públicos. A micropolítica “além de tratar da relação de poder entre dois ou mais elementos, analisa e interfere na relação, de maneira específica, com cada grupo de interesse; jamais atua, globalmente, tomando decisões que afetem todos os grupos ao mesmo tempo”. (SIMÕES, 1995, p.107)



- O poder na visão da semiótica (teoria dos signos): Epstein (1993) diz que todo discurso se sustenta em teias invisíveis. Quanto ao discurso do poder, a sua eficácia está justamente naquilo que ele oculta. Por esta razão, revelar a sua estrutura significa também desvendá-lo ou descobri-lo.

O poder é um leque amplo de possibilidades de abordagens, e seu desvelamento, apesar de ser possível, nunca será completo. O poder será sempre uma caixa de surpresas, pois envolve pessoas alocadas nas mais variadas estruturas sociais. As pessoas são diferentes uma das outras, e as estruturas sociais têm suas particularidades e características que somente encontram explicações diante da contextualização. (FLORES, 2001). E esta contextualização passa pela análise da cultura vigente nas organizações.

Cultura no âmbito organizacional

O termo cultura pode tomar diversas acepções, entre elas um sentido mais antropológico, por englobar as maneiras de viver, sentir e pensar próprias de um grupo social.

Não há como falar em cultura sem considerar a contribuição de Geertz (1989). O autor tem uma visão de cultura no sentido antropológico, definindo a cultura com base na semiótica e uso da etnografia. Geertz acredita que o homem é um animal amarrado a teias de significados que ele mesmo teceu. Essas teias, para o autor, constituem-se na cultura. Vê a cultura como uma estrutura estruturante na organização das sociedades. A cultura ocorre na mediação das relações dos indivíduos entre si, na produção de sentidos e significados. A abordagem semiótica tratada por Geertz trata a cultura como um processo dinâmico e de relações simbólicas que os homens tecem o tempo todo. O autor vincula a cultura às relações de poder no momento que se refere como um sistema cultural de organização (e controle) das coletividades. Tal sistema embasa-se em um mecanismo de apreensão do poder por meio da posse dos signos do poder e da submissão dos membros de uma comunidade a tais signos. Usa a etnografia como forma de conhecimento, afirmando, inclusive, que a etnografia não é uma questão de método, “[...] é estabelecer relações, selecionar informantes, transcrever textos, levantar genealogias, mapear campos, manter um diário”. (GEERTZ, 1989, p. 15)



A cultura “dirige-se a toda a atividade humana, cognitiva, afetiva, motora, sensorial, uma vez que todo comportamento humano é ‘simbólico’ e que ‘a cultura é aprendida, transmitida e partilhada [...] resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada”.

(SROUR,1998, p. 174)

Schein (2001), por sua vez, concebe a cultura como um modelo dinâmico que é aprendida, transmitida e mudada. Segundo o autor, existem diferentes níveis pelos quais a cultura de uma organização pode ser aprendida: (a) os artefatos visíveis, como os produtos visíveis: o *layout* da organização, o comportamento das pessoas – fáceis de serem percebidos mas difíceis de serem interpretados; (b) os valores – sendo que aqui o autor aponta o problema da diferença existente entre os valores aparentes e os valores em uso; e finalmente (c) os pressupostos básicos, que normalmente são inconscientes, mas que, na realidade, determinam como os membros do grupo percebem, pensam e sentem.

Já Srour, preocupando-se com a investigação da dimensão simbólica da cultura organizacional, afirma que ela “dirige-se a toda a atividade humana cognitiva, afetiva, motora, sensorial, uma vez que todo comportamento humano é simbólico” (1998, p. 174) e que “[...] a cultura é aprendida, transmitida e partilhada [...] resulta de uma aprendizagem socialmente condicionada [...] 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).

Vendo sob uma perspectiva psicanalítica, Freitas entende a cultura organizacional da seguinte forma:

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)

Não há como entender uma organização sem conhecer a cultura que permeia o seu ambiente, seu corpo funcional, sua estrutura, seu foco de atuação. Desvelar a cultura de uma organização é como conhecer sua *alma*.



Marchiori considera a cultura organizacional como “o reflexo da essência de uma organização, ou seja, sua personalidade.” (2006a, p.82). Para a autora, culturas são dificilmente planejadas ou presumíveis, até porque estão totalmente ligadas à interação humana. Dessa forma, elas recebem influências dos indivíduos e da sociedade, assim como influenciam os mesmos.

Acompanhando o pensamento de Marchiori, pode-se dizer que as empresas não têm uma cultura, mas são uma cultura. A cultura organizacional está totalmente ligada ao ambiente interno, às pessoas que fazem parte do contexto, à história, normas, hábitos e costumes, ou seja, o comportamento já convencionalizado, seja ele formal ou informal.

As culturas são mescladas e advindas de contatos culturais que seguem toda a história do homem. Nesse sentido é oportuno citar Canclini (2003), que traz a hibridização para explicar os processos socioculturais nas quais estruturas e práticas discretas, que existiam de forma separada, se combinam para gerar novas estruturas, objetivos e práticas. E é nesse sentido que as comunidades de prática surgem.

Comunidades de prática

Para Wenger (1998), as comunidades de prática dizem respeito a pessoas unidas informalmente, com responsabilidades no processo por interesses comuns na aprendizagem e, principalmente, na aplicação prática do aprendido.

É importante salientar que Wenger (1998) não vê essas comunidades apenas como um agregado de pessoas que possuem algumas características comuns, mas como pessoas que aprendem, constroem e fazem a gestão do conhecimento. A aprendizagem, nesse contexto, torna-se um fenômeno social e é colocada no contexto da vivência de experiências e do envolvimento com o mundo.

As comunidades de prática 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: o domínio, a comunidade e a prática. (WENGER; MCDERMOTT; SNYDER 2002).



O *domínio* é a capacidade, individual e coletiva para experimentar a vida e o mundo como significado. A *comunidade* envolve configurações sociais, onde a participação dos indivíduos é reconhecida como competência e as organizações são definidas pelo mérito. É o que constitui o tecido social da aprendizagem. Mas a ideia de comunidade não implica que exista homogeneidade. Há diferenciação entre os membros que assumem papéis distintos e criam as suas diversas especialidades e estilos. Na *prática* existem recursos compartilhados, históricos e sociais. Enquadramentos e perspectivas que podem assegurar o compromisso mútuo na ação. A prática envolve um conjunto de esquemas de trabalho, ideias, informação, estilos, linguagem, histórias e documentos que são partilhados pelos membros da comunidade.

A comunicação organizacional é assumida como uma força inseparável da cultura, uma vez que ambas envolvem a interação simbólica e comportamental dos sujeitos, sustentando a vida da organização. Isso implica que os sujeitos, à medida que trabalham juntos, ao longo do tempo, desenvolvem uma prática comum ou maneiras específicas de fazer as coisas e de se relacionarem entre si, o que possibilita que atinjam objetivos comuns.

Capra (2002) menciona que a vida da organização reside em suas comunidades de prática e defende que as organizações comportam várias delas ligadas entre si. Também argumenta que quanto maior for o número dessas comunidades e quanto mais as redes sejam desenvolvidas e sofisticadas, mais as organizações serão capazes de aprender, de agir e reagir, com criatividade a circunstâncias novas, de mudar e de se desenvolver.

Segundo Wenger (1998 Apud SILVA, 2008), uma comunidade de prática não é um agregado de pessoas definidas por algumas características e nem pode ser sinônimo para grupo, equipe, time ou rede. Nas equipes, por exemplo, a legitimação acontece através da hierarquia formal; já nas comunidades de prática a legitimação é informal.

Há que se ter um cuidado na implantação de comunidades de prática por parte de qualquer tipo de organização, visto que se forem geridas elas deixam de existir. Para Moura (2009), a solução recomendada é: identificá-las – oferecer-lhes uma infraestrutura – analisar seu valor – integrá-las à organização. O autor, com base em Snyder e Wenger (2001), menciona que as CdP são diferenciadas de outras formas de



organização. Abaixo um quadro que estabelece as diferenças básicas entre elas e outros três tipos de agrupamentos encontrados nas empresas.

Quadro 1 – Diferentes grupos e suas características comparadas

GRUPO	QUAL O OBJETIVO?	QUEM PARTICIPA?	O QUE TÊM EM COMUM ?	QUANTO TEMPO DURAM?
COMUNIDADE DE PRÁTICA	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos.	Participantes que se autosselecionam (e integrantes que avaliam a adequabilidade do associado pretendente)	Paixão, compromisso e identificação com os conhecimentos especializados do grupo.	Enquanto houver interesse em manter o grupo.
GRUPO DE TRABALHO FORMAL	Desenvolver um produto ou prestar um serviço.	Qualquer um que se apresente ao gerente do grupo.	Requisitos do trabalho e metas comuns.	Até a próxima reorganização.
EQUIPE DE PROJETO	Realizar determinada tarefa.	Empregados escolhidos por gerentes seniores.	As metas e pontos importantes do projeto	Até final do projeto
REDE INFORMAL	Colher e transmitir informações empresariais.	Amigos e conhecidos do mundo empresarial.	Necessidades mútuas	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manterem contato.

Fonte: Wenger e Snyder (2001) Apud Moura (2009, p.231)

A cultura organizacional certamente pode influenciar na aprendizagem organizacional e no surgimento das comunidades de prática. Wenger (1998) é partidário que para que as comunidades de prática possam acontecer, é necessário o envolvimento de corpos, mentes e emoções, ou seja, engajamento cognitivo e afetivo.

Uma outra forma de análise das comunidades de prática é através da teoria semiocontextual, proposta por Mucchielli (2005), que fornece um método para melhor compreender como os elementos de uma situação influem sobre o sentido do que acontece nessa mesma situação. Essa sistemática enquadra-se perfeitamente nas



comunidades de prática. O método consiste em compreender cada situação (ou processo comunicacional) em uma implicação de contextos. 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.

Até o momento, segundo Mucchieli (2005), há sete contextos que foram definidos: *identitário*, o contexto expressivo das identidades dos atores; 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 atores presencialmente; *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; *de posicionamento*, o que é comunicado ganha sentido a partir das e em relação às respectivas posições dos atores entre si; *de qualidade das relações*, que 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 atores e também um sentido no conjunto do sistema interacional criado pelos mesmos; *temporal*, o que é comunicado em dado momento ganha sentido a partir de e em relação ao que foi dito antes; *espacial*, o que é comunicado ganha sentido a partir da e em relação à disposição do lugar e de suas limitações, que se impõe a todos os atores envolvidos; *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, olfato e tato.

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).

Em síntese, o referencial teórico até aqui apresentado contribui para conceber que a forma de interação dos atores no ambiente empresarial configura-se como uma forma de viver. Este viver é modulado tanto pela vivência particular de cada ator, quanto pela influência que cada um recebe da cultura e dos diversos contextos nos quais está inserido.



Considerações finais

Através da observância e análise das referências teóricas estudadas, é possível perceber que ainda existem elementos que inibem o correto entendimento e o pleno desenvolvimento das comunidades de prática nas organizações.

Por intermédio da cultura organizacional, através de seu conhecimento e desvelamento, apresentam-se condições de melhor entender a forma como os atores sociais se integram e aprendem nas comunidades de prática.

Um aspecto de extrema relevância a ser verificado é a prática compartilhada dentro das comunidades, as condições de ocorrência e a relação com os interesses pessoais dos indivíduos. Para a existência e funcionamento de uma comunidade de prática há a necessidade de a comunidade estar acima dos interesses de cada participante. Se assim não ocorrer, existe o risco de ações competitivas e posturas individualistas. A troca transparente e descompromissada e a paixão pela prática sobre a qual se reflete, mostram-se como condições extremamente importantes para a existência de uma comunidade de prática.

A compreensão do conceito de comunidades de prática contribui para o entendimento das relações, na criação e compartilhamento de conhecimento, possibilitando às organizações a percepção de que o aprendizado informal se dá através do envolvimento das pessoas no fazer. E esse fazer é espontâneo, mas também depende das práticas socioculturais empreendidas pela organização, que podem funcionar como aspecto refreador ou propulsor da ação dos indivíduos.

Este artigo se propôs a um levantamento inicial de elementos teóricos para a compreensão dessa temática, levando em consideração alguns fatores culturais e comunicacionais das organizações. As comunidades de prática e suas relações com aspectos organizacionais emergentes e desafiadores para a gestão ainda precisam ser melhor conhecidas para que seja possível circunscrever um campo teórico de referência.



Referências bibliográficas

- BORDIEU, Pierre. **O poder simbólico**. 12ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2009.
- CANCLINI, Néstor García. **Culturas híbridas**. 4ª ed. São Paulo: Editora da Universidade de São Paulo, 2003.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**. São Paulo: Cultrix, 2002.
- EPSTEIN, Isaac. **Gramática do poder**. São Paulo: Editora Ática, 1993.
- FLORES, Silvana Padilha. **A empresa familiar e o exercício de poder**. Caxias do Sul: EDUCS, 2001.
- FREITAS, Maria Ester de. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro, Editora FGV, 2002.
- GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. Rio de Janeiro: LTC, 1989.
- GOLDHABER, Gerald M. **Comunicación organizacional**. México: Editorial Diana, 1991.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4ª ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, Margarida Maria Krohling (Org). **Gestão estratégica em comunicação organizacional e relações públicas**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2008.
- MARCHIORI, Marlene. **Cultura e comunicação organizacional: um olhar estratégico sobre a organização**. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2006.
- MARCHIORI, Marlene (Organizadora). **Faces da cultura e da comunicação organizacional**. v. 2. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, 2010.
- MATURANA, Humberto; VARELA, Francisco G. **A árvore do conhecimento: as bases biológicas do entendimento humano**. São Paulo: Editorial Psy II, 1995.
- MATURANA; Humberto; VARELA, Francisco G. **De máquinas e seres vivos – autopoiese: a organização do vivo**. Porto Alegre: Artes Médicas, 1997.
- 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.
- MOURA, Guilherme Lima. **Somos uma comunidade de prática?** In: RAE - Revista de Administração Pública - RAP . Mar/Abr. 2009. Rio de Janeiro. p. 323-346 . Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/rap/v43n2/v43n2a03.pdf> Acesso em fevereiro/2011.
- MUCCHIELLI, Alex. **Études dès communications: information et communication interne**. Paris: Armand Colin, 2005.



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

SILVA, Helena de Fátima Nunes. O processo de criação de conhecimento organizacional em comunidades de prática. In: ANGELONI, Maria Terezinha (Organizadora). **Gestão do conhecimento no Brasil: casos, experiências e práticas de empresas públicas**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 2008.

SIMÕES, Roberto Porto. **Relações públicas: função política**. São Paulo: Summus, 1995.

SOUZA-SILVA, Jader C. **Condições e desafios ao surgimento de comunidades de prática em organizações**. RAE • São Paulo • v. 49 • n.2 • abr./jun. 2009 • p. 176-189. Disponível: <http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n2/v49n2a05.pdf> Acesso em fevereiro/2011.

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

THOMPSON, John B. **Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa**. Petrópolis: Vozes, 1995.

TORQUATO, Gaudêncio. **Tratado de comunicação organizacional e política**. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

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.

WENGER, Etienne. **Comunidades de practica – aprendizaje, significado e identidad**, Paidós Iberica, Ediciones S. A., June, 2002.