

2. Referencial Teórico

Neste capítulo são abordados e discutidos os principais conceitos que fundamentam o presente estudo. Na primeira seção é apresentada a literatura sobre Comunidades de Prática, com especial ênfase na teoria desenvolvida por Jean Lave e Etienne Wenger (LAVE e WENGER, 1991 e WENGER, 1998).

Nas seções seguintes são abordados alguns conceitos de Cultura Organizacional e apresentados elementos da cultura na visão dos autores Sathe (1985), Schein (1990), Hofstede (1990), Deal e Kennedy (2000), Pettigrew (1979), Trice e Beyer (1984), e Tamayo (1998).

Destaca-se ainda que as análises e discussão dos resultados obtidos nesta pesquisa baseiam no arcabouço teórico apresentado a seguir.

2.1. Comunidades de Prática

2.1.1. Comunidades de Prática: um breve histórico

O conceito de Comunidades de Prática tem suas raízes em tentativas de desenvolver relatos sobre a natureza social da aprendizagem humana inspirada pela antropologia e teoria social (LAVE, 1988; BOURDIEU, 1977; GIDDENS, 1984; FOUCAULT, 1980; VYGOTSKY, 1978) e foi introduzido por Lave e Wenger (1991) no livro intitulado *Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation*.

Hughes, Jewson e Unwin (2007, p. 4 apud ZACARELLI, 2011) destacam importância desse livro para o estudo da aprendizagem a partir da perspectiva social da aprendizagem:

“O livro de Lave e Wenger (1991) possui todos os atributos - inspirador e frustrante – de um texto definidor de um paradigma. O livro estabeleceu metáforas e pressupostos que redefiniram o campo de investigação, gerando novas agendas de debate e pesquisa. Ele não somente superou ideias estabelecidas, mas abriu um novo território que era anteriormente uma área de investigação amplamente não reconhecida. Ele tomou um aspecto da vida individual e social que era tido como óbvio, como senso comum e de pouco interesse e o elevou a um assunto de estudo acadêmico sério e excitante. Ele proveu uma lente que tornou visível o que tinha anteriormente estado invisível, ignorado ou negligenciado.”

A partir da década de 90, o conceito de Comunidades de Prática começou a se difundir (BROWN; DUGUID, 1991; EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998; GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998; WENGER, 1998; EASTERBY-SMITH; CROSSAN; NICOLINI, 2000; GHERARDI; NICOLINI, 2000; WENGER, 2000; BROWN; DUGUID, 2001; GHERARDI, 2001; WENGER; MCDERMOTT; SNYDER, 2002; TSOUKAS, 2003), mas foi por meio do livro *Communities of Practice: Learning, Meaning and Identity* (WENGER, 1998), no qual o autor destaca a inter-relação entre práticas, identidade e aprendizagem, enfatizando a importância da participação dos indivíduos na negociação dos significados para gerar oportunidades de aprendizagem, que o conceito de Comunidades de Prática foi amplamente difundido (SOUZA-SILVA; SCHOMMER, 2008).

De acordo com Wenger (1998), o conceito de Comunidade de Prática está inserido no contexto da Teoria Social da Aprendizagem, que tem como foco a aprendizagem, a natureza do conhecimento (*knowledge*), o ato de conhecer (*knowing*) e os aprendizes (*knowers*) e se baseia nas seguintes premissas:

- O aspecto central da aprendizagem é o fato de sermos seres essencialmente sociais;
- O conhecimento é uma questão de competência no que diz respeito a empreendimentos socialmente valorizados;
- *Knowing* (como ato de conhecer) é uma questão de participação ativa no mundo;

- Os significados - elaborados a partir da nossa capacidade e engajamento para conhecer o mundo e negociar significados - são o que a aprendizagem produz.

Nesse sentido, a Teoria Social da Aprendizagem integra os componentes necessários para caracterizar a participação social como um processo de aprender (*learning*) e de conhecer (*knowing*), que emergem da estrutura social e cultural. São eles: o significado, a prática, a comunidade e a identidade.

O primeiro componente é o significado. Ele “é o caminho para falar sobre nossa habilidade - individual ou coletiva -, para experimentar a vida e mundo como significado” (WENGER, 1998, p.4).

Na prática do dia-a-dia, em todas suas ações - falando, agindo, pensando, resolvendo problemas, sonhando acordado - o indivíduo está preocupado com significados e tem padrões de engajamento, mas é na produção de novos padrões que se origina uma experiência de significado:

“(...) nós produzimos significados que se estendem, redirecionam, repudiam, reinterpretam, modificam ou confirmam - em uma palavra, negociam novamente - as histórias de significados das quais fazemos parte. Nesse sentido, a vida é um processo constante de negociação de significado.” (WENGER, 1998, p. 52-53).

Para Wenger (1998, p. 53), a negociação de significado é um processo dinâmico e histórico, contextual e único, moldado por múltiplos elementos, que abarca resistência e maleabilidade, a capacidade de afetar e de ser afetado, o envolvimento em uma multiplicidade de fatores e perspectivas, a produção de um caminho para a convergência desses fatores e perspectivas; e a incompletude desse caminho, que pode ser parcial, hesitante, efêmero e específico a uma situação.

O segundo componente, a prática, refere-se à atividade. A prática é definida como “o caminho para falar sobre o compartilhamento de recursos históricos e sociais, estruturas e perspectivas que podem sustentar o mútuo engajamento na ação” (WENGER, 1998, p. 5).

A ideia da prática enfatiza o fazer, por meio do engajamento, e o sentido desta ação na vida das pessoas. O significado é socialmente construído e é através da prática que ele ganha coerência e sentido. Além disso, através da prática é possível compreender a aprendizagem como um processo emergente (WENGER, 1998).

Para Wenger (1998), o uso do termo prática não deve refletir a dicotomia entre prático e teórico, ideais e a realidade, falar e fazer. A prática não é “mera realização da teoria ou uma aproximação incompleta dela” (WENGER, 1998, p. 48), mas algo que tem sua própria importância, pois no dia-a-dia “as coisas têm que ser feitas, relacionamentos trabalhados, processos inventados, situações interpretadas, os artefatos produzidos, os conflitos resolvidos. (...) alcançá-los sempre envolve um processo de participação complexo, delicado, social, ativo e negociado”. (WENGER, 1998, p.49).

O terceiro componente, a comunidade, caracteriza-se por um empreendimento comum, entendido e continuamente renegociado por seus membros, que se desenvolve por meio de um compromisso mútuo que une os membros a uma entidade social, e que produz o repertório compartilhado de recursos comuns (rotinas, sensibilidades, artefatos, vocabulário, estilos e outros), que também são desenvolvidos pelos membros ao longo do tempo. Ela é "uma maneira de falar sobre as configurações sociais em que os nossos empreendimentos são definidos como busca valorizada e nossa participação é reconhecida como competência.” (WENGER, 1998, p. 5).

O último componente é a identidade, que é entendida como “uma maneira de falar sobre como a aprendizagem muda quem nós somos e cria histórias pessoais que se tornam contexto das nossas comunidades.” (WENGER, 1998, p. 5).

A participação dos indivíduos em comunidades sociais e práticas culturais é o que fornece subsídios para construção da identidade de cada um, para dar sentido ao que se faz e para entender o que se conhece (WENGER, 1991).

As formas de pertencer a um grupo específico, ter uma afiliação, investir nessas conexões, revela como se constitui a identidade do sujeito. Para Wenger (1998, p. 145), “nossa identidade inclui nossa habilidade e nossa inabilidade de moldar o significado que define nossas comunidades e nossas formas de pertencimento”.

Nesse sentido, a participação social – que integra o significado, a prática, a comunidade e a identidade -, diz respeito à participação ativa e à construção de identidades nessas comunidades sociais, ou seja, “esta participação molda não só o que fazemos, mas também quem somos e como interpretamos o que fazemos.” (WENGER, 1998, p. 4).

2.1.2.

Distinção entre Comunidades de Prática e Instituições

As práticas podem se desenvolver para dar sentido de existência a uma instituição ou para criar formas de lidar com ela e, assim, as Comunidades de Prática podem surgir como resultado desse processo, mas elas não se confundem com as instituições (WENGER, 1990).

As instituições - tais como: empresas, escolas, associações de bairro, família, nações, entre outras -, por serem consideradas um grupo definido de pessoas ou por nutrirem um sentido de união ou de fidelidade, podem em alguns aspectos parecerem Comunidades de Prática, mas isso não implica necessariamente uma prática compartilhada definida neste contexto preciso (WENGER, 1990).

Não é o fato de frequentarem o mesmo local físico, de se conhecerem, de falarem a mesma língua, de pertencerem a uma mesma cultura, de serem empregados de uma mesma empresa, e nem a possibilidade de compartilhar características demográficas que possam dar-lhes um sentido natural de companheirismo que faz um grupo ser considerado uma Comunidade de Prática (WENGER, 1990).

De acordo com Wenger (1998a), uma Comunidade de Prática não se confunde com uma empresa ou unidade institucional, uma equipe ou uma rede de trabalho:

- É diferente de uma empresa ou unidade institucional na medida em que é na prática que os membros definem e desenvolvem a própria compreensão do que é a prática. Consequentemente, os limites de uma Comunidade de Prática são mais flexíveis do que os de uma unidade organizacional.

- É diferente de uma equipe, na medida em que é a aprendizagem compartilhada e o interesse de seus membros que os mantêm juntos. O ciclo de vida da Comunidade de Prática é determinado pelo valor que representa aos seus membros, e não por uma programação institucional. Ela não surge no momento em que um projeto é iniciado e não desaparece com o término de uma tarefa.

- É diferente de uma rede de trabalho, pois é muito mais do que um conjunto de relacionamentos. Uma Comunidade de Prática produz uma prática compartilhada na qual seus membros se engajam em um processo coletivo de aprendizagem. Neste sentido, uma Comunidade de Prática molda as identidades de seus membros e é moldada por elas.

O que faz um grupo ser uma Comunidade de Prática é o fato de compartilharem uma maneira de "ir fazendo algumas coisas" e ao compartilhá-la entrarem em contato uns com os outros, direta ou indiretamente, por meio de presença física ou de alguma outra forma (WENGER, 1990).

As Comunidades de Prática se organizam em torno do que é importante para os seus membros, e não de acordo com decretos institucionais. Elas surgem, evoluem, passam por transformações e se dissolvem por vontade própria, pois são fenômenos sociais que ocorrem naturalmente. Sua formação, estrutura, evolução e dissolução são moldadas pela necessidade e contingências da prática (WENGER, 1990).

De acordo com Lave e Wenger (1991), Comunidade de Prática não implica necessariamente um grupo bem definido e identificável, com limites socialmente visíveis, mas a participação em um sistema de atividades sobre as quais os participantes compartilham entendimentos sobre o que fazem e sobre o que é importante e significativo em suas vidas e em suas comunidades.

Assim, Lave e Wenger (1991, p. 98) definem Comunidades de Prática como “um conjunto de relações entre as pessoas, atividade e mundo, ao longo do tempo e em relação com outras Comunidades de Prática tangenciais e sobrepostas”.

2.1.3. Comunidades de Prática e suas Dimensões

De acordo com Wenger (1998a), uma Comunidade de Prática é constituída por três dimensões: Empreendimento Comum, Engajamento Mútuo e Repertório Compartilhado, que definem, respectivamente, “o que é” (*What it is about*), “como funciona” (*How it functions*) e “qual recurso é produzido” (*What capability it has produced*).

Empreendimento Comum reflete o compartilhamento de compromisso, competência e domínio de interesses dos membros em uma Comunidade de Prática. Estas relações de compromisso incluem a negociação de questões como: “o que fazer e o que não fazer, o que é importante e por que, o que prestar atenção e o que ignorar, quando artefatos e ações são bons o suficiente e quando precisam ser aperfeiçoados ou refinados.” (WENGER, 1998, p. 81).

A partir desta perspectiva, o que os membros de uma comunidade fazem juntos e como definem e dão sentido ao que é feito é fruto deste empreendimento.

Desta forma, os membros moldam o empreendimento através de sua participação, ao mesmo tempo em que a participação dos membros também é afetada e moldada pela forma que o empreendimento se desenvolve.

Um empreendimento comum não é uma declaração de propósito, não requer homogeneidade, não significa concordância, nem que toda comunidade concorde em tudo ou tenha as mesmas crenças, mas sim que os dilemas e as respostas são continuamente negociados, pois os membros compartilham a vontade de se identificar e participar de suas práticas (WENGER, 1998).

As características do empreendimento comum que mantém a unidade da Comunidade de Prática são:

“o fato de ele ser resultado de um processo coletivo de negociação que reflete a complexidade do engajamento mútuo; - definido pelos participantes no próprio processo de sua constituição; - uma resposta negociada para a sua situação e, portanto, pertencente aos participantes em um sentido profundo, apesar de todas as forças e influências que estão além de seu controle; - não ter objetivo estabelecido, mas criar relações de responsabilidade mútua entre os participantes que se tornam parte integrante da prática” (WENGER, 1998, p.77-78).

Engajamento Mútuo refere-se à maneira pela qual os participantes atuam em uma Comunidade de Prática. Envolve competência individual e coletiva. Porém, isso não significa que haja uma completa homogeneidade. O que torna o envolvimento na prática possível e produtivo é justamente o fato de haver diversidade e complexidade, tensão e conflito. “Paz, felicidade e harmonia não são necessariamente propriedades de uma Comunidade de Prática”. (WENGER, 1998, p.77). Sua importância baseia-se no fato de que “a prática não existe em abstrato, mas sim porque os sujeitos estão envolvidos em ações cujos significados são negociados uns com os outros.” (WENGER, 1998, p. 73).

Nas relações de engajamento mútuo os membros se vinculam formando uma entidade social. (WENGER, 1998a). Trata-se de "descobrir como se envolver, o que ajuda e o que atrapalha, desenvolver relações recíprocas, definir identidades, estabelecer quem é quem, quem é bom no quê, quem sabe o quê, quem é fácil ou difícil de conviver.” (WENGER, 1998, p. 95).

O engajamento mútuo abarca contribuições e competências complementares e sobrepostas, porque em uma Comunidade de Prática, onde as pessoas se ajudam mutuamente, é mais importante saber como dar e receber ajuda do que tentar saber tudo sozinho (WENGER, 1998).

Repertório Compartilhado refere-se aos recursos materiais e sociais que são criados, adaptados ou incorporados pelos membros da comunidade através da participação.

O repertório de uma Comunidade de Prática inclui “rotinas, palavras, ferramentas, formas de fazer as coisas, histórias, gestos, símbolos, gêneros, ações ou conceitos que a comunidade produziu ou adotou ao longo do tempo e que se tornaram parte de suas práticas” (WENGER, 1998, p. 83). O repertório de muitas Comunidades de Prática não é completamente produzido localmente, mas importado, adotado e adaptado para o seu próprio propósito. Os elementos de um repertório podem ser muito heterogêneos, mas, pelo fato de pertencerem à prática de uma comunidade, eles ganham coerência.

Esses recursos podem ser desenvolvidos para “produzir ou adotar ferramentas, artefatos, representações, recordar e registrar eventos, inventar novos termos, redefinir ou abandonar antigos termos, contar e recontar histórias, criar ou quebrar rotinas” (WENGER, 1998, p. 95), ou seja, para a negociação e renegociação dos significados.

Através do compartilhamento da prática e do desenvolvimento de um repertório de experiências, uma Comunidade de Prática desenvolve um repertório compartilhado de recursos: que gera novas formas de abordar problemas recorrentes. Esta construção depende de uma interação consistente entre os membros (WENGER, 1998).

O repertório de uma prática combina duas características que permitem que ele se torne um recurso para a negociação de significados: reflete a história de mútuo engajamento; e permanece inerentemente ambíguo (WENGER, 1998, p. 83).

Estas três dimensões são inter-relacionadas e dinâmicas, pois estão continuamente sendo criadas, renovadas e transformadas através da participação dos membros da Comunidade de Prática. Assim, as Comunidades de Prática devem ser entendidas como um local de engajamento na ação que ocorre por meio de relações interpessoais, conhecimento compartilhado e negociação de empreendimento, e nas quais a negociação do significado ocorre na prática (WENGER, 1998).

De acordo com essas dimensões, Wenger (1998) propõe possíveis indicadores de que uma Comunidade de Prática se formou:

Possíveis indicadores de que uma Comunidade de Prática se formou	
Dimensões	Indicadores
<u>Engajamento Mútuo</u>	<p>Relações mutuamente sustentadas – harmoniosas ou conflituosas;</p> <p>Maneiras compartilhadas de engajamento para fazer as coisas juntos;</p> <p>Rápido fluxo de informação e propagação de inovação;</p> <p>Ausência de preâmbulos introdutórios, como se as conversas e interações fossem o prolongamento de um processo contínuo;</p> <p>Rápida configuração de um problema a ser discutido;</p>
<u>Empreendimento Comum</u>	<p>Sobreposição substancial nas descrições dos participantes que pertencem a CoP;</p> <p>Saber o que os outros sabem, o que podem fazer, e como podem contribuir para o empreendimento;</p> <p>Identidades mutuamente definidas;</p> <p>Habilidade para acessar apropriadamente ações e produtos;</p>
<u>Repertório Compartilhado</u>	<p>Ferramentas específicas, representações e outros artefatos;</p> <p>Saber local, histórias compartilhadas, piadas internas, “risadas conhecidas”;</p> <p>Utilização de jargões e atalhos para a comunicação, bem como facilidade de produzir novos;</p> <p>Certos estilos reconhecidos como indicadores de adesão de um membro na comunidade;</p> <p>Discurso comum que reflete certa perspectiva sobre o mundo.</p>

Quadro 1: Possíveis indicadores de que uma Comunidade de Prática se formou
 Fonte: adaptado de Wenger (1998, p. 125-6)

De acordo com Wenger (1998a), as Comunidades de Prática também se movem através de vários estágios de desenvolvimento caracterizados por diferentes níveis de interação entre os membros e diferentes tipos de atividades:

Estágios de desenvolvimento das Comunidades de Prática	Atividades
Potencial	- pessoas enfrentam situações semelhantes, sem o benefício de uma prática compartilhada; - encontram umas às outras e descobrem pontos em comum.
Coalizão	- membros se reúnem e reconhecem seu potencial; - exploram conectividades, negociam e definem um empreendimento comum.
Ativa	- membros se envolvem no desenvolvimento de uma prática; - engajam-se em atividades conjuntas, criam artefatos, adaptam-se às novas circunstâncias, renovam o interesse, o compromisso e os relacionamentos.
Dispersão	- membros não envolvidos intensamente, mas a comunidade ainda está viva como uma força e um centro de conhecimento; - mantêm contato, participando de reuniões e fazendo aconselhamentos.
Memorável	- a comunidade não é mais central, mas é uma parte significativa de suas identidades; - contam histórias, preservam artefatos e coletam memórias.

Quadro 2: Estágios de desenvolvimento das Comunidades de Prática
Fonte: adaptado de Wenger (1998a)

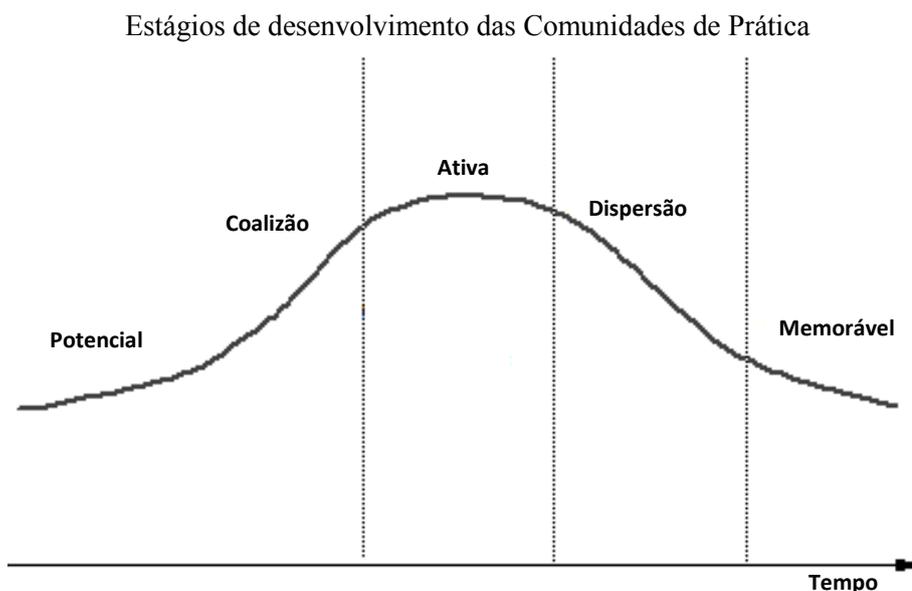


Figura 1: Estágios de desenvolvimento das Comunidades de Prática
Fonte: adaptado de Wenger (1998a, p. 3)

De acordo com Wenger (1998a), Comunidades de Prática se desenvolvem em torno de coisas que são importantes para as pessoas que dela participam. Como resultado, suas práticas refletem o entendimento dos próprios membros a respeito do que é importante. Restrições ou diretrizes externas podem influenciar esse entendimento, mas mesmo assim, os membros desenvolvem práticas como respostas próprias a essas influências externas. Neste sentido, as Comunidades de Prática são fundamentalmente sistemas auto-organizados.

As Comunidades de Prática têm ciclos de vida que refletem esses estágios de desenvolvimento. Assim elas são constituídas por gerações, ou seja, não têm membros fixos e novos membros estão sempre ingressando na Comunidade e engajando se em suas práticas. De acordo com Wenger (1998, p. 96), “os membros se reúnem, se envolvem, se desenvolvem, e se dispersam de acordo com o tempo, a lógica e o ritmo do aprendizado”, pois “a aprendizagem é o motor da prática e a prática é a história dessa aprendizagem”. Assim, as Comunidades de Práticas se perpetuam, sem que se possa definir exatamente quando iniciam e quando terminam.

2.1.4. Participação Periférica Legitimada

Lave e Wenger (1991) introduziram o conceito de Participação Periférica Legitimada para explicar como aprendizes tornam-se participantes plenos em uma Comunidade de Prática.

Participação Periférica Legitimada diz respeito ao processo, que abarca inclusão, pertencimento, participação e desenvolvimento de identidades, pelo qual novos membros ou aprendizes ganham acesso, em complexidade crescente, nas principais práticas e na negociação e renegociação de significados em uma Comunidade de Prática.

De acordo com Lave e Wenger (1991, p. 36), na busca para apreender o conceito de Participação Periférica Legitimada é natural tentar decompô-lo: legitimada versus ilegítimada, periférica versus central, participação versus não-

participação. Mas o conceito deve ser entendido como um todo: cada um dos aspectos é indispensável na definição dos outros e não pode ser considerado isoladamente.

Nesse sentido, para Hildreth e Kimble (2004), o conceito de Participação Periférica Legitimada é ao mesmo tempo complexo e composto: cada uma das dimensões - legitimação, periferalidade e participação - desempenha um papel fundamental na definição do conceito. Legitimação diz respeito às relações de poder e autoridade na comunidade, não necessariamente formalizadas. Periférico diz respeito ao grau de envolvimento do membro com a comunidade. Participação é o engajamento em uma atividade onde os participantes compartilham o significado do que esta atuação representa em suas vidas. Tomados separadamente não fazem sentido, mas em conjunto é possível entender o fio condutor que a Participação Periférica Legitimada exerce nas atividades das Comunidades de Prática.

Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998), o termo 'periférico' denota a existência de um caminho que um novo membro deve seguir, a fim de ser reconhecido como um participante integral na comunidade. Ao mesmo tempo, a noção relacionada à 'participação legitimada' enfatiza que a jornada através dos diferentes níveis de aprendizagem só pode ocorrer em conexão com a institucionalização da jornada, que reafirma que o processo é social e não apenas de caráter cognitivo. Desta forma, o resultado deste processo depende muito do nível de legitimidade conferida aos recém-chegados, que por sua vez, define as oportunidades de aprendizagem e ações práticas que são oferecidas aos novatos.

A participação é legitimada porque é reconhecida dentro da Comunidade de Prática: aprendizes participam inicialmente de forma periférica, movendo-se centripetamente, aumentando seu grau de participação até alcançar a participação plena.

Para Lave e Wenger (1991, p. 95), "periferalidade legitimada proporciona aos recém-chegados mais do que um posto de observação: envolve participação como forma de aprendizagem - ambos absorvendo e sendo absorvido pela 'cultura da prática'. A partir de uma perspectiva periférica, aprendizes gradualmente tomam

conhecimento do que constitui a prática da comunidade. Este empreendimento pode incluir quem está envolvido, o que eles fazem, como é a vida cotidiana, como os mestres falam, caminham, trabalham e, geralmente, conduzem suas vidas, como as pessoas que não fazem parte da Comunidade de Prática de interação com ela, o que outros aprendizes estão fazendo; e o que os aprendizes precisam aprender para tornarem-se participantes plenos. Isto inclui uma crescente compreensão do como, quando e sobre o que os antigos membros colaboraram, conspiraram e colidem, e o que eles gostam, não gostam, respeitam e admiram.”

No mesmo sentido, para Gherardi, Nicolini e Odella (1998), Participação Periférica Legitimada diz respeito ao progressivo envolvimento do recém-chegado na comunidade, em virtude de seu domínio crescente nas práticas da comunidade e de sua adesão. A noção enfoca a relação entre a aprendizagem e a estrutura organizacional em que ela ocorre, e define a aprendizagem como uma forma de coparticipação nas práticas, em vez de em termos de aquisição de conhecimento abstrato.

A adesão envolve quem participa e contribui para a prática. A participação pode de ser de diferentes formas e níveis. Essa periferia permeável cria muitas oportunidades de aprendizagem em termos concretos: novatos aprendem na prática e membros plenos ganham novos *insights* a partir dos contatos com os participantes menos engajados (WENGER, 1998a).

Para Brown e Duguid (1991, p. 48), a aprendizagem do ponto de vista da Participação Periférica Legitimada envolve essencialmente tornar-se um “*insider*”, adquirir o ponto de vista subjetivo e aprender a falar a linguagem da comunidade e, assim, incorporar a habilidade de se comportar como um membro da comunidade. A questão central é “tornar-se um praticante e não aprender sobre a prática”.

A partir dessa perspectiva, aprendizes podem, de uma forma ou de outra, construir seu entendimento em uma ampla gama de materiais que incluem o ambiente social, as circunstâncias físicas, histórias e as relações sociais das pessoas envolvidas. Neste sentido, aprendizagem é construída a partir dos materiais disponíveis e em relação aos recursos de estruturação das condições locais.

Legitimidade em qualquer Comunidade de Prática envolve não apenas ter acesso ao conhecimento necessário para 'fazer certo' (*getting it right*), mas ter em pauta que 'o que é certo' (*what is right*) é continuamente negociado (ECKERT; WENGER, 2005).

Diante das formas e possibilidades de participação, uma Comunidade de Prática é uma condensação de adesão por meio de identidades de participação em uma prática. Como resultado, o meio em que a identidade é construída é um rico conjunto de várias formas de Participação Periférica Legitimada através da qual a adesão é negociada (WENGER, 1990). As Comunidades têm natureza complexa e diferenciada, assim:

“(...) parece importante não reduzir o ponto terminal da participação centrípeta em uma comunidade de prática a um ‘centro’ uniforme ou unívoco, ou a uma noção linear de aquisição de habilidade. Não há lugar em uma comunidade de prática designado ‘a periferia’, e, mais enfaticamente, não há um núcleo ou centro único. Participação central implicaria a existência de um centro (físico, político ou metafórico) para uma comunidade em relação ao ‘lugar’ de um indivíduo nela. Participação completa sugeriria um domínio fechado de conhecimento ou prática coletiva para o qual deve haver graus mensuráveis de aquisição por novos membros. Nós escolhemos chamar aquilo a que leva a participação periférica de participação plena. Participação plena tem o intuito de fazer justiça a diversidade de relações envolvida em diversas formas de afiliação em comunidades” (Lave; Wenger, 1991, p. 36-37)

A Participação Periférica Legitimada está intrinsecamente relacionada às estruturas sociais que envolvem relações de poder. Como uma posição em que se move em direção a uma participação mais intensiva, a perifericidade é uma posição de empoderamento (LAVE; WENGER, 1991, p. 36).

Para Gherardi, Nicolini e Odella (1998), engajamento e aprendizagem na comunidade são inseparáveis de alguma forma de empoderamento, pois a aprendizagem requer acesso e oportunidade de participação na prática em curso.

Participação Periférica Legitimada é concebida como uma ponte conceitual - como um processo inerente à produção de transformar pessoas e Comunidades de Prática, produzindo identidades, conhecimento e aprendizagem contínua. Desta forma, as possibilidades de aprendizagem em uma comunidade de

prática são definidas de acordo com a sua estrutura social, suas relações de poder e suas condições de legitimidade (LAVE; WENGER, 1991, p. 55).

As relações de poder podem permitir ou impedir o acesso e a continuidade de adesão dos membros em uma Comunidade de Prática. Para tornar-se membro pleno é necessário que a comunidade confira um grau de legitimidade ao novato que permita uma condição normal de participação nos processos de aprendizagem. Neste sentido, é difícil ou quase impossível, para um aprendiz aprender uma prática e, assim, tornar-se um membro pleno em uma Comunidade de Prática, quando as relações de poder o impedem ou negam acesso ao repertório compartilhado e às práticas realizadas na Comunidade de Prática (CONTU; WILLMOTT, 2003).

2.1.5. Currículo de Aprendizagem

Tornar-se um membro efetivo, com participação plena em uma Comunidade de Prática, requer acesso a uma ampla gama de atividades, informações, recursos e oportunidades de participação (LAVE; WENGER, 1991). Desta forma, a prática da comunidade cria um "currículo" potencial em sentido amplo - que pode ser apreendido pelos recém-chegados como acesso periférico legitimado: como participantes periféricos, os aprendizes podem desenvolver uma visão do que é o empreendimento como um todo e o que há para ser aprendido.

Nesse sentido, o conhecimento e as formas de perceber e manipular objetos característicos de práticas comunitárias são codificados em artefatos de maneira que podem ser mais ou menos reveladores. Os significados dos artefatos e toda complexidade de relações com a prática podem ser mais ou menos transparente para os aprendizes, ou seja, estarem disponíveis ou não para consulta do aprendiz.

Um Currículo de Aprendizagem é um campo de recursos de aprendizagem na prática cotidiana, visto a partir da perspectiva dos aprendizes; por isso, é também essencialmente situado. Está relacionado às oportunidades para o

engajamento na prática. Não se confunde com um conjunto de ordens para a prática correta e nem pode ser considerado isoladamente, manipulado arbitrariamente em termos didáticos, ou analisado para além das relações sociais que moldam a Participação Periférica Legitimada (WENGER, 1998).

2.1.6.

Modos de Pertencimento em Comunidades de Prática

O pertencimento dos indivíduos nos sistemas de aprendizagem social pode assumir várias formas e níveis entre as interações locais e a participação global (WENGER, 2000). Os principais modos de pertencimento das Comunidades de Prática são o engajamento, a imaginação e o alinhamento.

Engajamento refere-se ao envolvimento ativo em processos mútuos de negociação de significados (WENGER, 1998, p. 173-174). O engajamento dos membros é fundamental para a constituição das práticas em torno das quais a Comunidade se constitui.

Por meio do engajamento é possível fazer coisas juntos, conversar, produzir artefatos, como por exemplo: socorrer um colega com um problema ou participar de um encontro. Os caminhos que um membro se engaja com outro e com o mundo molda profundamente suas experiências e suas identidades. Assim, “aprendemos o que podemos fazer e como o mundo responde as nossas ações” (WENGER, 2000).

Imaginação é um processo de expansão, que contribui para o sujeito criar novas imagens de si e do mundo e vislumbrar conexões através do tempo e do espaço, extrapolando a própria experiência e redefinindo identidades (WENGER, 1998). Como resultado desse processo, o indivíduo se orienta, reflete, vislumbra e explora novas possibilidades. “Estas imagens são essenciais para dar um sentido da nossa interpretação e participação no mundo social” (WENGER, 2000, p. 5).

A imaginação envolve ações tais como: “1) reconhecer a própria experiência em outros, colocar-se no lugar do outro; 2) definir uma trajetória que

conecta ações a uma identidade estendida; 3) localizar o engajamento em sistemas mais amplos de tempo e espaço, percebendo as múltiplas constelações que são contextos para as práticas; 4) compartilhar histórias, explicações, descrições; 5) acessar práticas distantes por meio de excursões e contatos, visitas, encontros, conversas; 6) assumir a significação de ações e artefatos estranhos, estrangeiros; 7) criar modelos, reificar padrões, produzir artefatos representativos; 8) documentar desenvolvimentos, eventos e transições históricas, reinterpretar histórias e trajetórias em novos termos, usar histórias para ver o presente como apenas uma possibilidade e o futuro como um leque de possibilidades; 9) gerar cenários, explorar novas maneiras de fazer o que faz, outras palavras e outras identidades” (WENGER, 1998, p. 185).

Alinhamento diz respeito à coordenação de energias, atividades, perspectivas, interpretações e ações com o intuito de se encaixar nas estruturas e de contribuir para os empreendimentos. Ele é um “importante aspecto do pertencimento da nossa habilidade de direcionar nossa energia e afetar o mundo” (WENGER, 1998, p. 180).

O alinhamento envolve processos de: “1) investir energia em certa direção e criar um foco para coordenar o investimento de energias; 2) negociar perspectivas, encontrando base comum; 3) impor visões, usando poder e autoridade; 4) convencer, inspirar, unir; 5) definir visões amplas e aspirações, propondo histórias de identidade; 6) desenvolver procedimentos, quantificação e controle de estruturas que podem ser usadas entre fronteiras; 7) caminhar entre fronteiras, criar práticas de fronteira e reconciliar diversas perspectivas” (WENGER, 1998, p. 186-187).

As exigências e os efeitos destes três modos de pertencimento – engajamento, imaginação e alinhamento – são independentes, mas não se excluem mutuamente, e podem ser complementares ou conflitantes. Eles coexistem e todo o sistema de aprendizagem envolve cada um de alguma forma e/ou combinação. Cada modo contribui em um aspecto distinto para a formação de sistemas de aprendizagens e identidades pessoais, fornecendo uma base para a estrutura social das comunidades (WENGER, 2000).

2.1.7.

Participação e Reificação

Para Wenger (1998), o processo de constituição de negociação do significado envolve participação e reificação.

Participação e reificação estão intrinsecamente relacionadas à experiência de significação que ocorre na prática cotidiana. Podem envolver o uso da linguagem, mas não se limitam a esta. Inclui as relações sociais como fator de negociação, mas não necessariamente envolve conversação ou uma interação direta com outros indivíduos.

Como constituinte de significado, a participação é mais ampla do que o mero engajamento na prática e os efeitos desta experiência não estão restritos ao contexto específico deste engajamento. Participação é um processo ativo, pessoal e social, que envolve o indivíduo como um todo – corpo, mente, ações, emoções e relações sociais, que podem ser conflituosas ou harmônicas, competitivas ou cooperativas, íntimas ou políticas –, moldando sua experiência, assim como a comunidade.

Wenger (1998, p. 58) utiliza o conceito de reificação para denominar a materialização, ou solidificação, de uma experiência. Trata-se do processo de dar forma as experiências de uma Comunidade de Prática pela produção de objetos que solidificam essa experiência em “coisificação”. Ou seja, reificar é uma forma de corporificar ou solidificar as abstrações, ferramentas, símbolos, histórias, termos e conceitos produzidos em uma Comunidade de Prática.

Reificação pode referir-se ao processo assim como ao produto. Ela não se origina, necessariamente, de um planejamento, pois pode ser produzida intencionalmente ou não, assim como pode ter uma grande variedade de formas.

De acordo com Wenger (1998, p. 61), a reificação não pode captar precisamente a riqueza da experiência vivida porque a congela de uma forma concreta, como um texto. O que a reificação produz são reflexos das práticas humanas, símbolos de vastas extensões de significados. O que é importante sobre

os produtos da reificação é que eles são apenas a ponta de um iceberg, que indicam contextos mais amplos de significados realizados em práticas humanas.

Como constituinte de significado, reificação é sempre incompleta, contínua, potencialmente enriquecedora e duvidosa.

“Participação e reificação requerem e possibilitam um ao outro. Por um lado, é necessária a nossa participação para produzir, interpretar e usar a reificação; portanto, não há reificação sem participação. Por outro lado, nossa participação requer interação e assim gera atalhos para significados coordenados que refletem nossos empreendimentos, e nossas marcas no mundo; portanto, não há participação sem reificação”. (WENGER, 1998, p. 66)

Participação e reificação são distintas e complementares. São duas dimensões de um conjunto, uma influencia na outra – não podem ser consideradas de forma isolada, pois formam uma unidade em sua dualidade.

2.1.8. Constelações de Comunidades

Para Wenger (1998), tratar Comunidades de Práticas como uma configuração única seria encobrir as discontinuidades que são essenciais para a sua própria estrutura. Assim, as Comunidades de Práticas podem ser vistas como constelações de práticas interconectadas.

O termo constelação refere-se a um agrupamento de objetos estelares que são vistos como uma configuração, embora eles possam não estar próximos, ser da mesma espécie ou do mesmo tamanho.

Como uma constelação as comunidades estão inter-relacionadas a outras comunidades. Assim, em seu processo de aprendizagem, uma Comunidade de Prática tem acesso às práticas de outras comunidades.

Para Wenger (1998, p. 127), existem diferentes fatores para que as Comunidades de Prática sejam vistas como parte de uma constelação: compartilham raízes históricas; possuem empreendimentos relacionados; servem a uma causa ou pertencem a uma instituição; enfrentam condições similares;

possuem membros em comum; compartilham artefatos; possuem relações geográficas de proximidade ou interação; possuem sobreposição de estilos ou discursos e que se sobrepõem; competem pelos mesmos recursos.

2.2.

Cultura Organizacional

2.2.1.

Definição

Existem na literatura diversas definições para cultura organizacional. Para Schein (1990), o problema da definição de cultura organizacional deriva do fato de o conceito de organização ser em si ambíguo. Assim, para entender a cultura de uma organização não se pode a partir de alguns "fenômenos culturais" evidenciar a cultura de um grupo. É preciso, primeiramente, se certificar que um determinado conjunto de pessoas teve estabilidade suficiente e história comum que tenha permitido a formação de uma cultura. Desta forma, o conteúdo e a força de uma cultura têm que ser determinados empiricamente, pois eles não podem ser presumidos a partir de observação de fenômenos culturais da superfície.

Para Hofstede (1990, p. 286), não há um consenso para a definição de cultura organizacional, mas a maioria dos autores provavelmente concorda com a os seguintes aspectos: culturas organizacionais são (1) holísticas, (2) historicamente influenciadas (3) relacionadas a conceitos de antropologia, (4) socialmente construídas, (5) flexíveis e (6) relativamente estáveis, ou seja, difíceis de mudar.

Para Pettigrew (1979, p. 574), cultura organizacional “é um sistema de significados pública e coletivamente aceitos por um determinado grupo em um dado momento. Esse sistema de termos, formas, categorias e imagens interpreta para as pessoas suas próprias situações”.

Para Trice e Beyer (1984), a cultura tem dois componentes básicos: (1) a sua substância, ou as redes de significados contidos em suas ideologias, normas e

valores, e (2) suas formas, ou as práticas em que esses significados são expressos, afirmados, e comunicados aos membros.

De acordo com Trice e Beyer (1984), vários pesquisadores (DEAL; KENNEDY, 1982; OUCHI, 1981; PETERS; WATERMAN, 1982) têm argumentado que fortes culturas organizacionais ajudam a produzir organizações eficazes. Neste sentido, culturas fortes explicam, dão sentido e direção para os membros da organização.

Sathe (1985) identifica duas características relevantes para definição de uma cultura: o conteúdo e a força.

O conteúdo diz respeito ao conjunto de pressupostos, existentes dentro de uma organização, que influenciam a direção de seu comportamento. Ele é determinado pela forma como os pressupostos se inter-relacionam e formam padrões específicos. Entre a variedade de crenças e valores que os indivíduos de uma comunidade possuem, os pressupostos mais importantes são aqueles que são amplamente compartilhados em relação aos outros pressupostos existentes, pois são mais relevantes para a vida da comunidade.

A força de uma cultura está relacionada à intensidade de pressupostos compartilhados que orientam o comportamento dos envolvidos. Ela resulta da harmonia entre os valores e as crenças da cultura, seu grau de compartilhamento, aceitação e clareza, e é determinada a partir de três características: espessura, extensão de compartilhamento e clareza de ordenação.

A espessura é determinada pela quantidade de pressupostos existentes na cultura, ou seja, quanto maior o número de pressupostos compartilhados, mais forte tende a ser a cultura.

A extensão de compartilhamento diz respeito ao grau de compartilhamento dos pressupostos, ou seja, quanto maior a extensão de compartilhamento dos pressupostos pelos indivíduos dentro da organização mais forte tende ser a cultura.

A clareza de ordenação diz respeito ao estabelecimento de uma hierarquia dos graus de importância dos pressupostos existentes. Quanto mais clara e aceita for esta hierarquia para os membros da organização, mais forte tende ser a cultura.

Quanto maior a quantidade de pressupostos compartilhados e hierarquizados em relação a sua importância, maior será a influência no comportamento dos membros da organização e, conseqüentemente maior será a força da cultura organizacional.

2.2.2.

Elementos da Cultura

2.2.2.1.

De acordo com Schein

De acordo com Schein (1990, p. 111) para analisar a cultura de um grupo ou organização deve-se os distinguir três níveis fundamentais em que a cultura se manifesta: (a) os artefatos observáveis, (b) os valores, e (c) pressupostos básicos subjacentes.

Os artefatos observáveis referem-se ao ambiente físico da organização, o código de vestuário, a forma como as pessoas se relacionam com as outras, a sensação do lugar, a sua intensidade emocional, manifestações permanentes, tais como registros, produtos, declarações da filosofia e relatórios anuais da empresa. Neste nível de análise, os artefatos são palpáveis, no entanto são difíceis de interpretar, pois a lógica subjacente ao comportamento dos membros do grupo está oculta.

Os valores guiam o comportamento das pessoas e representam o que as pessoas acreditam ser a razão de seu comportamento. São mais difíceis de observar do que os artefatos. Por meio de entrevistas, questionários ou pesquisa pode-se estudar os valores adotados e documentados, as normas, ideologias e filosofias de uma cultura. Porém, não há nenhuma maneira de saber se essas dimensões são relevantes até que os níveis mais profundos da cultura de uma organização sejam examinados.

Os pressupostos básicos subjacentes são aqueles pressupostos que determinam as percepções, os processos de pensamento, sentimentos e comportamento dos membros de um grupo. Pressupostos profundamente arraigados, muitas vezes têm início historicamente como valores e, gradualmente, vão se tornando inquestionáveis (*taken for granted*), assumindo o caráter de pressuposto inconsciente, e, assim, tornam-se cada vez menos abertos à discussão.

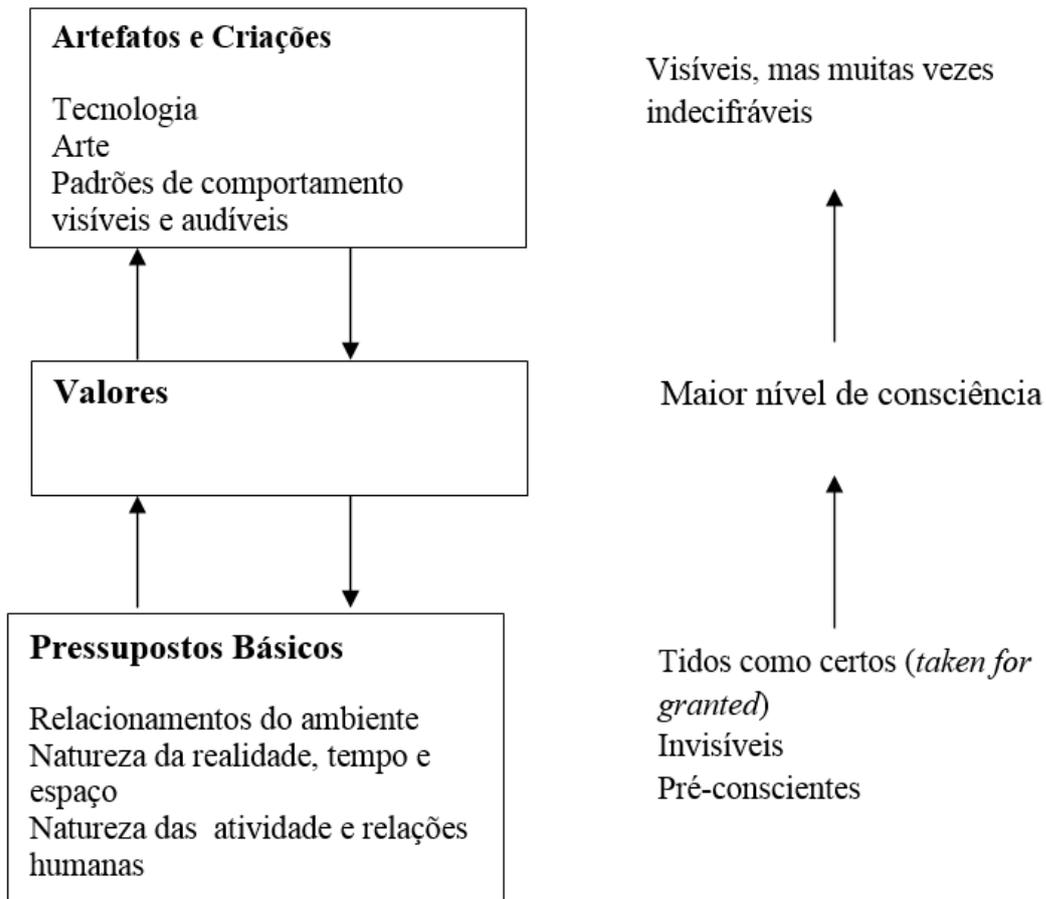


Figura 2: Níveis de cultura e suas interações
Fonte: Schein (1984: 4)

A partir desses níveis, Schein (1990, p. 111) define cultura como: “(a) um padrão de premissas básicas, (b) inventado, descoberto, ou desenvolvido por um dado grupo, (c), uma vez que aprende a lidar com seus problemas de adaptação externa e integração interna, (d) que tem funcionado bem o suficiente para ser considerado válido e, portanto, (e) deve ser ensinado aos novos membros como a (f) forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas.”

Para Schein (1996), culturas surgem dentro das organizações e são baseadas em suas próprias histórias e experiências. Iniciam com os fundadores, que, ao compartilhar o desempenho bem sucedido da organização, desenvolvem premissas sobre o mundo e como ter sucesso nele, e ensinam esses pressupostos para novos membros da organização. Assim, esses pressupostos determinam as percepções, pensamentos, sentimentos e, até certo ponto, o comportamento dos membros do grupo que o compartilha.

Para esse autor, o conteúdo de uma cultura deriva de duas fontes principais: (1) do padrão de pressupostos que os fundadores, dirigentes e funcionários trazem com eles quando eles se juntam em uma organização (que, por sua vez, depende de suas próprias experiências culturais em nível regional, nacional, religioso, étnico e ocupacional), e (2) das experiências reais que os membros de uma organização tiveram na elaboração de soluções para os problemas relacionados ao ambiente interno e externo. Em suma, o conteúdo de uma cultura organizacional deriva da combinação de pressupostos prévios e de novas experiências de aprendizagem.

2.2.2.2.

De acordo com Hofstede

Segundo Hofstede et al (1990), as diferenças culturais se manifestam de várias maneiras através de símbolos, heróis, rituais e valores. Essas manifestações da cultura têm níveis diferentes de profundidade como mostra o “diagrama de cebola”, proposto por Hofstede et al, a seguir.

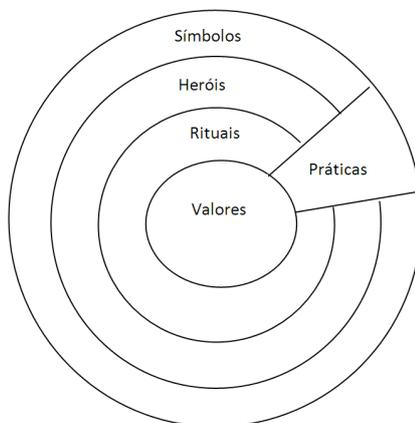


Figura 3: Manifestações da cultura em diferentes níveis de profundidade
Fonte: Hofstede et al (1990, p. 211)

Os símbolos são palavras, gestos, imagens ou objetos que carregam um significado particular que só é reconhecido por aqueles que compartilham a cultura. As palavras de uma língua ou jargões pertencem a esta categoria, assim como a forma de se vestir. Novos símbolos são facilmente desenvolvidos, servindo de meio para a formação da identidade da organização, e antigos desaparecem.

Heróis são pessoas, vivas ou mortas, reais ou imaginárias, que possuem características que são altamente valorizadas em uma cultura, e que, portanto, servem de modelo para o comportamento.

Os rituais são atividades coletivas, tecnicamente supérfluas em alcançar os fins desejados, mas que, são considerados socialmente essenciais dentro de uma cultura.

Esses três níveis - símbolos, heróis e rituais -, estão incluídos nas práticas do grupo.

Os valores formam o núcleo da cultura e se caracterizam como tendências gerais para preferir certos estados de coisas sobre outros. Os valores são sentimentos que apontam para dois lados, o positivo e o negativo, tal como: bem versus mal, limpo versus sujo, bonito versus feio, natural versus antinatural, normal versus anormal, lógica versus paradoxal e racional versus irracional.

2.2.2.3.

De acordo com Deal e Kennedy

Segundo Deal e Kennedy (2000), os elementos de uma cultura corporativa determinam o tipo de cultura que a organização possui e representam as características que a definem. Esses elementos são seu ambiente de negócios, seus valores, heróis, ritos e rituais, e sua rede cultural.

O ambiente de negócios é a base de uma organização, determina seu mercado e o que deve ser feito para que o sucesso seja alcançado, influenciando na formação da cultura corporativa.

Os valores são o coração, ou núcleo, da cultura de uma organização. Eles representam as crenças e a filosofia da organização para que as metas sejam atingidas, pois fornecem um senso de direção comum e um guia para o comportamento diário.

Quanto maior for a durabilidade dos valores, mais forte será seu poder de penetração e de reforço a partir de outros elementos culturais neles baseados, tais como estórias, mitos, rituais e cerimônias.

Os heróis são pessoas vinculadas à organização, no presente ou no passado, que personificam os valores e condensam a força da organização, fornecendo modelos de comportamento, estabelecendo padrões de desempenho e demonstrando que o sucesso pode ser alcançado.

Os ritos e rituais são atividades planejadas que têm consequências práticas e expressivas, tornando a cultura organizacional mais tangível e coesa, e servem para comunicar e guiar a maneira pela qual as pessoas devem se comportar na organização.

A rede cultural consiste na comunicação informal entre vários membros de uma organização, que tende a ser a principal fonte de informação, e a maneira pela qual os valores culturais são difundidos e consolidados.

Para Deal e Kennedy (2000), esses são os componentes de uma cultura forte. Neste sentido, quanto mais elaborados, mais tangíveis e significativos forem esses elementos para os indivíduos, mais forte será a cultura da organização.

2.2.2.4.

De acordo com Trice e Beyer

Para Trice e Beyer (1984), a consolidação e a interdependência das formas culturais são particularmente evidentes em ritos e cerimônias que combinam diversas formas de expressão cultural dentro de eventos culturais coerentes com início e fim bem demarcados.

No desempenho das atividades de um rito ou cerimonial, as pessoas fazem uso de outras formas culturais, tais como linguagens habituais, gestos, comportamentos ritualizados, artefatos e outros símbolos para aumentar a expressão dos significados compartilhados apropriados para a ocasião. Muitas vezes, estes significados compartilhados também são transmitidos através de mitos, sagas, lendas, histórias ou outros associados de acordo com a ocasião.

Para esse entendimento, Trice e Beyer (1984) destacam que ritos e cerimoniais diferem em magnitude:

- um rito consolida uma série de formas culturais distintas, unificando e integrando em uma apresentação pública;
- um cerimonial conecta vários ritos em uma única ocasião ou evento.

Além disso, Trice e Beyer (1984) codificaram um conjunto sistemático de definições para diversas formas culturais usadas com frequência, muitas vezes incorporadas em ritos e cerimônias:

Ambiente físico	O que cerca as pessoas fisicamente, fornecendo-lhes estímulos sensoriais imediatos de como realizar atividades culturais expressivas.
Artefato	Objetos materiais fabricados pelas pessoas para facilitar as atividades culturais expressivas.
Cerimonial	Um sistema de vários ritos conectados em uma única ocasião ou evento.
Conto folclórico	Uma narrativa completamente ficcional.
Estória	Uma narrativa baseada em fatos reais, muitas vezes uma combinação de verdade e ficção.
Gesto	Movimentos de partes do corpo usados para expressar significados.
Lenda	A narrativa de algum evento extraordinário que é baseado na história,

	mas foi embelezado com detalhes ficcionais.
Linguagem	Uma forma particular ou maneira que membros de um grupo utilizam sons vocais e sinais escritos para transmitir significados entre si.
Mito	A narrativa dramática de eventos imaginários, usado normalmente para explicar as origens ou transformações de alguma coisa. Além disso, uma crença inquestionável sobre os benefícios práticos de certas técnicas e comportamentos que não é suportado pelos fatos demonstrados.
Rito	Conjunto de atividades planejadas que consolidam várias formas de expressões culturais em um único evento, que é realizado por meio de interações sociais.
Ritual	Um conjunto padronizado e detalhado de técnicas e comportamentos que gerenciam ansiedades, mas raramente pretendem produzir consequências de importância prática.
Saga	Uma narrativa histórica que descreve as realizações únicas de um grupo e seus líderes, geralmente em termos heroicos.
Símbolo	Qualquer objeto, ato, evento, qualidade ou relação que serve como um veículo para a transmissão de significado, geralmente representando outra coisa.

Quadro 3: Lista de definições que distinguem formas culturais estudadas frequentemente
 Fonte: Trice e Beyer (1984, p. 655)

Além de serem consolidações de formas culturais, ritos e cerimônias têm outras características distintas. Elas envolvem: (1) conjuntos relativamente elaborados e planejados de atividades, (2) realizadas através de interações sociais, (3) geralmente para o benefício de um público, e (4) com múltiplas consequências sociais.

Assim, Trice e Beyer (1984) propõem uma tipologia dos ritos, suas manifestações e suas expressivas consequências sociais com o intuito de (1) ilustrar a diversidade de comportamentos que, em geral, se manifestam da mesma forma; (2) ilustrar as diferenças entre os tipos. Estes exemplos também ajudam a: (3) identificar várias consequências latentes de cada tipo de ritual e cerimonial, e (4) ilustrar as formas culturais consolidados em cada tipo.

Tipos de Ritos	Características	Consequências Latentes
Ritos de passagem	Facilitam a transição dos sujeitos para novos papéis sociais e status.	<ul style="list-style-type: none"> - Minimizam mudanças na forma como as pessoas desempenham papéis sociais; - Restabelecem o equilíbrio nas relações sociais em curso.
Ritos de degradação	Dissolvem identidades sociais e seu poder	<ul style="list-style-type: none"> - Reconhecem publicamente problemas existentes. - Delimitam grupos, redefinindo quem pertence e quem não pertence; - Reafirmam a importância social e o valor do papel dos envolvidos.
Ritos de reforço	Fortalecem identidades sociais e seu poder	<ul style="list-style-type: none"> - Propagam boas notícias sobre a organização; - Proporcionam o reconhecimento público de indivíduos para suas realizações; motivam os outros a esforços semelhantes; - Enfatizam o valor social do desempenho de papéis sociais.
Ritos de renovação	Renovam estruturas sociais e melhoram o seu funcionamento	<ul style="list-style-type: none"> - Tranquilizam membros de que algo está sendo feito sobre os problemas; - Disfarçam a natureza de problemas; - Adiam o reconhecimento de problemas; - Concentram a atenção em alguns problemas e desconsideram outros; - Legitimam e reforçam sistemas de poder existentes e autoridade.
Ritos para redução de conflitos	Reduzem conflitos e agressões	<ul style="list-style-type: none"> - Desviam a atenção do objetivo de resolver problemas; - Compartimentam o conflito e seus efeitos perturbadores - Restabelecem o equilíbrio nas relações sociais perturbadas.
Ritos de integração	Incentivam e revivem sentimentos comuns que unem membros e os mantêm comprometidos em um sistema social	<ul style="list-style-type: none"> - Permitem a liberação das emoções e o afrouxamento temporário de diversas normas; - Reiteram e reafirmam, ao contrário, a retidão moral de normas usuais.

Quadro 4: Tipologia dos Ritos, suas manifestações e consequências latentes

Fonte: Trice e Beyer (1984, p. 657)

Ritos de Passagem

Os ritos de passagem marcam a mudança de papéis e status dos indivíduos envolvidos em um sistema social restabelecendo um equilíbrio em suas relações sociais que tinham sido perturbadas pelo deslocamento de um papel social para outro. Esses ritos ajudam a assegurar que esses novos ocupantes possam ser tratados como os antigos e, assim, buscam causar pouca perturbação ou incerteza nas relações sociais em curso.

Ritos de Degradação

Os manifestos e as consequências pretendidas nos ritos de degradação são a dissolução da identidade social e das forças associadas às pessoas sujeitas à degradação. Esses ritos fornecem um caminho para o reconhecimento público da existência de problemas, para defender as fronteiras dos grupos, redefinindo quem pertence e quem não pertence, e para reafirmar a importância e o valor social dos papéis dos envolvidos.

Nas organizações modernas, os ritos de degradação (1) ocorrem com pouca frequência, e (2) parecem ser necessários e utilizados apenas para a remoção do status relativamente alto ou outra forma de influência de membros.

Ritos de Reforço

Os ritos de reforço melhoram o status pessoal e a identidade social dos membros através de vários procedimentos e eventos, que celebram publicamente resultados positivos. Ocorrem com relativa frequência e tendem a ser aplicados aos membros de todos os níveis de status e influência.

Ritos de Renovação

Ritos de renovação se aplicam a uma variedade de atividades elaboradas e destinam-se a renovar ou fortalecer estruturas sociais existentes para, assim, melhorar o seu funcionamento. Algumas das possíveis consequências desses ritos de renovação incluem tranquilizar os membros de que algo está sendo feito para

solucionar os problemas, disfarçando a natureza real dos problemas, adiando o seu reconhecimento, e focando a atenção para outros problemas. Esses ritos também tendem a legitimar e reforçar os sistemas de poder e autoridade existentes.

Ritos de Redução de Conflitos

Os ritos de redução de conflitos servem para reduzir conflitos e agressões oriundas desses conflitos que são perturbadores e potencialmente prejudiciais à vida social. Esses ritos podem desviar a atenção da resolução dos problemas que geraram o conflito, compartimentar o conflito de forma que ele não seja amplamente perturbador e restabelecer o equilíbrio nas relações sociais que têm sido perturbadas.

Ritos de Integração

Os ritos de integração referem-se à participação de indivíduos de subsistemas potencialmente divergentes em um rito comum, aumentando a interação uns com os outros durante o evento e, conseqüentemente reforçando sentimentos comuns que os unem a um sistema mais amplo. Esses eventos permitem a expressão de emoções e conflitos, que não reconhecidos e não são permitidos em outras ocasiões.

A diversidade e a prevalência de ritos e cerimônias descritos na literatura existente sugere que essas formas culturais desempenham um papel importante na criação e manutenção de culturas organizacionais atuais. As organizações com culturas fortes provavelmente têm ritos e cerimônias potentes e bem estabelecidos (TRICE; BEYER, 1984).

2.2.2.5.

De acordo com Pettigrew

Segundo Pettigrew (1979), assim como um ritual pode fornecer uma experiência compartilhada de pertencimento, expressar e reforçar o que é valorizado, o mito também desempenha um papel crucial nos processos contínuos

de estabelecimento e manutenção do que é legítimo e o que é rotulado como inaceitável em uma cultura organizacional.

Ao descrever e definir as várias formas e funções dos símbolos, linguagem, ideologias, crenças, rituais e mitos, deve-se reconhecer que esses conceitos estão interdependentes em vários graus, que há alguma convergência na forma como eles se relacionam a problemas funcionais de integração, controle e compromisso. Estes conceitos dirigem a atenção para a mobilização da consciência e propósito, a codificação do sentido, o surgimento de padrões normativos, a ascensão e queda de sistemas de liderança e estratégias de legitimação. É através desses mecanismos e processos que a cultura evolui. Neste sentido, é possível dizer que “o homem cria a cultura e a cultura cria o homem” (PETTIGREW, 1979, p. 577).

2.2.2.6.

De acordo com Tamayo

De acordo com Tamayo (1998), valores são princípios ou crenças compartilhados que expressam a missão e os objetivos da organização, bem como as estratégias para atingi-los. Eles orientam o funcionamento e a vida na organização, demonstrando opções realizadas pela empresa ao longo de sua história, preferências por comportamentos, padrões de qualidade, estruturas organizacionais, estratégias de gerenciamento, etc.

Para Tamayo e Gondim (1996), valores organizacionais podem ser definidos como “princípios ou crenças organizados hierarquicamente, relativos a tipos de estrutura ou modelos de comportamento desejáveis que orientam a vida da empresa e estão a serviço de interesses individuais, coletivos ou mistos” (1996, p. 63). Vários elementos devem ser considerados nessa definição, tais como: aspecto cognitivo; aspecto motivacional; função dos valores; e hierarquia dos valores.

O aspecto cognitivo dos valores organizacionais diz respeito às formas de conhecer a realidade organizacional. Os valores são crenças valorizadas,

ênfâtizadas no cotidiano da organizacional. Eles funcionam como padrões para o julgamento e a justificaçãõ do comportamento dos membros de uma organizaçãõ.

O aspecto motivacional estã relacionado a raiz dos valores organizacionais. Eles expressam interesses e desejos tanto do indivíduo quanto da coletividade.

A funçãõ dos valores é orientar a vida da organizaçãõ, guiando o comportamento dos seus membros e determinando a forma de pensar, de agir e de sentir dos indivíduos. Os valores sãõ uma espécie de ideologia que orientam as normas organizacionais.

A hierarquizaçãõ dos valores estã relacionada a missãõ e os objetivos da organizaçãõ. Os valores organizacionais implicam necessariamente em uma preferênciã, uma distinçãõ entre o importante e o secundãrio, entre o que tem valor e o que nãõ tem.

Segundo Tamayo (1998), valores organizacionais sãõ componentes importantes na construçãõ da identidade social da organizaçãõ, pois determinam os mecanismos e o conteúdo da socializaçãõ dos membros, o comprometimento com o trabalho e a organizaçãõ e, assim, o que ela é e a forma como ela se percebe.