

# O “PARADOXO” E A “GALINHA”: O CONTROLE ORGANIZACIONAL E AS COMUNIDADES DE PRÁTICA<sup>1</sup>

Guilherme Lima Moura \*  
Lourdes Magalhães C. de O. Andrade \*\*

## RESUMO

Uma comunidade de prática (CdP) pode ser entendida como qualquer grupo cujas pessoas, possuindo prática e referência epistemológica em comum, reúnem-se regularmente para refletir sobre essa prática, aprendendo coletivamente a entendê-la e, principalmente, a fazê-la melhor. Mas o que acontece com uma CdP quando ela é “descoberta”, incentivada e gerida por uma organização? De que forma a cultura e o controle organizacionais tomam parte nessa relação? Os estudos organizacionais sobre CdP’s têm tido, predominantemente, uma abordagem funcionalista. Partindo de outra perspectiva, este texto pretende fazer uma análise teórico-conceitual sobre as CdP’s e sua relação com as organizações da produção e do trabalho, particularmente no que se referem a aspectos de controle organizacional presentes em tal relação, e tomando como base obras e estudos organizacionais recentes sobre o assunto. Conclui-se que a gestão de CdP’s nas organizações é uma impossibilidade conceitual, resultando num paradoxo: ao gerir-se uma CdP, ela deixa de existir.

## ABSTRACT

A community of practice (CoP) can be understood as any group whose members, sharing common practice and epistemological reference, meet regularly to reflect together on their practice, learning to understand it and, mainly, to make it better. But what it happens to a CoP when it is “discovered”, stimulated and managed by an organization? And how organizational culture and control interfere in this relationship? Organizational studies on CoP’s have predominantly had a functionalist approach. In this text, the intention is to make theoretical analysis on CoP’s and its relationship with organizations, focusing, however, on aspects of organizational culture and control. Support was sought on recent works of organizational studies. Conclusion was draw that CoP’s management by organizations is a conceptual impossibility, resulting in a paradox: in case of being managed, CoP dies.

\* Prof. UFPE/CAA/Núcleo de Gestão e Doutorando Linguística UFPE/CAC/PPGL

\*\* Mestra UFPE/PROPAD

<sup>1</sup> Os autores agradecem as contribuições ao texto realizadas pelo prof. Pedro Lincoln C. L. de Mattos; e as inspirações teóricas dadas em aula pelos professores Cristina Amélia P. de Carvalho e Marcelo Milano F. Vieira.

## INTRODUÇÃO

É is como se poderiam definir as chamadas comunidades de prática (CdP's), tema de recente interesse pela academia internacional, não obstante possuïrem mais de dez anos os estudos que as iniciaram com mais profundidade no mundo das teorias organizacionais:

Grupos de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento especializado e compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto, [cujos] participantes compartilham experiências e conhecimento com liberdade e criatividade, incentivando novas abordagens para os problemas (WENGER; SNYDER, 2001, p. 10-11).

O que pensar da presença desses grupos nas organizações da produção e do trabalho, e de que maneira são submetidos ao controle organizacional? Tal relação é possível, sem que se descaracterizem tais grupos? Essas são as perguntas norteadoras deste ensaio teórico. Ainda como desdobramento delas, surgem outras: a) O que é realmente uma CdP? Mais um modismo? b) Tais grupos possuem realmente um ambiente de "prática comum", portanto "prática compartilhada", como o nome sugere? c) O que acontece com uma CdP quando é "descoberta" e "incentivada" por uma empresa?

O interesse por tais questões dá-se, principalmente, em função das características particulares das CdP's, em comparação com outros tipos de grupos mais comumente encontrados no mundo das organizações, e pela crescente atenção que elas têm recebido da teoria organizacional, não obstante os ainda poucos estudos publicados no Brasil<sup>2</sup>.

Mais freqüentemente abordadas sob a perspectiva da aprendizagem organizacional e da gestão do conhecimento, neste texto pretende-se fazer uma análise teórico-conceitual sobre as CdP's e sua relação com as organizações da produção e do trabalho, particularmente no que se refere aos aspectos do controle organizacional presentes em tal relação, tomando como base algumas obras relevantes e alguns dos recentes estudos organizacionais sobre o assunto. Pretendendo jogar alguma luz sobre o tema, este texto tem como objetivo propor respostas às questões acima expostas.

Para tal, tendo em vista o foco teórico no controle organizacional, faz-se necessário, de antemão, apresentar algumas definições relevantes sobre o assunto. É o que se vê ao longo do capítulo 2: primeiro, analisa-se como ele tem sido tratado enquanto tema de estudo pela teoria organizacional (seção 2.1); em seguida, com base em Pagès *et al.*, aborda-se o controle numa dimensão "superocultada" pelos processos de mediação psicológica na relação das grandes empresas com seus funcionários (seção 2.2); depois, questiona-se a existência das chamadas "novas formas organizacionais", que seriam representantes de uma pós-burocracia na qual o controle organizacional estaria diminuído (seção 2.3).

A questão das novas formas organizacionais e sua relação com o controle remete duplamente aos próximos dois capítulos; primeiro, porque tais grupos sugerem um novo arranjo coletivo, e, segundo, porque sugerem também uma "partilha comum" que poderia fazer supor ausência de controle unilateral. Neste sentido, o capítulo 3 trata detalhadamente das CdP's, e o capítulo 4 aborda os aspectos de poder e controle nas CdP's, desmistificando a idéia dessas comunidades como um ambiente de partilha livre do controle. Em seguida, no capítulo 5, defende-se a idéia de que a gestão de CdP's nas organizações é uma impossibilidade conceitual, resultando num paradoxo: "ao gerir-se uma CdP, deixa ela de existir". Por fim, chega-se a algumas conclusões no capítulo 6.

<sup>2</sup> Veja-se, por exemplo, Moura (2004), sobre CdP's, e Crubellate (2002), sobre "controle social normativo em organizações econômicas e a emergência de novos modelos estruturais".

## CONTROLE ORGANIZACIONAL: DEFINIÇÕES RELEVANTES

Inúmeras contribuições acadêmicas têm ampliado, ao longo de vários anos, a compreensão do chamado controle organizacional e sua relação com o fenômeno da ação humana coletiva no mundo das organizações. Em sua maioria, tal produção tem predominantemente enfatizado aspectos técnicos e descritivos a partir de uma perspectiva funcionalista, cujo controle é o instrumento da chamada eficácia organizacional, em favor da qual o conflito é disfunção que deve ser eliminada. Alguns outros estudos, entretanto, têm considerado o controle – e também o poder, a partir do qual surge o controle – elementos integrantes de relações de dominação entre indivíduos subjugados e organizações subjugadoras, nas quais, por exemplo, a cultura organizacional surge como mais uma variável de controle a ser manejada no sentido de garantir um diferencial competitivo (FREITAS, 1999, p. 96). Especificamente sobre essa questão, até bem pouco tempo Freitas (1999) apontava para a carência de estudos que tratassem da relação entre cultura e controle organizacionais:

As investigações feitas por acadêmicos e consultores organizacionais se concentraram, em grande medida, nos aspectos pragmáticos, como diagnósticos e processos de mudança ou reforço cultural. É flagrante a ausência de uma dimensão política, ou seja, da análise da cultura como um instrumento de poder, como veiculação institucional, onde a própria questão do controle interiorizado atesta a eficácia desse tipo de articulação (FREITAS, 1999, p. 96).

No atual contexto de aceleradas mudanças tecnológicas, cada vez mais as técnicas de gestão organizacional substituem o controle direto e coercitivo por mecanismos sutis de controle.

### O CONTROLE ORGANIZACIONAL NO *MAIN* *STREAM* DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Ao analisarmos a evolução histórica da teoria organizacional, percebemos com clareza um traço predominante que trespassou suas diversas escolas ao longo do tempo, a saber: a perspectiva da racionalidade funcionalista a serviço da manutenção das estruturas de poder estabelecidas na posse do capital. Não obstante as contribuições de respeitáveis pensadores críticos, de modo geral as teorias não têm se concentrado em discutir a estrutura organizacional numa reconcepção das relações de dominância, pressupondo quase sempre que o conflito é uma disfunção a ser corrigida. Tem havido, assim, pouquíssima mudança de paradigma na ciência administrativa. Neste sentido, Guerreiro Ramos acredita que

[...] a maior parte daquilo que é usualmente denominado teoria da organização é desprovida de rigor científico e é, antes, tautologia disfarçada ou, quando muito, disfarçado pensamento organizacional, pensamento que aceita, por seu valor aparente, os critérios inerentes à organização, e é, ele mesmo, subproduto do próprio processo organizacional (GUERREIRO RAMOS, 1981, p. 50).

É difícil crer numa relação unilateral de poder, em qualquer instância, entre estrutura e indivíduo. Se, por um lado, há de fato uma força condicionante das diversas estruturas das quais faz parte e com as quais lida o indivíduo, por outro, ele também influencia, pelas e nas suas inúmeras interações com outros, os conjuntos dos quais participa. Parece que, assim sendo, as relações de poder, além de servirem à dominação de uns grupos sobre outros, a partir da estrutura social predominante – e em algum grau determinante – estão presentes em todas e quaisquer relações, e mesmo nas omissões, ainda que variando enormemente em suas características e conseqüências. É, sobretudo, aí que reside grande parte do

equivoco da perspectiva funcionalista, que considera uma disfunção o poder que não atende ao propósito organizacional deliberado pelos gerentes. Carvalho (1998), inclusive, considera que

[...] a literatura sobre poder no âmbito das organizações tem se desenvolvido à margem da ciência política, e a consequência tem sido a aplicação acrítica do conceito de poder. [...] Optando [pela perspectiva do conflito], a divergência de interesses entre as organizações, os indivíduos e os grupos e coalizões formados por eles, surge como algo inerente e irradicável desta forma de organização social que é a burocracia (CARVALHO, 1998, p. 16 e 17).

Toda relação é embebida de poder, e não há nisso sempre uma deliberada má intenção de um domínio aproveitador ou escravizador. Mesmo inconscientemente as pessoas se associam em relações em que ora uns dominam e outros são dominados, em função da situação ou da personalidade de cada um. O fato é que sempre que indivíduos interagem, estão em jogo interesses que, na melhor das hipóteses, são conciliados de modo que se agrade ambas as partes. Há que se considerar – é obvio – que, na maioria das vezes, esses jogos têm sido disputados em busca de se sobrepujar o outro em favor de si próprio. E aí o instrumento de dominação fica bastante evidenciado já num nível mais estrutural, principalmente quando se leva em consideração as relações sócio-econômicas, étnicas, culturais, religiosas ou de gênero entre os diversos grupos dominantes e dominados ao longo da história da humanidade.

Mas, realmente, a teoria administrativa que tem sido mais veiculada nas empresas, procura “orientar” os líderes a considerar os conflitos como algo a ser vencido, como se fora uma doença organizacional. E “vencer” tem evoluído para técnicas cada vez mais sofisticadas de dirimir o conflito sem confrontos diretos (CARVALHO, 1998).

Vieira e Misoczky (2000), por exemplo, ao confrontar as perspectivas teóricas institucionalista e do poder, consideram que

[...] assumir o novo institucionalismo é ignorar uma variável central na explicação de como as organizações se estruturam, nomeadamente, o poder, e assumi-lo a partir de um entendimento do ‘poder sem conflito’. [...] as disputas de poder em um campo geram as instituições que, por sua vez, mantêm a ordem estabelecida através do compartilhamento de valores. A mudança ocorre quando os arranjos de poder (internos e externos) no campo se modificam e geram novas instituições (VIEIRA; MISOCZKY, 2000, p. 12 e 13).

Para além dessa questão primária das organizações como instrumentos de dominação que perpetuam uma estrutura social de oportunidades para poucos, há que se considerar dois outros aspectos relevantes que se encontram na base da lógica do mundo moderno-organizacional: a predominância da racionalidade instrumental, a partir do cálculo utilitário das consequências; e a visão funcional do Homem, como uma engrenagem da “grande-máquina-que-deve-funcionar-harmoniosamente”, e não como a centralidade – em si mesmo – da própria vida humana. São esses elementos que formam o “pedestal” sobre o qual tem sido construída a literatura gerencialista *best-seller*. No dizer de Bronzo e Garcia (2000),

[...] o desenvolvimento das teorias organizacionais revela uma complexidade própria: ao longo do tempo e a partir de certas orientações epistemológicas, as teorizações formuladas no campo da Administração refletiram uma forma particular de observação dos fatos sociais na esfera da produção e do trabalho, carregada de valores e referências dominantes. Isso não representa propriamente uma surpresa, sobretudo se nos conscientizarmos de quais foram os benefícios práticos dos estudos organizacionais, neste século, para o desenvolvimento do controle gerencial e das estratégias para a manutenção das relações de poder nos circuitos internos de exploração da força de trabalho (BRONZO; GARCIA, 2000, p. 70).

Portanto, não há dúvidas de que a questão do controle, na teoria das organizações, tem sido um conceito central “[...] ao redor do qual a análise organizacional desenvolveu suas construções teóricas” (CARVALHO, 1998, p. 45). Tal relevância

pode ser observada na extensa bibliografia que, não obstante aborde a temática sob perspectivas diversas, muito freqüentemente, o considera o elemento necessário para impor a ordem e eliminar os conflitos prejudiciais à sobrevivência e ao desempenho da organização.

Para Tannenbaum (1968 *apud* SILVA, 2002), o controle é entendido como o processo pelo qual o comportamento das pessoas é circunscrito aos objetivos das organizações. Segundo o autor,

[...] a organização implica em controle. A organização social é um arranjo ordenado das interações dos indivíduos [...]. Os processos de controle ajudam a circunscrever os comportamentos idiossincráticos e a mantê-los em conformidade com o plano racional da organização. A coordenação e a ordem, criados à margem dos diversos interesses e dos comportamentos potencialmente difusos dos membros, são em grande parte uma função do controle [...]. O controle é um inevitável correlato da organização (TANNENBAUM, 1968, p. 3 *apud* CARVALHO, 1998, p. 57).

Nessa abordagem, o controle assume conotação de necessidade natural, "[...] sem discussão de suas conseqüências que não as limitadas à sua funcionalidade para a organização, e tudo que lhe escapa é reconhecido – em um sentido parsoniano – como desviante" (CRUBELLATE, 2002, p.5).

De acordo com Silva (2002),

Embora grande parte da literatura convencional sobre controle enfatize sua dimensão técnica, o conceito de controle está intimamente relacionado àquele de poder no sentido de que ele pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de um outro e reflete os interesses presentes na organização assim como as posições dominantes, capazes de impor concepções de realidade (SILVA, 2002, p. 3).

Ainda segundo a autora, a literatura especializada apresenta uma série de tipologias sobre as formas de controle organizacional, mas, de maneira geral, os autores concordam com "[...] uma evolução que começa nos modos mais coercitivos e diretos, passando pelo controle burocrático e chegando mais recentemente a modos mais normativos de controle" (BARLEY; GIDEON, 1992 *apud* SILVA, 2002, p. 5).

**Quadro 1 - Modos e Formas de Controle**

Modos de Controle	Formas de Controle	Características
DOMINANTE	Controle simples Controle hierárquico	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Supervisão direta</li> <li>• Fragmentação de tarefas</li> <li>• Separação entre concepção e execução</li> </ul>
HEGEMÔNICO	Controle burocrático	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação às normas</li> <li>• Sistemas tecnológicos que permitem conformidade de comportamento e invisibilidade de normas</li> <li>• Extensiva estratificação hierárquica</li> <li>• Fragmentação de tarefas</li> <li>• Separação entre concepção e execução</li> </ul>
HEGEMÔNICO (ampliado)	Controle pós-burocrático <sup>3</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Foco nas idéias</li> <li>• Sistemas tecnológicos baseados em: I&amp;T (extensivamente); tarefas de concepção e execução estruturadas; ajuste flexível; grupos multidisciplinares</li> </ul>

Fonte: Adaptado de Rosen e Baroudi, 1992 *apud* CARVALHO, 1998, p. 71

<sup>3</sup> Nós preferiríamos a utilização da expressão *neo-burocracia*, porque o prefixo "pós" sugere a idéia de uma superação do modelo burocrático, com a qual discordamos.

Essa evolução pode ser observada na tipologia formulada por Rosen e Baroudi (1992 *apud* CARVALHO, 1998), a qual estabelece um caráter evolutivo entre níveis de crescente sofisticação de controle, conforme pode ser observado no Quadro 1. Nesse quadro, percebe-se que os autores sugerem uma evolução que inicia nos tipos mais diretos de controle, passando pelo controle baseado em normas e regras, até chegar a um tipo de controle que inclui a dominação sobre as idéias, as crenças e os valores.

A partir da compreensão dessas transformações nas formas de controle, o presente artigo vai ao encontro da tese central de Silva (2002, p. 3), segundo a qual o controle organizacional acentua, atualmente, a utilização de mecanismos normativos, enfatizando a cultura e o compartilhamento de uma visão de mundo dominante.

Longe de excluir, tal ênfase oferece “um acirramento dos controles centralizadores representados pelo modo burocrático em grande parte inseridos nas novas tecnologias de informação e gestão, que permitem uma vigilância à distância”. Neste contexto, o controle organizacional se transforma em um “punho de ferro em luva de veludo”<sup>4</sup> (SILVA, 2002, p. 1).

Segundo Freitas (1999), como a empresa precisa da participação de todos e os tempos atuais sugerem maior autonomia dos indivíduos para otimização de resultados, a estratégia de controle efetiva-se no despertar da paixão, na sedução dos indivíduos. A organização estimula, ainda, o narcisismo individual, tornando a busca pela excelência um desejo de cada um e levando os indivíduos a exercerem um autocontrole.

Buscando o reconhecimento da organização, o indivíduo seduzido dá o melhor de si, canalizando toda a sua energia para fins produtivos. Tal dedicação não é garantida pela imposição de normas ao funcionário (MEDEIROS; ENDE; SILVA, 2003). O controle, outrora obtido por meio da obediência a regulamentos, passa a ser alcançado pela adesão dos indivíduos à missão organizacional com a qual se identificam.

Essa identificação, em princípio, sugere uma idéia de democratização das relações organizacionais. Mas, de acordo com Crubellate (2002, p. 12), tal idéia caracteriza-se pela “[...] tentativa de lidar instrumentalmente com a construção do consenso social”. Uma tentativa de tornar as atitudes dos indivíduos condizentes e favoráveis aos resultados e objetivos dos grupos de poder. Subjacente a isso, há uma crítica à teoria organizacional que pressupõe a possibilidade de que as organizações, em especial as econômicas, sejam espaços de plena realização humana.

Assiste-se, então, à expansão do papel da organização que deixa de representar um simples local de trabalho para penetrar em todas as esferas da vida. O novo papel assumido pelas organizações modernas, não por acaso, ocorre justamente quando as demais instituições – Estado, Igreja, família, escola – aparentam estar em decadência e os indivíduos se vêem fragilizados (FREITAS, 1999). O controle ideológico exercido pela organização capitalista moderna a torna uma nova igreja, que dispõe de sistema de crenças e valores consignados em seus manuais, sua escritura sagrada, e apropriados para conduzir os empregados à adesão (PAGÈS *et al.*, 1993, p. 75).

Com base na literatura acima exposta, este artigo parte do pressuposto de que hoje o controle organizacional sobre o indivíduo vem sendo exercido por mecanismos mais sutis, porém não menos intensos. Argumenta-se, aqui, que a apropriação (e principalmente a distorção) de pressupostos e valores inerentes às CdP’s, pelas empresas, revela-se como mais um mecanismo suave de controle.

<sup>4</sup> Essa expressão, na realidade, foi cunhada por Jermier (1998) e é adotada pela autora (SILVA, C., 2002) para se referir a essa dimensão mais sutil do controle organizacional.

## O PODER DAS ORGANIZAÇÕES E O INDIVÍDUO

Neste texto, parte-se do princípio de que as relações de poder são inerentes às relações humanas. Portanto, as pessoas tentam sempre, com seus recursos de poder, controlar umas às outras e controlar o ambiente, em função dos mais diversos objetivos, pelos mais diferentes interesses e movidas pelos mais variados valores e pressupostos. Nessa arena, freqüentemente há os que, detentores de maiores recursos de poder, subjuguem outros. Nessa arena, há muitos indivíduos que vivem para as organizações que, por sua vez, servem a outros poucos indivíduos. Nessa arena, os indivíduos, de parte a parte, usam os recursos de poder que possuem e que adquirem, sós ou em coalizões, para se relacionarem, resistirem, influenciarem, sobreviverem e progredirem.

O livro "O Poder das Organizações" (PAGÈS *et al.*, 1993) é particularmente elucidativo no que se refere à análise da variável *poder* no seio da organização moderna – ou, no dizer dos autores, organização "hipermoderna", ou seja, aquela que

[...] em contraste à organização moderna, caracteriza-se pelo desenvolvimento fantástico de seus processos de mediação, sua extensão a novas zonas (instâncias), sua interconexão cada vez mais ramificada e sua constituição em sistemas cada vez mais coerentes (PAGÈS *et al.*, 1993, p. 35).

A partir de uma análise empírica das relações de poder em uma grande empresa multinacional (apelada pelos autores de "TLTX"), e procurando observar tais relações a partir de uma composição de instâncias "econômica-política-ideológica-psicológica", os autores descrevem como as organizações desta "hipermodernidade" lidam com as contradições, utilizando-se de mecanismos de mediação, numa postura pela qual "os diversos tipos de mediação se relacionam mutuamente, vêm tampar os buracos sufocando as contradições nascentes" (PAGÈS *et al.*, 1993, p. 29). Os dirigentes da TLTX procuram implantar políticas que sirvam para coibir reações de oposição, numa típica postura funcionalista de tentativa de ocultação de conflitos.

Ao mesmo tempo em que parece realista, é impactante perceber em que níveis tem chegado o controle dentro das organizações. Dos mecanismos diretos representados pelos "capatazes", passamos a um modelo que faz uso das contradições do indivíduo, numa relação compensatória, fazendo com que ele amenize sua frustração pelos ganhos ofertados pelas políticas de pessoal.

Em tal relação perversa é que se encontra o alienado trabalhador das organizações da modernidade. Doutrinado desde o berço a viver *nas* e *pelos* organizações do trabalho e da produção, ele procura dar sentido à sua existência, mas vive para àquelas que deveriam prover suas necessidades inquestionáveis e lhe permitir buscas maiores em outras searas da vida. Ao contrário, de modo geral, a organização invade e toma-lhe a vida. Em uma frase, nessa relação entre o indivíduo e a organização da era moderna,

[...] o salário, as alegrias do poder que cada um à sua maneira desfruta [...] amenizam as dúvidas, os escrúpulos morais que possam nascer, [...] a angústia permanente, o vazio interior, a pobreza da vida particular e das relações pessoais (PAGÈS *et al.*, 1993, p. 29).

O estudo do livro de PAGÈS *et al.* (1993) se revela, a cada página, uma experiência de reflexão sobre uma lógica do mundo das organizações mais e mais atual, não obstante ter ele sido escrito há quase vinte e cinco anos. De fato, como num *déjà vu* inevitável, experiências profissionais nos vêm à mente para confirmar que realmente vivemos a era da lógica de dominação organizacional sub-reptícia; do "domínio ideológico". Com base nessa forma mais refinada de dominação, utiliza-se de um processo de envolvimento do indivíduo que se entrega "espontaneamente" a uma servidão, crente que ali, no mundo da empresa, obterá plenitude. Sendo subjacente à sua própria existência o fato inexorável de que deverá se

juntar às fileiras das carreiras profissionais nas empresas para dar sentido à sua existência, quaisquer questionamentos já não são sequer ameaças ou alternativas válidas de se pensar, mas uma conversa sem sentido, uma perda de tempo; tempo que já pertence às organizações da modernidade.

De que maneira essa "lavagem cerebral" se dá é uma das grandes contribuições da pesquisa realizada pelos autores na TLTX (que poderia ter tantos nomes!). Segundo eles afirmam,

A função da ideologia e das práticas ideológicas é reforçar a imagem positiva do papel da empresa, não deixando que o indivíduo se conscientize das contradições das políticas da empresa e das contradições sociais que subentendam. Não se trata de um processo mecânico que age simplesmente pelo exterior, através da doutrinação. [...] O que nos surpreendeu foi o papel dos processos sutis de autopersuasão, [...] pelos quais o indivíduo colabora para sua própria doutrinação e resolve seus conflitos ideológicos e reforça a ideologia dominante sempre com a impressão de pensar livremente (PAGÈS *et al.*, 1993, p. 86 a 87).

Todo o processo de domínio ideológico termina por se estabelecer nos moldes de uma religião, cujo "deus" é a própria organização. As empresas da modernidade parecem ter aprendido bem esse mecanismo sedutor, e fazem dos seus seguidores, seguidores de fé. Os melhores possíveis, aqueles que não precisam ser persuadidos, porque crêem realmente que atender aos desejos do "deus pagão" é a fórmula da "salvação". E o mais impressionante, é que de fato essa devoção se revela diabólica no fim das contas, porque o que deveria "salvar", termina por escravizar. No dizer dos autores,

*O pacto com o diabo: 'Eu renuncio a mim mesmo'.* – A ilusão do poder não se paga somente com uma carga de trabalho considerável, produz, sobretudo, a dependência e a submissão do indivíduo que deixa de se pertencer. [...] O resultado mais claro dessa alienação, além do mais trágico também, se exprime no desespero que a idéia da aposentadoria provoca: 'Eu gostaria de saber o que fazer de mim, pois só vivi para a TLTX, e, de um dia para outro, não existe mais nada' (PAGÈS *et al.*, 1993, p. 141, grifo dos autores).

Eis o desfecho da perversa racionalidade – para o trabalhador – predominante na organização moderna. O indivíduo como a velha engrenagem, da qual se desfazem quando não mais funciona.

Enquadrar o problema do poder nas atuais organizações como um sistema "sócio-mental" é ainda uma das questões levantadas por Pagès *et al.* (1993). Os autores exploram, neste sentido, o papel do complexo psiquismo humano, particularmente no que diz respeito aos seus componentes inconscientes e à relação do indivíduo com as organizações, cujo domínio delas sobre ele se estabeleceria atualmente nos níveis mentais mais profundos. No dizer dos autores,

O traço mais importante deste jugo psicológico é sem dúvida a ação direta sobre o inconsciente dos indivíduos. Trata-se de uma modelagem, de uma reorganização do inconsciente dos indivíduos. [...] É através da manipulação do inconsciente que a organização coloca sob seu jugo o indivíduo, reforçando suas angústias paranóides inconscientes mais arcaicas, assim como os sistemas de defesa (também inconscientes) contra a angústia. Ela age provocando uma fantástica regressão psicológica, reforçando um estado de terror infantil no indivíduo e fornecendo-lhe no momento oportuno um meio, o seu, para se defender contra os terrores e se salvar (PAGÈS *et al.*, 1993, p. 171 a 172).

Quando os autores afirmam que a tão citada "mão invisível do mercado", de Adam Smith até hoje, tem ficado cada vez mais invisível, e nunca esteve tanto, é muito fácil observar no mundo das organizações da modernidade a veracidade desta assertiva. Os mecanismos de controle, os processos de seleção, os treinamentos, as políticas de cargos e salários que nelas predominam compõem essa grande "lavagem cerebral" que fazem do funcionário o dócil servidor. Será então que seria inconcebível imaginar que tais níveis de submissão em parte pudessem ser explicados pelo uso de políticas, técnicas e instrumentos que permitam o domínio sobre valores, crenças e necessidades pertencentes ao inconsciente dos

indivíduos? Seja como for, é difícil negar que o controle da organização vem se expandindo sobre a "alma humana" com uma intensidade impressionante e assustadora, o que reforça a tese de que o modelo social com base no capital ainda vai longe, muito longe:

[...] Os trabalhadores da empresa hipermoderna, especialmente os executivos e os empregados, são, ao mesmo tempo, mais alienados que seus antecessores, mais enquadrados, mais integrados, pois eles são pegos, como mostramos, num sistema que os encerra de todos os lados e os toma, totalmente, 'corpo e alma' (PAGÈS *et al.*, 1993, p. 233).

## NOVAS FORMAS ORGANIZACIONAIS E O CONTROLE DOS INDIVÍDUOS

Segundo Weber (1978), "[...] embora muitos se queixem dos 'pecados da burocracia', seria ilusão imaginar que o trabalho administrativo contínuo pudesse ser executado, em qualquer setor, sem a presença de funcionários trabalhando em seus cargos" (WEBER *apud* CAMPOS, 1978, p. 25). De fato, sempre que imaginamos a maioria das atividades humanas coletivas da atualidade, e particularmente as organizações do trabalho e da produção, automaticamente imaginamos também a sua estrutura baseada em características como: divisão do trabalho, hierarquia, cargos delimitados por normas, áreas de competência, amplitude de comando, documentação dos atos administrativos, livre relação contratual estabelecida por nomeação e remunerada por dinheiro, carreira baseada em promoções, entre outros conceitos burocráticos. Isto nos dá uma idéia de como as formas de se organizar a atividade empresarial, mesmo com as estruturas sugeridas há anos por pesquisadores como Mintzberg, ainda se estabelecem sobre a mesma base lógica.

Grandori (1993), por exemplo, acredita que novas e inovadoras formas organizacionais têm surgido na prática nos últimos anos, de modo que os conceitos teóricos sobre estruturas organizacionais devam ser revistos. Explorando, contudo, a temática do trabalho organizado, essencialmente, sob uma perspectiva funcionalista – por se concentrar em como se pode obter um "melhor funcionamento" das organizações, mediante mudanças de arranjos estruturais – observa-se que tais conceitos, aparentemente revistos, mantêm a idéia do indivíduo como uma peça desta grande engrenagem.

Por outro lado, segundo Dellagnelo e Machado-da-Silva (2000),

As discussões na área organizacional a respeito da emergência de novos modelos organizacionais que possam representar ruptura com a burocracia têm sido marcantes. [...] [Mas,] apesar da forte tendência de flexibilização do modelo burocrático, não se verifica a ruptura, uma vez que a lógica de ação predominante nas organizações ainda é aquela voltada para o cálculo utilitário das conseqüências (DELLAGNELO e MACHADO-DA-SILVA, 2000, p. 1).

Qualquer um que observe superficialmente os modelos de gestão ditos pós-burocráticos pode achar que nesses "novos modelos" teria havido uma diminuição do controle sobre os empregados que, por sua vez, teriam se tornado mais autônomos e participantes da administração das empresas. Olhando-se com mais atenção, todavia, pode-se perceber que na realidade, nesta dita "nova ordem organizacional", os controles nunca estiveram tão eficazes, não obstante menos visíveis. Aliás, é justamente nesta "invisibilidade" – associada, oriunda e estimuladora da alienação predominante entre os funcionários – que reside a sua mais eficaz característica. Na realidade, as formas de controle, antigamente mais diretas e físicas, têm se desenvolvido para uma lógica de dominação subliminar e ideológica. Carvalho (2002), relacionando o controle com a cultura e o papel da liderança, considera que

[...] o controle organizacional acentua atualmente a utilização de mecanismos normativos, dando uma grande ênfase à cultura e ao compartilhamento de uma visão de mundo dominante. Esta ênfase, no entanto, não exclui, ao contrário, oferece suporte para um acirramento dos controles centralizadores representados pelo modo burocrático em grande parte inseridos nas novas tecnologias de informação e gestão, que permitem uma vigilância à distância. [...] Este punho de ferro em luvas de veludo (nós tomamos emprestada a expressão de JERMIE, 1998) que se transformou o controle organizacional nas organizações atuais opera e necessita de uma transformação no papel da liderança. A liderança passa a representar um 'retorno ao carisma', personalizando as estruturas de legitimação (COURPASSON, 2000 *apud* CARVALHO, 2002, p. 1).

## O QUE SERIAM COMUNIDADES DE PRÁTICA?

A definição de CdP tem sido alvo de muitas variações conceituais. E nem mesmo a expressão "comunidade de prática" é unânime para designar o assunto, já que, além dela, alguns autores se referem à "comunidade de aprendizagem", outros ainda utilizam "comunidade de conhecimento", "comunidade de prática social", e ainda "comunidade de saber" (YI, 2002; ANTONELLO; RUAS, 2002; VALENÇA & ASSOCIADOS, 1995). Para além das diferenças de título, o que é mais grave é que as suas definições são as mais diversas e os usos, algumas vezes, aparecem na literatura teórica de modo um tanto descuidado.

Uma das questões relacionadas ao conceito de CdP diz respeito aos diversos tipos de agrupamentos humanos que podem ser designados pelo vocábulo "comunidade". Se formos ao dicionário comum, por exemplo em Ferreira (1997), constatamos que "comunidade" pode possuir doze significados, entre os quais,

[...] O corpo social; a sociedade [...] Qualquer grupo social cujos membros habitam uma região determinada, têm um mesmo governo e estão irmanados por uma mesma herança cultural e histórica. [...] Grupo de pessoas que comungam uma mesma crença ou ideal. [...] Agrupamento que se caracteriza por forte coesão baseada no consenso espontâneo dos indivíduos (FERREIRA, 1997, p. 165).

Neste sentido, será que poderíamos afirmar que qualquer grupo, de qualquer porte ou tipo, ao estar reunido compartilhando uma prática qualquer – da maneira que for – seria chamado de uma CdP? O que caracterizaria, então, uma CdP?

Segundo Yi (2002, p. 105), reconhecidos como pioneiros no estudo das CdP's, "Lave e Wenger (1990) as definem inicialmente como organizações informais que são naturalmente formadas entre praticantes de dentro e além das fronteiras de organizações formais". Foram eles que "cunharam a expressão *community of practice* para descrever tais organizações informais".

Stamps (1997 *apud* YI, 2002, p. 107) considera que, fundamentalmente, trabalho e aprendizagem são atividades sociais, e como as pessoas trabalham juntas, elas não só aprendem ao fazer, mas desenvolvem um senso compartilhado do que ocorre para que o trabalho seja realizado. Desta forma, para ele, nas CdP's ocorrem as mais valiosas e inovadoras aprendizagens relacionadas com o trabalho.

Por sua vez, Botkin (1999 *apud* YI, 2002, p. 107) adota a expressão "comunidade de conhecimento" para se referir aos "grupos de pessoas com uma paixão em comum para criar, usar e compartilhar novos conhecimentos para propósitos de negócios tangíveis".

Para Valença & Associados (1995, p. 50), "o que caracteriza uma comunidade de prática é a reunião de profissionais de atividades comuns ou próximas, dispostos a regular sua prática, de acordo com as mesmas normas de conduta e de proficiência operativa".

Entre esses estudiosos, é Wenger quem se detém com mais profundidade no tema. Numa frase, Wenger e Snyder (2001) definem as CdP's:

Em síntese, são grupos de pessoas ligadas informalmente pelo conhecimento especializado e compartilhado e pela paixão por um empreendimento conjunto. [...] inevitavelmente [...] seus participantes compartilham experiências e conhecimento com liberdade e criatividade, incentivando novas abordagens para os problemas (WENGER; SNYDER, 2001, p. 10-11).

**Quadro 2 - Diferentes Grupos e suas Principais Características Comparadas**

	<b>Qual é o Objetivo?</b>	<b>Quem participa?</b>	<b>O que têm em comum?</b>	<b>Quanto tempo duram?</b>
<b>Comunidade de Prática</b>	Desenvolver as competências dos participantes; gerar e trocar conhecimentos	Participantes que se auto-selecionam (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
<b>Grupo de Trabalho Formal</b>	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
<b>Equipe de Projeto</b>	Realizar determinada tarefa	Empregados escolhidos por gerentes seniores	As metas e pontos importantes do projeto	Até o final do projeto
<b>Rede Informal</b>	Colher e transmitir informações empresariais	Amigos e conhecidos do meio empresarial	Necessidades mútuas	Enquanto as pessoas tiverem um motivo para manterem contato

Fonte: Wenger; Snyder, 2001, p. 15, com adaptações.

Para Wenger e Snyder (2001, p. 13), as CdP's "[...] diferem de outras formas de organização, de várias maneiras". No Quadro 2 constam as diferenças básicas entre elas e os diversos tipos de grupos comumente encontrados nas empresas.

Atualmente, é comum que CdP's existam dentro de organizações, mas tanto podem se encontrar em uma unidade de negócios, como também se estender para além das fronteiras da divisão ou mesmo da organização, nesse caso contando participantes de várias empresas (WENGER; SNYDER, 2001, p. 12). São as seguintes as suas principais características:

- **Quanto à formalização**, "a natureza orgânica, espontânea e informal das comunidades de prática as torna resistentes à supervisão e interferências. [...] – [elas] se auto-organizam, o que significa que definem suas próprias pautas e sua liderança" (WENGER; SNYDER, 2001, p. 11-13);
- **Quanto aos tipos**, "[...] são tão variadas quanto as situações que lhe dão origem" (WENGER; SNYDER, 2001, p. 12);
- **Quanto ao porte e quanto à liderança**, podem "ter dezenas ou até centenas de indivíduos, mas em geral [possuem] um núcleo de participantes cuja paixão pelo tópico [as] energiza e proporciona liderança social e intelectual" (WENGER; SNYDER, 2001, p. 12).
- **Quanto aos processos de inclusão**, "a participação numa comunidade de prática é auto-selecionada, ou seja, as pessoas percebem quando, e se devem juntar-se àquela comunidade. Sabem se têm algo a oferecer e se há

possibilidade de ganharem alguma coisa". E os seus integrantes também avaliam "[...] a adequabilidade do associado pretendente para o grupo" (WENGER; SNYDER, 2001, p. 13).

Wenger (1991, 2001 *apud* ANTONELLO; RUAS, 2002, p. 4-5) ainda se refere a três aspectos fundamentais que caracterizam a CdP, e a distingue de outros tipos de grupos. O primeiro se refere ao domínio: "[...] tem de haver um assunto sobre o qual a comunidade fala". O segundo se refere às relações entre os participantes: é preciso que os integrantes construam entre si relações, mas também em torno desse assunto, o domínio. "Uma página na web não é uma *CoP* ou, se houver sessenta gestores que nunca se falam, eles não são uma *CoP*, ainda que desempenhem as mesmas funções. [Eles têm] que existir como uma comunidade" (ANTONELLO e RUAS, 2002, p. 4, grifo do autor). Enfim, o terceiro aspecto se refere à prática: é preciso que, além de um assunto, os integrantes compartilhem uma prática. Eles precisam aprender a fazerem juntos; seu interesse reside em compartilhar para aprender a fazer melhor a partir da experiência comum.

## O "PARADOXO DA GESTÃO": QUESTÕES SOBRE PODER E CONTROLE NAS CDP'S

Propondo a perspectiva de um entendimento social sobre a aprendizagem nas organizações, Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 278-279) levantam uma questão importante, ao considerarem que uma CdP nada mais é que uma das diversas formas de organização coletiva. Na verdade, segundo os autores, no tema CdP há que se considerar mais a "prática" do que a "comunidade", já que o senso de comunidade é gerado a partir do conhecimento, da atividade e das relações sociais, elementos imbricados que, mediante um senso de atividade comum, providenciam, ao mesmo tempo, o recurso para uma retórica refletida de criação de um "senso de comunidade", e os inevitáveis conflitos de lutas de poder entre aqueles que sabem e aqueles que não sabem.

Em outras palavras, referir-se a uma comunidade de prática não é uma maneira de postular a existência de um novo grupo informal ou sistema social dentro da organização, mas uma maneira de enfatizar que toda prática é dependente de um processo social através do qual é sustentado e perpetuado, e que a aprendizagem ocorre através do engajamento nessa prática (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 279, tradução nossa).

Os autores consideram, ainda, que a noção de CdP está associada ao conceito de "participação periférica legítima" de Lave e Wenger (1991 *apud* GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 279; FOX, 1994, p. 28-35), na medida em que esta representa o modo específico de inclusão de novos participantes. Por meio dela os novatos são socializados e a comunidade se perpetua. Gherardi, Nicolini e Odella (1998) enfatizam que a expressão "participação periférica legítima" expressa a existência de um caminho a ser seguido pelo novato para que ele seja reconhecido como um membro "integral" da comunidade. Expressa, também, que essa jornada possui níveis e é institucionalizada, o que nos lembra, novamente, que tal participação é essencialmente um processo social, e não meramente cognitivo. Esta trajetória depende enormemente da extensão das oportunidades de aprendizagem oferecidas aos novatos. Assim, engajar-se e desenvolver-se numa CdP reside em alguma forma de empoderamento, diante da estrutura social de prática ali estabelecida, suas relações de poder e suas possibilidades de aprendizagem (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998, p. 279). Essas oportunidades de aprendizagem estão inclusas no que Lave e Wenger (1991, p. 97-98) denominaram "learning curriculum", conceito do qual Gherardi, Nicolini e Odella (1998, p. 279-295) utilizaram para definir a idéia correlata chamada por eles de "situated curriculum".

Lave e Wenger (1991, p. 92) ainda afirmam que a forma de acesso legítimo dos aprendizes depende das características de divisão de trabalho no ambiente

social do qual faz parte a comunidade de prática (parteiras, integrantes do A.A., alfaiates etc.). E no que se refere à formação da relação de mestres com aprendizes, a questão da concessão de legitimidade é mesmo mais importante do que o próprio ensino.

Easterby-Smith, Snell e Gherardi (1998), por exemplo, em seu estudo sobre as principais divergências no campo de estudos da Aprendizagem Organizacional (AO), classificam-nas em quatro dimensões: teleológica (estudo da finalidade: por quê?); ontológica (estudo da essência: o que é?); epistemológica (metodologia de pesquisa e investigação: como?); e tecnológica (intervenções e desenvolvimento: como?). Mas, não obstante a interessante taxionomia, os próprios autores alertam que haveria uma quinta dimensão, "[...] a do poder, que está implícita em grande parte da literatura, mas que raramente tem emergido como um foco para debate" (EASTERBY-SMITH; SNELL; GHERARDI, 1998, p. 261, grifo nosso).

Neste sentido, Easterby-Smith, Snell e Gherardi (1998, p. 263-269) lançam a questão: o que as teorias visam e a que propósitos elas aparentemente servem? Tal questionamento raramente é tratado na literatura, tendo sido trabalhado por Argyris (1992), com seu conceito de "rotinas defensivas" como obstáculos à aprendizagem. Tanto Argyris como Senge, por outro lado, são criticados por alguns estudiosos, em função da tendência que eles têm de considerar as relações de poder como disfunções, em contrapartida à concepção do conflito como elemento inevitável na relação humana. Easterby-Smith, Snell e Gherardi (1998), também, se referem a críticas feitas à abordagem de CdP's de Lave e Wenger (1991), no que tange à pouca atenção dada por eles à incorporação de poder formal estrutural por parte dos agentes.

Também quanto à dimensão do controle, é interessante notar a relação representada na literatura entre o caráter de espontaneidade e informalidade atribuído às CdP's (LAVE; WENGER, 1990; YI, 2002, p. 105) e as diversas propostas de gerenciamento a partir, por exemplo, da fórmula: identificação → oferta de infraestrutura → análise de valor → integração à organização (WENGER; SNYDER, 2001, p. 17-22; YI, 2002, p. 116-117). Referindo-se a esta questão como "um paradoxo da gestão", Wenger e Snyder (2001) afirmam que

A força das comunidades de prática perpetua-se por si mesma. [...] Elas nos dão, não apenas os ovos de ouro, mas também a galinha que os põe. O lavrador matou a galinha para ficar com todo o ouro e acabou perdendo ambos; o desafio para as organizações é dar valor à galinha e entender como mantê-la viva e produtiva (WENGER; SNYDER, 2001, p. 17, grifos nossos).

As CdP's para a organização seriam, então, a "galinha dos ovos de ouro" capaz de ampliar o desempenho dos indivíduos. Mas será possível às organizações incentivar sua formação sistemática e geri-las?

## O "PARADOXO" E A "GALINHA": "FRITAR OS OVOS SEM QUEBRAR A CASCA"

Já à época dos famosos estudos de Hawthorne, a teoria organizacional e as organizações davam-se conta, efetivamente, da existência das organizações informais que, inevitavelmente, se estabelecem no seio da estrutura formalmente definida (MOTTA; VASCONCELOS, 2002). Desde então, as organizações tentam controlar os grupos informais; assim como desde sempre pretendem controlar as pessoas que dela fazem parte; que desde sempre tentam, elas mesmas, controlar as demais pessoas que com elas se relacionam. Eis a arena da qual já falamos. Com a intenção de ter todos os indivíduos irmanados no ideal organizacional, dando todos de si o máximo para atingi-lo, diversos mecanismos de controle foram adotados pelos seus dirigentes. Do explícito ao sutil, conforme também já o dissemos.

Considera-se aqui uma CdP como sendo:

[...] qualquer grupo cujas pessoas, possuindo uma prática em comum e uma referência epistemológica em comum, reúnem-se duradoura e regularmente para refletir coletivamente sobre esta prática, aprendendo umas com as outras a entendê-la e, principalmente, a fazê-la melhor (MOURA, 2004, p. 15).

Pode-se afirmar, então, que as CdP's não são em si mesmas um modismo, uma vez que grupos deste tipo existem desde há muito e em muitas áreas de prática. A novidade sobre o tema reside no reconhecimento, inclusão e incentivo deste tipo de grupo na dinâmica organizacional, por meio de mecanismos sutis de controle, para que ele sirva aos objetivos da organização. Se as CdP's se caracterizam pela "[...] paixão pelo empreendimento conjunto" (WENGER; SNYDER, 2001, p. 10-11), não é difícil perceber que, no âmbito organizacional, conquistar essa paixão significa enfatizar o compartilhamento de uma visão de mundo dominante (SILVA, 2002), construir instrumentalmente o consenso social (CRUBELLATE, 2002) ou, ainda, despertar a paixão e seduzir os indivíduos (FREITAS, 1999).

A crítica principal, neste texto, refere-se ao fato de que, sendo a CdP um grupo informal e espontâneo por definição, ao ser trazida para a estrutura formal deixa de ter as características que a distinguem como CdP.

Neste sentido, retoma-se aqui o Quadro 2, proposto por Wenger e Snyder (2001), no qual consta a descrição comparativa das características de quatro tipos de grupos (comunidade de prática; grupo de trabalho formal; equipe de projeto; rede informal), de acordo com quatro aspectos (qual é o objetivo? quem participa? o que têm em comum? quanto tempo duram?). Questiona-se a existência dos atributos que, segundo os autores, caracterizam a CdP, a partir do momento em que ela é incorporada à estrutura da organização.

No que se refere a "**qual é o objetivo?**", uma CdP tem na aprendizagem compartilhada com a prática a sua razão de ser. Ela não tem uma meta a realizar, um produto a desenvolver. Mas quando ela é tratada como um componente da estrutura formal, é inevitável a cobrança quanto ao atingimento de metas.

Quanto à dimensão "**quem participa?**", dificilmente possa se manter a auto-seleção sem que seja definida, pela direção da organização, a inclusão de participantes estratégicos e o estabelecimento de critérios para a entrada de integrantes que, afinal, serão funcionários da empresa.

Sobre "**o que os participantes têm em comum?**", é de esperar-se que as metas, os interesses voltados aos setores da organização e os requisitos técnicos associados a projetos da empresa terminem por subjugar o princípio da associação pela paixão à prática.

E, por fim, sobre a dimensão "**quanto tempo dura a comunidade?**", como qualquer grupo existente na organização, enquanto for útil aos interesses (missão, visão, estratégias etc.) da organização, e não simplesmente aos do grupo.

Observa-se que o conjunto de características (linha da tabela) que identificam as CdP's não se sustenta mediante uma análise crítica de sua relação com a organização. Não se sustenta, principalmente, porque uma CdP pressupõe informalidade, autonomia, ausência de metas específicas. Tudo aquilo que nenhum grupo dentro de uma organização possui de fato. Aliás, alguns destes atributos são absolutamente incompatíveis com a noção de organização da produção e do trabalho.

Assim, ou a CdP é eliminada ou é trazida para a estrutura formal. Na medida em que é incorporada pela empresa, ela termina por se tornar, inevitavelmente, um grupo de trabalho formal. Mesmo que possua características de reflexão e discussão sobre práticas e teorias, essas serão **de interesse da organização**. Deixa de ser, por definição, uma CdP.

Eis aí o paradoxo da gestão das CdP's pelas organizações, ao qual se referem Wenger e Snyder (2001); da gestão das "galinhas dos ovos de ouro". O paradoxo é: ao gerir-se uma CdP, ela deixa de existir. Para os autores, a solução recomendada: identificá-las → oferecer-lhes infra-estrutura → analisar seu valor → integrá-la à organização. Numa palavra, construir uma cultura organizacional que

incentive, aprove, estruture e controle este tipo de grupo na organização, aproveitando seu potencial de criação e aprendizagem. Para nós, a questão inevitável: gerir uma CdP que continue uma CdP é querer "fritar os ovos sem quebrar a casca".

Definitivamente, considerar as CdP's como "galinhas dos ovos de ouro" é uma metáfora para se pensar. E como diria uma outra metáfora, a respeito das discussões sobre o destino "da granja", "[...], mas já se tornava impossível distinguir quem era homem, quem era porco" (ORWELL, 2000, p. 116).

## CONCLUSÃO

Os estudos organizacionais sobre as CdP's têm sugerido, sob um enfoque predominantemente prescritivo, que é possível – e recomendável – seu estímulo, integração e gestão no âmbito das organizações da produção e do trabalho. Em tal contexto, sugerem-se mecanismos de incentivo à formação desse tipo peculiar de grupo nas organizações, disfarçando o controle organizacional, outrora explícito e localizável, numa mística de trabalho descentralizado, autônomo e voltado para a aprendizagem e o desenvolvimento humano.

Consideramos aqui que, ao tratar as CdP's como a "galinha dos ovos de ouro" que promove o desempenho organizacional dos indivíduos, os estudos realizados contradizem aquilo que justifica a própria existência espontânea de comunidades desse tipo, banalizando os valores e pressupostos que as tornam tão peculiares.

Para nós, uma CdP pode ser um espaço legítimo de construção de um ambiente destinado à reflexão regular sobre a prática e a aprendizagem. Mas acreditamos que os conflitos oriundos das diferenças de interesse, e os conseqüentes esforços em controlá-los, são fatos inevitáveis porque próprios da relação humana. Eles não impedem, entretanto, que se construam coletivamente, em alguns grupos, mecanismos de controle bilaterais que permitam uma prática compartilhada, mediada pela justiça e pela predominância do interesse coletivo. Muitos projetos coletivos estão espalhados por aí, estabelecidos nessas condições, ainda que nem de longe sejam o padrão.

Nossa crítica central neste trabalho, portanto, não se refere às CdP's em si mesmas, ainda que afirmemos que elas também são arenas que muitas vezes se convertem, do mesmo jeito, em estruturas de dominação em favor de poucos. Nossa crítica se refere ao uso das CdP's pelas organizações como sendo mais um mecanismo cultural de controle unilateral disfarçado que, ao usá-las, as desvirtuam. A administração de uma CdP por uma empresa não é apenas um "paradoxo de gestão", **é uma impossibilidade conceitual.**

Seja como for, vale lembrar que este é um estudo teórico, portanto, a análise realizada aqui não se baseia em uma pesquisa empírica própria. Mas, convenhamos, o modelo burocrático das organizações modernas não oferece qualquer indício de que seja diferente. Não obstante, sugerimos, como uma recomendação importante, que se validem estes pressupostos em pesquisa de campo.

Ainda assim – e por fim – fica a questão para inspirar novos estudos: considerando-se os requisitos aqui descritos, será possível a existência de CdP's nas organizações da produção e do trabalho da modernidade?

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S.; RUAS, R. Formação gerencial: pós-graduação lato sensu e o papel das comunidades de prática. XXVI Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). *Anais eletrônicos...* Salvador: ANPAD, 2002.

ARGYRIS, C. *Enfrentando Defesas Empresariais*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.

BRONZO, M.; GARCIA, F. C. As bases epistemológicas do pensamento administrativo convencional e a crítica à teoria das organizações. In: RODRIGUEZ, S. B.; CUNHA, M. P. (org.). *Estudos organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas*. São Paulo: Iglu, 2000.

CARVALHO, C. A. *Poder, conflito e controle nas organizações modernas*. Série Apontamentos (25), Maceió: Editora da UFAL, 1998.

CARVALHO, R. Controle Organizacional: evolução, transformações e perspectivas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional: PROPAD/UFPE: ANPAD, 2002. 1 CD.

CRUBELLATE, J. M. "Remendo novo em roupa velha": controle social normativo em organizações econômicas e a emergência de novos modelos estruturais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

DELLAGNELO, Eloise; MACHADO-DA-SILVA, Clóvis. Literatura sobre novas formas organizacionais: onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? XXIV Encontro Nacional dos Programas de Pós-Graduação em Administração (ENANPAD). *Anais...* Recife: ANPAD, 2000.

EASTERBY-SMITH, M.; SNELL, R.; GHERARDI, S. Organizational learning: diverging communities of practice? *Management Learning*. v.29, n.3, p.259-272, 1998.

FERREIRA, A. B. de H. et al. *Dicionário Aurélio básico*. São Paulo: Nova Fronteira, 1997.

FOX, S. From management education and development to the study of management learning. In: BURGOYNE, J.; REYNOLDS, M. (Ed.). *Management learning: integrating perspectives in theory and practice*. London: Sage, 1997.

FREITAS, M.E. *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV, 1999.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations. *Management Learning*, v.29, n.3, p.273-297, 1998.

GRANDORI, Anna. Inventing effective organization forms. *11th EGOS Colloquium* (European Group for Organizational Studies) "The production and diffusion of managerial and organizational knowledge". Paris, 6-8 de julho, 1993.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. São Paulo: FGV, 1981.

LAVE, J.; WENGER, E. *Situated learning: legitimate peripheral participation*. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.

MEDEIROS, E. G.; ENDE, M. V.; SILVA, S. O. da. *Cultura nas organizações*. Disponível em: <[http://gestor.adm.ufrgs.br/adp/culturaorg\\_adpo14\\_2000\\_1.html](http://gestor.adm.ufrgs.br/adp/culturaorg_adpo14_2000_1.html)>. Acesso em: 26 dez. 2003.

MOTTA; F. C. P.; VASCONCELOS, I. F. G. de. *Teoria geral da administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002;

MOURA, G. L. "Somos uma comunidade de prática?": um estudo de caso envolvendo aprendizagem e consultores organizacionais In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 3., 2004, Atibaia. *Anais eletrônicos...*: ANPAD, 2004.

ORWELL, G. *A revolução dos bichos*. Virtual Books On Line, 2000. Disponível em: <<http://www2.uol.com.br/cultvox>>. Acesso em: 01 dez. 2004.

PAGÈS, M. et al. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1993.

SILVA, R. C. da. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2., 2002, Recife. *Anais eletrônicos...* Recife: Observatório da Realidade Organizacional : PROPAD/UFPE : ANPAD, 2002. 1 CD.

VIEIRA, Marcelo M. F.; MISOCZKY, Maria C. Instituições e Poder: explorando a possibilidade de transferências conceituais. In: ENCONTRO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS, 2000, Curitiba. *Anais...* Curitiba: ANPAD, 2002.

WEBER, Max. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, Edmundo (org.). *Sociologia da burocracia*. 4. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

WENGER, E. C.; SNYDER, W. M. Comunidades de prática: a fronteira organizacional. *Aprendizagem Organizacional / Harvard Business Review*. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

YI, J. Q. Facilitating learning and knowledge creation in community of practice: a case study in a corporate learning environment. In: COAKES, E.; WILLIS, D.; CLARKE, S. (ed.). *Knowledge management in the sociotechnical world: the graffiti continues*. London: Springer-Verlag, 2002.