

## Aprendizagem Organizacional e Epistemologia da Prática: Um Balanço de Percurso e Repercussões

Debora Azevedo

### Resumo

Na discussão sobre Aprendizagem Organizacional (AO), uma vertente surgida nos anos 90, pautada por uma 'epistemologia da prática', distancia-se do conjunto de trabalhos publicados até então especialmente por conceber a aprendizagem como um fenômeno principalmente social e cultural, e o conhecimento como situado e imbricado de diferentes modos em humanos e não-humanos. O presente ensaio teórico visa contextualizar a emergência dessa vertente. Para isso, inicia apresentando teorizações de prática presentes na literatura e que compõem o chamado *Practice Turn*, caracterizado pela negação de diversas dicotomias, pelo foco nas atividades cotidianas e nos processos imbricados de agir e fazer. A partir dessa caracterização, discutem-se diferentes abordagens baseadas em prática presentes na literatura de AO. Finalmente, pontuam-se possíveis contribuições que essas abordagens possam trazer para esse campo de estudo e cuidados que precisariam ser tomados ao se optar por esse tipo de abordagem.

### Palavras-chave

Aprendizagem Organizacional. Estudos Baseados em Prática. Saberes. Saber Prático. Prática.

### Abstract

Within the debate on Organizational Learning (OL), a trend that emerged in the 90's, marked by an 'epistemology of practice', is situated apart from the body of the work published so far, especially in conceiving learning as a social and cultural phenomenon, and in understanding knowledge as situated and embedded in many ways. This essay aims to contextualize the emergence of this trend. To do so, it starts presenting some of the theories on practice that are part of the so-called *Practice Turn*, characterized by the denial of various dichotomies and by focusing on daily activities and on the overlapping processes of act and do. From this characterization, we discuss some of the different practice-based approaches in the OL literature. Finally, we point

out some potential contributions that these approaches can bring to this field of study and also some aspects that should be considered when opting for this type of approach, besides some implications for the researcher and for the research itself.

**Keywords** Organizational Learning. Practice-based Studies. Knowing. Knowing-in-practice. Practice.

## INTRODUÇÃO

Na discussão sobre Aprendizagem Organizacional (AO), uma vertente surgida no início dos anos 90, a partir, especialmente, dos trabalhos de Lave e Wenger (1991) e Brown e Duguid (1991) sobre aprendizagem situada e comunidades de prática, e de Cook e Yanow (1993), os quais trazem a ideia de cultura para a discussão de aprendizagem, distancia-se dos demais trabalhos publicados até então especialmente pelas formas de conceber o conhecimento – como processual; histórica, social e culturalmente situado e imbricado de diferentes modos em humanos e não-humanos; e a aprendizagem – como um fenômeno principalmente social e cultural (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003). Essa concepção de conhecimento caracteriza-se como sendo pautada por uma ‘epistemologia da prática’ (COOK; BROWN, 1999) que compreende que “há mais trabalho epistêmico sendo feito naquilo que ‘sabemos fazer’ do que se pode ‘prestar contas’ apenas em termos do conhecimento que possuímos” (*op. cit.*, p. 53), ou seja, compreende como conhecimento tanto o que é ‘parte da prática’ quanto o que é ‘possuído na cabeça’. Nessa visão, a partir do pragmatismo de Dewey (DEWEY; BENTLEY, 1949), chama-se aquilo que ‘é possuído’ de conhecimento e o que ‘é parte da ação’ de *saber* ou *saber prático* – o *saber* não é usado na ação, nem é *necessário para* a ação, mas é parte da ação – ele é dinâmico, concreto e relacional (COOK; BROWN, 1999). As ideias de saber e de prática e uma visão coletiva, situada e provisória da natureza do conhecimento (GHERARDI, 2009c) marcam essa vertente, ainda que não estejam presentes em todos os autores e textos relacionados a ela. Assim, opta-se por caracterizar, neste ensaio, essa vertente como sendo constituída de ‘abordagens de AO baseadas em prática’.

O presente ensaio visa contextualizar a emergência dessa vertente a partir da década de 90 na literatura sobre AO. Para isso, inicia apresentando teorizações de prática presentes na literatura e que caracterizam o chamado *Practice Turn*. A seguir, discutem-se diferentes abordagens baseadas em prática presentes na literatura de AO. Essa construção tomou como base uma busca pelas expressões “aprendizagem” e “prática” realizada em periódicos com índice Fator de Impacto maior do que 1, calculado pelo *Journal Citation Report* (JCR), em sua edição *Social Sciences*. Foram considerados 108 artigos, concentrados em 5 periódicos: *Management Learning*, *Academy of Management Learning & Education*, *Organization Studies*, *Entrepreneurship Theory and Practice* e *Strategic Management Journal*. Nesse conjunto de artigos, buscaram-se evidências dos autores mais citados, que apontaram

para as principais referências utilizadas neste ensaio.

Após a caracterização da vertente de Aprendizagem Organizacional baseada em prática, discutem-se possíveis contribuições que abordagens de AO que localizem o social nas práticas<sup>1</sup> (RECKWITZ, 2002) podem trazer para esse campo de estudo, bem como cuidados que precisariam ser tomados ao se optar por abordagens de AO baseadas em prática. A escolha por esse tema visa aprofundar a compreensão das implicações desse tipo de abordagem na pesquisa do fenômeno AO e discutir as possibilidades de adotar a noção de prática não apenas como ‘localização do social e menor unidade de análise social’ (RECKWITZ, 2002), mas como epistemologia (GHERARDI, 2009a).

## **PRÁTICA E AS DIFERENTES ABORDAGENS BASEADAS EM PRÁTICA**

Atualmente, o termo prática parece ter tomado uma posição privilegiada no debate acadêmico. A prática tornou-se a lente por meio da qual vários fenômenos têm sido reexaminados (ANTONACOPOULOU, 2008). O chamado Practice Turn (SCHATZKI; KNORR CETINA; VON SAVIGNY, 2000) ocorre na filosofia, na teoria cultural, na história, na sociologia, na antropologia e em estudos da ciência. Teóricos sociais concordam que não existe um corpo teórico coerente e unificado que possa ser chamado de “Teoria da Prática” (SCHATZKI, 2000; RECKWITZ, 2002; WARDE, 2005; GHERARDI, 2006; POSTILL, s/d), mas diversos autores ao longo do tempo construíram teorizações que têm como foco o estudo das práticas e que deram origem a escritos nas mais variadas áreas, os quais adotam (de algum modo) a ideia de prática - neste ensaio, chamamos a esse conjunto amplo e difuso de abordagens baseadas em práticas.

As principais bases para essas abordagens encontram-se nos campos da Filosofia e da Sociologia. Na Filosofia, os autores que exercem maior influência nas diversas teorizações sobre prática são Ludwig Wittgenstein (últimos escritos), Martin Heidegger (primeiros escritos) e Charles Taylor. Já na Sociologia, as principais influências fundadoras são Pierre Bourdieu, Anthony Giddens, Harold Garfinkel e Bruno Latour; e, recentemente, os trabalhos de Theodore Schatzki (2000) e Andreas Reckwitz (2002). O Quadro 1 apresenta um resumo do que autores que teorizam sobre práticas consideram como principais teóricos (ou influências) e o Quadro 2 contém noções de prática apresentadas por alguns desses autores.

Apesar das diferenças ontológicas e epistemológicas dessas propostas e teorizações, o principal fator que as agrega é um “impulso para mover essas disciplinas além dos problemáticos dualismos e formas de pensar correntes” (SCHATZKI, 2000, p.1). Diversas dicotomias – mente/corpo, sujeito/objeto, estrutura/agência, objetivismo/subjetivismo, conhecimento científico/senso comum – são endereçadas e não-dialeticamente negadas (no sentido de Deleuze, já que, daquilo que é negado, não há nada a ser recuperado na síntese) por essas teorias. É a negação que abre espaço para a criação, para a prática (HARDT, 1996). Além disso, ao focarem as práticas, focam as atividades, o que permite que a linguagem seja vista como atividade discursiva (e não como estrutura, sistema ou discurso) e a ciência, como

atividade e não como representação (SCHATZKI, 2000). Essas abordagens são construídas para colocar luz sobre as atividades cotidianas realizadas nas organizações, sobre os vários processos profundamente imbricados de agir e fazer (WITTINGTON, 2006).

**Quadro 1 – Autores que contribuíram para as teorizações da prática**

<b>Autor</b>	<b>Principais autores que contribuíram para as teorizações sobre prática</b>
Schatzki (2000)	Pierre Bourdieu, Hubert Dreyfus, Michel Foucault, Anthony Giddens, Bruno Latour, Jean-François Lyotard, Andrew Pickering, Joseph Rouse, Charles Taylor, Ludwig Wittgenstein
Reckwitz (2002)	Pierre Bourdieu, Judith Butler, Michel Foucault, Harold Garfinkel, Anthony Giddens, Martin Heidegger, Bruno Latour, Theodore Schatzki, Charles Taylor, Ludwig Wittgenstein
Warde (2005)	Pierre Bourdieu, Anthony Giddens, Theodore Schatzki, Alasdair MacIntyre
Postill (s/d)	Pierre Bourdieu, Michel De Certeau, Michel Foucault, Anthony Giddens, Sherry Ortner, Andreas Reckwitz, Theodore Schatzki, Alan Warde

Fonte: Elaborado a partir dos autores

**Quadro 2 – Algumas noções de prática**

<b>Autor</b>	<b>Noções de prática</b>
Schatzki (2000)	<u>Prática como entidade coordenada</u> um desdobramento temporal e espacialmente disperso de nexus de fazeres e dizeres, esquemas enatados que podem ser transpostos de uma situação (ou domínio) à outra. Exemplos são práticas de cozinhar, práticas de votar, práticas industriais, práticas recreativas e práticas correcionais. Dizer que as ações e os ditos que formam uma prática constituem um nexus é o mesmo que dizer que eles estão ligados de determinadas maneiras. Três grandes eixos de ligação estão envolvidos: (1) através de compreensões, por exemplo, sobre o que dizer e fazer; (2) através de regras explícitas, princípios, preceitos e instruções, e (3) através de estruturas “teleoafetivas” envolvendo fins, projetos, tarefas, propósitos, crenças, emoções e humores.
	<u>Prática como desempenho</u> o executar a prática, desempenhar os fazeres e dizeres que realizam e sustentam as práticas no sentido do nexus.
Reckwitz (2002)	Tipo de comportamento rotinizado que consiste de muitos elementos, interconectados uns aos outros: formas de atividades corpóreas, formas de atividades mentais, ‘coisas’ e seus usos, uma base de conhecimentos na forma de compreensão, know-how, estados de emoção e conhecimento motivacional.
Warde (2005)	Entidades coordenadas que requerem desempenho para sua existência. Um desempenho pressupõe práticas e uma prática pressupõe desempenhos. Três componentes da prática: compreensões, procedimentos e compromissos.

Fonte: elaborado a partir dos autores

Assim, especialmente a partir de Schatzki (2000) e Reckwitz (2002), pode-se considerar que as teorizações sobre prática são aquelas que consideram as práticas como unidade social genérica primária, ou seja, são caracterizadas pela concepção do social como localizado nas práticas, sendo essas a menor unidade de análise social.

Tendo-se caracterizado o que seriam ‘teorizações sobre prática’, resta uma questão: ‘o que se quer dizer quando se fala em prática?’ A resposta a essa questão não é simples, tanto porque prática é um termo de uso comum, quanto porque cada teorização constrói uma noção de prática – os autores que constroem suas abordagens com base no construto ‘prática’ têm buscado dar a esse termo uma definição (ANTONACOPOULOU, 2008). Corradi, Gherardi e Verzelloni (2008, p.1) comentam que, mesmo no senso comum, o termo prática tem diversos usos e sentidos, incluindo-se: “um corpo de conhecimentos na base de uma *expertise* profissional [a prática médica, a prática legal], uma forma de aprendizado, entrada e socialização em uma comunidade profissional e a repetição de uma habilidade adquirida.” Assim, o termo ‘teoria baseada em prática’ remeteria à aprendizagem a partir da experiência direta, reforçando dois usos do termo prática: como método de aprendizagem e como ocupação ou campo de atividade. Por outro lado, na literatura organizacional, o termo prática vai aparecer principalmente ligado à ideia de ‘modo recorrente de fazer as coisas’, que se desdobra em uma noção de ‘rotina’ e em uma noção de ‘como as coisas são realmente feitas’.

Cabe aqui destacar que, apesar das diferenças encontradas, essas noções de prática carregam um traço em comum – buscam conectar a ação individual ao que é normativo ou institucionalizado. Nesse sentido, superam a discussão da supremacia da estrutura ou da agência – por um lado, as ações não podem ser reduzidas a “reações mecânicas, modelos normas, ou papéis”; por outro, não se pode conceder “a um livre arbítrio criador o poder de constituir no momento o sentido da situação, projetando os fins que visam transformá-lo” (BOURDIEU, 2002, p. 206-207). Esse afastamento tanto do estruturalismo quando do interacionismo se constituiria em um dos fundamentos de uma teoria da prática. Nas palavras de Bourdieu

As práticas não atingem, a não ser por exceção, nem um nem outro desses limites que são a pura estratégia ou o simples ritual, quer dizer [...] o polo definido pelo modelo teleológico e o polo representado pelo modelo típico do juridicismo. [...] O juridicismo que faz da regra o princípio de todas as práticas, e o interacionismo, que descreve as práticas como *estratégias* explicitamente orientadas por referência aos índices antecipados da reação às práticas, têm em comum o fato de ignorarem a harmonização do *habitus* que, fora de qualquer cálculo intencional e de qualquer referência consciente à norma, produzem práticas mutuamente ajustadas e nunca excluem as tomadas de consciência parciais, facilitadas pelos preceitos e pelas receitas no sentido comum (BOURDIEU, 2002, p.207).

Outro aspecto da noção de prática que deve ser considerado é sua existência situada – a prática é, ao mesmo tempo, necessária e relativamente autônoma em referência à situação considerada na sua imediatez pontual (BOURDIEU, 2002). Aqui o termo ‘situada’ é

utilizado nas quatro acepções apresentadas por Gherardi (2008): situada no corpo/mente (como conhecimento – inclusive estético, como corporificação, como percepção sensível), situada na dinâmica das interações (entre humanos e não-humanos), situada na linguagem (indexicalizada na ação da fala) e situada no contexto físico (espaço e tempo, território situacional). Por isso, as práticas “expõem-se a receber sanções negativas quando o meio ambiente com que realmente se confrontam é demasiado afastado daquele ao qual se encontram objetivamente ajustadas” (BOURDIEU, 2002, p. 166).

A partir do acima exposto, considera-se que, ao se utilizar a noção de prática em uma abordagem teórica, a primeira questão a ser respondida é ‘o que se entende por prática’; e a segunda é ‘que papel a noção de prática tem nessa abordagem específica’. Como se verá na sessão seguinte, as abordagens de AO que utilizam a noção de prática têm variadas respostas a essas perguntas.

## **A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL E AS ABORDAGENS BASEADAS EM PRÁTICA**

A discussão das abordagens de AO baseadas em prática tem sido divulgada a partir, especialmente, do trabalho de Silvia Gherardi (GHERARDI, 2000, 2001, 2008, 2009a; GHERARDI, NICOLINI, 2001; GHERARDI, NICOLINI, STRATI, 2007). Há diversas abordagens teóricas que unem as ideias de aprender e organizar a partir da noção de prática. Em texto de 2003, Nicolini, Gherardi e Yanow referiam-se a quatro abordagens identificadas por eles à época como “os modos mais promissores de abordar os fenômenos de *saber* e *organizar* a partir de uma *perspectiva baseada em prática*” (p. 4, grifo nosso): o interpretativo-cultural, o das Comunidades de Prática, o da teoria da atividade (cultural e histórica) e o da sociologia da tradução (também conhecida como teoria ator-rede). Desde então, a expressão “perspectiva baseada em prática” acabou se tornando o nome de uma dentre as tantas abordagens (ver Quadro 3). Alguns anos depois, Gherardi (2006, p.14) utilizava outra designação para o (eventualmente) mesmo<sup>2</sup> grupo de abordagens: “teorizações baseadas em prática sobre aprendizagem e saber nas organizações”, reconhecendo que o que une essas teorias não são pressupostos ontológicos ou epistemológicos, mas o fato de estarem centradas na ideia de prática e conceberem conhecimento como algo prático e não abstrato e descontextualizado. Em texto de 2001, Gherardi e Nicolini propõem estudar AO a partir de dois conceitos da Sociologia: participação em práticas e reflexividade. Também propõem a substituição da noção de AO pelo conceito de “*learning-in-organizing*” (‘aprender-ao-organizar’) para denotar um sistema representacional que escapa da ideia reificada de organização e que se refere a um processo social inerente à construção da sociedade, no qual *aprender* pode ser compreendido como a participação competente em uma prática, como uma forma de mudar ou perpetuar um conhecimento e produzir e reproduzir a sociedade. Prática é tomada como um sistema de atividades no qual conhecer não é separado de fazer e pode-se dizer das situações que elas co-produzem conhecimento por meio da atividade. Assim, a prática torna-se um *topos* que conecta conhecer e fazer (GHERARDI, 2008). A definição de prática proposta por essa autora é de uma textura de conexões em ação – a conectividade que liga ações enquanto essas são

reproduzidas e disseminadas. As práticas são padrões reconhecidos, os quais, ainda que variem grandemente de acordo com o cenário no qual são desempenhados, são reconhecíveis e pela própria execução se disseminam e se modificam constantemente, recursivamente. Assim, práticas: (i) são incompletas e indeterminadas até que sejam executadas situadamente; (ii) se autorreproduzem, mas nunca são idênticas a si mesmas (GHERARDI, 2006).

A expressão Estudos Baseados em Prática (EBP, no original *Practice-based Studies - PBS*) foi apresentada por Gherardi (2003) como um rótulo que reúne uma série de estudos que se contrapõem ao racionalismo e ao paradigma funcionalista, e que consideram o conhecimento como uma atividade mundana, situada nas práticas de organização e de trabalho em andamento – e esses pressupostos requerem uma metodologia apropriada à observação do *saber-na-prática* (GHERARDI, 2008). Entretanto, essa expressão, ao ampliar-se, vem adquirindo novos aspectos, sendo alguns deles exatamente de cunho funcionalista, como na explicação:

Estudos baseados em prática constituem-se em um esforço para usar a sabedoria prática e o aparato metodológico das ciências sociais contemporâneas para abordar alguns aspectos críticos da *concepção, projeto e implementação de formas inovadoras de apoio à aprendizagem no local de trabalho*, atividade e interação. Ao dirigir a nossa atenção para o estudo e a representação dos detalhes do trabalho, os dilemas da ordem interacional, o papel da linguagem e das práticas discursivas, e a natureza social das competências, os estudos baseados na prática permitem, tanto aos cientistas sociais quanto aos profissionais, aprofundarem a sua compreensão sobre a forma como os participantes utilizam ferramentas e tecnologias na produção e coordenação emergentes da ação social e das atividades, e sobre como práticas e contextos organizacionais dão aos artefatos seu sentido situado e determinado e sua usabilidade.<sup>3</sup> (grifo nosso)

Em virtude do grande número de expressões correntes na literatura sobre o tema, opta-se, neste ensaio, pela utilização da expressão ‘abordagens de AO baseadas em práticas’ para representar o conjunto de abordagens de AO que, de alguma forma, utilizam a noção de prática. Esse uso tanto pode contemplar a prática como menor unidade do social, quanto usos mais restritos em que prática significa apenas ‘o que as pessoas fazem’. Desse modo, aquilo que Gherardi (2008) considera como EBP é um conjunto mais amplo no qual se encontram as abordagens de AO baseadas em prática (no sentido assumido aqui).

Em artigo de 2008, Corradi, Gherardi e Verzelloni apontam dez abordagens baseadas em prática, representadas por diferentes rótulos conceituais compartilhados por autores e utilizados nos estudos. Em cada abordagem, são destacados os ‘pioneiros’ – artigos ou autores que primeiramente utilizaram um rótulo específico para estudar práticas. Um resumo das dez abordagens é apresentado no Quadro 3, incluindo-se as principais ideias e contribuições de cada abordagem.

Quadro 3 – Abordagens de prática identificadas por Corradi, Gherardi e Verzelloni

Nome da abordagem	Autores principais	Ideias principais e contribuições
de Comunidades de Prática a Práticas de uma Comunidade	CoP: Lave e Wenger, 1991  PoC: Gherardi et al., 1998; Brown e Duguid, 2001; Swan et al., 2002; Contu e Willmot, 2003; Roberts, 2006	O caráter situado e social das práticas, a importância central de know-how prático para o trabalho, a existência de identidades coletivas, a importância dos processos de aprendizagem dentro de uma comunidade de profissionais. O conceito de CoP marca a passagem de uma visão individual e cognitiva do conceito de aprendizagem para uma social e situada. A comunidade constrói e perpetua práticas sociais e de trabalho. Ações situadas e repetidas criam um contexto no qual as relações sociais entre as pessoas e com o mundo cultural e material se estabilizam e tornam-se normativamente sustentadas.
Ponto de vista baseado em prática  (foi substituído pelo conceito de epistemologia da prática)	Brown e Duguid, 1991 (baseados em Orr, 1987, 1990)  Cook e Brown, 1999, Brown e Duguid, 2001	Prática como o locus para compreender os processos de aprendizagem situados - aprendizagem é a ponte entre trabalhar e inovar. Cada cenário de trabalho é uma arena de práticas repetidas. Divergências entre práticas esposadas (opus operatum) x práticas reais (modus operandi) (baseado em Bourdieu). O sistema está em um contínuo vir-a-ser.  Epistemologia da posse x epistemologia da prática (base em Dewey: conhecimento é algo que fazemos, não algo que possuímos). Dança generativa entre praticantes, conhecimento organizacional e knowing organizacional. Prática é ação informada pelo significado extraído de um contexto grupal específico. Prática situada se torna chave para analisar os processos pelos quais o conhecimento se espalha dentro da organização.
Aprendizagem baseada na prática ou aprendizagem baseada no trabalho	Raelin 1997, 2007; Boud e Middlenton, 2003 Fenwick, 2006 Strati, 2007 Carlile, 2004 Nicolini, 2007	Forma de conhecer que é dependente do contexto. Profissionais, para serem proficientes, precisam superar a lacuna teoria / prática. Aprendizagem como processo dialético mediado, o qual mistura prática e teoria. Aprendizagem acontece por meio do corpo, conhecimento não é apenas imbricado é corporificado. Papel dos artefatos na estruturação e estabilização do conhecimento prático (baseado na Teoria da Atividade - Engestrom, 1999, 2005).
Prática como “o que as pessoas fazem”	Pickering, 1992; Latour e Woolgar, 1979 ; Latour, 1984, 1987; Knorr-Cetina, 1981 Jarzabkowski, 2003 e trabalhos de Whittington, Samra-Fredericks, Balogun e Chia	Influências teóricas da Etnometodologia, da Teoria da Atividade e da Fenomenologia. <u>Ciência como prática:</u> Prática como o que as pessoas fazem rotineiramente nos seus campos particulares de práticas (estudos empíricos e observações). <u>Estratégia como prática:</u> Sistemas compostos e complexos de habitus, artefatos e formas socialmente definidas de ação que constituem o fluxo das atividades de estratégia. Relações entre conceitos de estruturação (Giddens), habitus (Bourdieu), ‘social becoming’ (Sztompka) e comunidades de prática (Lave e Wenger). A infraestrutura por meio da qual microestratégia e a estratégia ocorrem, gerando um fluxo contínuo de atividade estratégica que é prática.
Lente de prática e Pesquisa orientada pela prática	Orlikowski, 2000  Schultze e Boland, 2000 Osterlund 2003, 2004, 2007	Influências: Giddens (teoria da estruturação), Bourdieu (circuito de reprodução) e Foucault (consequências do fazer). Usar uma lente de prática para examinar como as pessoas, ao interagirem com uma tecnologia no decurso de suas práticas, enactam estruturas que moldam seus usos emergentes e situados daquela tecnologia. Focar no que as pessoas realmente fazem e observar o que esse fazer faz.



Nome da abordagem	Autores principais	Ideias principais e contribuições
Knowing-in-practice	Gherardi, 2000 Orlikowski, 2002 Gomez et al., 2003 Strati, 2003	Influências: Teoria da Atividade, Teoria Ator-Rede, Teoria da Aprendizagem Situada e Perspectivas estética e cultural da aprendizagem. Conhecimento não é algo presente na cabeça das pessoas, nem é um fator produtivo estratégico - é knowing-in-practice, construído ao praticar num contexto de interação. Prática constitui o topos (contexto de discurso) que amarra o conhecer ao fazer. Prática é uma figura de discurso que permite que os processos de conhecer no trabalho e de organizar sejam articulados como processos históricos, materiais e indeterminados. Knowing não é uma capacidade imbricada e estática, ou uma disposição estável dos atores, mas uma realização social contínua, constituída e reconstituída enquanto os atores se envolvem com o mundo da prática. Uso de palavras que denotam incerteza, conflito e incoerência, compreendidas como características intrínsecas às práticas, porque elas produzem inovação, aprendizagem e mudança.
A "vez" da prática (practice turn)	Schatzki, Knorr-Cetina e von Savigny, 2001 Rouse, 2001	Principalmente, escritos em filosofia. A literatura organizacional que se refere ao termo geralmente confunde o termo prática com rotina ou atividade. Além disso, muitas abordagens de pesquisa englobam duas noções contrastantes de prática: a de regularidades e comunalidades entre as atividades dos grupos sociais; e a de accountability normativa de vários desempenhos.
Perspectiva baseada em prática	Sole e Edmonson, 2002 Swan, Bresnen, Newell e Robertson, 2007	Perspectiva baseada em prática como lente que destaca o papel do conhecimento fundamentado em práticas de trabalho localmente específicas. Reconhecimento dos contextos social, histórico e estrutural, nos quais a ação ocorre. Relação entre objetos, conhecimento, práticas de trabalho, grupos sociais e contexto social – rede complexa de atores que constituem o contexto de interação. Objetos carregam no seu "ser" um conjunto ordenado de práticas consolidadas e socialmente compartilhadas na comunidade de praticantes. A prática funde as dimensões individual e coletiva, elementos tecnológicos e humanos, descrevendo e explicando os modos de fazer, corpos de conhecimento e situações que se desenvolvem num dado cenário de trabalho.
Abordagem baseada em prática	Carlile, 2002 Yanow, 2004	Visão pragmática para explorar o conhecimento localizado, imbricado e investido na prática. Observar objetos e fins na prática. Estudo das práticas traz à tona as especificidades do comportamento e significado em contextos situados. Conhecimento "expert" e conhecimento local. Compreender as práticas dos indivíduos permite a interpretação dos processos de aprendizagem situados que ocorrem nas organizações.
Prática como metodologia	Fox, 2006 Marshall e Rollinson, 2004 Yanow, 2006 Petit e Huault, 2008	Estudos das "fraquezas" do debate vigente. Comparação com Etnometodologia – similaridades e diferenças. Críticas por negligenciar o tema do poder. Possíveis conexões com outras teorias investigando poder. Falta de consistência entre posições epistemológicas e escolhas metodológicas, reificação de entidades e objetos no campo empírico, ausência de participação real dos pesquisadores na vida organizacional

A classificação apresentada por esses autores (como, de fato, qualquer classificação) apresenta uma série de simplificações. Uma central é a própria lógica de agrupamento a partir da expressão envolvendo a palavra prática usada pelos autores pioneiros (o 'rótulo', por assim dizer). Em virtude disso, encontram-se no mesmo grupo autores que têm concepções de prática completamente diferentes, por exemplo, Raelin (2007) e Strati (2007). Além disso, os rótulos selecionados abrigam desde conceitos específicos como 'Comunidades de Prática' até ideias amplas como 'ponto de vista', 'perspectiva' e 'lente', passando por noções menos abrangentes como '*saber-na-prática*'. A partir dessas observações e do quadro acima, pode-se considerar que: há uma série de abordagens de AO que utilizam a noção de prática e não há uma tendência apenas neste uso, além disso várias dessas abordagens estão afastadas daquilo que se poderia considerar como uma teorização da prática (no sentido de Reckwitz (2002)). Em alguns casos, é notória a ênfase no uso da expressão 'prática' como rotina, ou como norma. Em outros casos, a noção de prática serve para caracterizar 'o que as pessoas realmente fazem', exortando pesquisadores a se (re)aproximarem dos seus objetos de estudo. Essas visões de prática afastam-se de questões cruciais como a concepção do social como localizado nas práticas, a consideração dessas como a menor unidade de análise social e a superação da dicotomia estrutura/agência. Perde-se, dessa forma, o poder crítico do conceito (WHITTINGTON, 2006) e sua capacidade de analisar relações de poder (GHERARDI, 2009a). A partir dessas considerações, exploram-se, na seção seguinte, possíveis contribuições das abordagens baseadas em prática para a AO, bem como cuidados a serem tomados ao se adotar tais abordagens.

## CONHECIMENTO E PRÁTICA

As diferentes abordagens baseadas em prática vêm ganhando destaque e uma série de trabalhos enfocam questões ontológicas, epistemológicas e metodológicas referentes a esse tema (por exemplo, SCHATZKI, 2000; ANTONACOPOULOU, 2007, 2008; WHITTINGTON, 2006; BLACKLER; REGAN, 2009; GEIGER, 2009). Como se tratam de discussões sobre prática (e não necessariamente sobre aprendizagem), esses estudos representam possibilidades de novos enfoques e de aprofundamento na discussão de AO a partir das abordagens baseadas em prática. É claro que não se pode esquecer da promessa inicial dessas abordagens para os estudos de AO: afastar-se das concepções racionalistas e cognitivistas de aprendizagem, considerando os relacionamentos complexos entre trabalhar, organizar e conhecer, e assumindo as constituições recíprocas entre conhecedor e conhecido, entre conhecimento e conhecer, e entre prática e praticar (GHERARDI, 2008).

Geiger (2009), ao analisar uma série de abordagens de prática, mostra que aquelas que consideram prática simplesmente como 'o que os atores fazem' não estão revelando muito poder crítico, em oposição àquelas com concepções epistêmico-normativas de prática, as quais abrem espaço para uma análise não-cognitiva, não-positivista e não-racionalista. Para isso, as teorizações da prática, em geral, devem abranger noções não-instrumentais de conduta, observando, por um lado, o papel da rotina e, por outro, o da emoção, *embodiment* e desejo (WARDE, 2005). As práticas não apenas são praticadas (produzidas e reproduzidas)

socialmente, mas também contribuem para a construção e reprodução da sociedade.

Assim, ao se pensar na relação entre as diferentes abordagens de prática e a AO, uma questão central é analisar como cada uma dessas abordagens conceitua e relaciona as ideias de conhecimento, saber prático, aprendizagem e prática. Como aponta Schneider (2007), as noções de conhecimento e saber e seus efeitos recíprocos foram tratados de forma diferente ao longo da história e nas diferentes culturas. Assim, também em campos de estudo como a AO e a Gestão do Conhecimento, os quais são interdisciplinares por natureza, há fragmentação, com diferentes noções e evidências em uma multitude de nichos e que vão além de qualquer possibilidade de integração (SCHNEIDER, 2007).

Ainda que uma visão do conhecimento como impessoal, livre de contexto e estático esteja associada a visões mais funcionalistas de AO, enquanto que as abordagens baseadas em prática compreenderiam o conhecimento como pessoal, contextualizado, situado e processual, emergente em um processo coletivo não relacionado a pessoas específicas, o qual precisa ser constantemente (re)ativado e não está simplesmente à disposição para ser utilizado (SCHNEIDER, 2007), vários autores que trabalham com abordagens baseadas em prática não chegam a conceituar conhecimento e, se o fazem, esse conceito se perde ao longo dos trabalhos empíricos (SCHREYÖGG; GEIGER, 2007). Assim, o conhecimento adquire a face dupla de estoque, produto ou resultado por um lado, e processo, fluxo ou método de obter resultados por outro (SCHNEIDER, 2007). Como comentam Schreyögg e Geiger (2007): há uma discrepância marcante entre a grande importância atribuída ao conhecimento e as conceituações vagas e imprecisas de conhecimento, que abrangem todos os tipos explícitos e implícitos de características que os atores utilizam, de modo a incluir tudo o que permita ou possibilite a ação.

Entretanto, alguns autores defendem essa imprecisão, argumentando que é preciso manter o conceito de conhecimento em tensão, porque ele está profundamente ligado a questões ontológicas e epistemológicas. Assim, a noção de conhecimento estaria nas tensões que se criam entre: pré-linguístico (universal) e linguístico (particular), estoque e fluxo, precedente à ação e enagido na ação, conservativo e inovativo (SCHNEIDER, 2007). Essa visão é similar à noção de conhecimento apresentada por Reckwitz (2002) como característica de uma teoria da prática: conhecimento é algo mais complexo do que “saber que”, engloba modos de compreensão, saber como, formas de querer e de sentir que estão ligados uns aos outros dentro de uma prática; é uma forma de compreender o mundo (objetos, humanos, a si mesmo), que é grandemente implícita e histórico-culturalmente específica; esse conhecimento é coletivo e compartilhado e contém um modo particular rotinizado de intencionalidade (de querer ou desejar certas coisas e evitar outras) e emocionalidades específicas. O que diferencia fortemente as visões de Schneider (2007) e Reckwitz (2002) é que a primeira constrói a ideia de tensão a partir da existência das dicotomias, enquanto que o segundo vai além das dicotomias, a partir de uma visão holística. Assim, pode-se dizer que é característico das abordagens (de fato) baseadas em prática se esforçarem “em oferecer uma compreensão holística de saber e aprender como realizações dinâmicas, emergentes e sociais que são ativamente situadas em contextos específicos de prática” (MARSHALL, 2008, p. 418).

Gherardi (2008) apresenta três possíveis relações, não mutuamente excludentes, entre conhecimento/saber prático e práticas. A primeira é a relação de continência, na qual as práticas são entidades objetivas que contêm conhecimento – o saber prático é um processo que ocorre dentro de práticas situadas; a segunda é a relação de mútua constituição, na qual as atividades de saber e praticar não são fenômenos diferentes ou separados, ao contrário, interagem e se produzem mutuamente; e a terceira é a de equivalência, no sentido de que uma prática é *saber-na-prática*, esteja o sujeito ciente disso ou não – atuar como um praticante competente é sinônimo de conhecer como se conectar de modo exitoso com o campo de práticas assim ativado.

Ainda, ao se explorar a noção de conhecimento e suas relações com as práticas, também merece ser revisitada a questão do caráter situado das práticas. A noção de que a aprendizagem é situada mereceu destaque no trabalho de Lave e Wenger (1991), entretanto é com a ampliação proposta por Gherardi (2008) de que o conhecimento está situado tanto no corpo (gênero, sentidos, movimentos, formas), quanto na dinâmica das relações com sujeitos e objetos (caráter emergente), na linguagem (indexicalizado) e no contexto físico espaço-temporal, que se abrem possibilidades para analisar a natureza holística e temporal das práticas (ANTONACOPOULOU, 2008). Assim, estudar as práticas situadamente implica em considerar os atores (humanos e não-humanos), suas relações, a linguagem utilizada e o contexto em que essas práticas ocorrem.

## **IMPLICAÇÕES DA NOÇÃO DE PRÁTICA PARA A APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL**

Dentre as abordagens de AO baseadas em prática, destaca-se o corpo de trabalhos de Gherardi (2001, 2003, 2006, 2008, 2009a), que tem aprofundado a noção de conhecimento apresentada por Reckwitz (2002) ao tratar conhecimento como uma dinâmica indissociável conhecimento/saber prático. Na visão de Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), o saber prático precede o conhecimento, tanto lógica quanto cronologicamente, já que o conhecimento seria uma versão institucionalizada do saber prático, e o saber prático são as atividades e os processos que se desdobram ao longo do tempo, são fazeres coletivamente distribuídos (GHERARDI, 2009b), relacionais e mediados por artefatos (GHERARDI, 2006). Por outro lado, a noção de saber prático transmite a ideia de que adquirir conhecimento não é só uma atividade, mas uma ‘passividade’<sup>4</sup> – pois seu *locus* de controle pode ser externo ao indivíduo (GHERARDI, 2003), o saber prático se dá a partir de uma base de conhecimento localizada sócio-culturalmente. Além disso, a noção de saber prático reintroduz o corpo, as emoções, a intuição, a receptividade, a empatia, a introspecção e a compreensão estética na discussão de aprendizagem (GHERARDI, 2006). Considerar o saber prático como fenômeno sócio-cultural permite a exploração de aspectos do conhecimento menos intencionais, menos instrumentais e mais reflexivos.

O fato de se adotar uma concepção de conhecimento/saber baseada em uma epistemologia da prática (COOK; BROWN, 1999) tem profundos reflexos no que se entende por aprendizagem – aprender torna-se o saber-na-prática, é algo que acontece na ação, no saber ao se praticarem as práticas. Assim, a aprendizagem torna-se a própria transformação e

conservação das práticas, as quais os actantes transladam, traduzem, carregam, pegam e deixam cair, ao as enagirem práticas novamente pela primeira vez, e que se configuram nos vários *loci* de negociação da ordem. Essa visão aproxima-se da apresentada por Maturana e Varela (2001), na qual aprender é fazer e fazer é aprender. Por outro lado, há que se ter cuidado para não igualar a ideia de prática à ideia de aprendizagem, mas salientar que ambas são aspectos centrais da constituição uma da outra (ANTONACOPOULOU, 2008) – aprende-se nas práticas, e as práticas são os campos de aprendizado. Assim, o conceito de prática proporciona uma nova lente para se engajar com a fluidez da organização (ANTONACOPOULOU, 2007), pois ele abraça a ambiguidade, a incerteza e a descontinuidade como o reino do desconhecido e da fundação do emergir/tornar-se/organizar (CLEGG; KORNBERGER; RHODES, 2005). Centrando-se sobre o aspecto emergente da aprendizagem, é possível mapear a rede de conexões no modo como a aprendizagem é orquestrada, através das tentativas de praticar as práticas (ANTONACOPOULOU, 2007).

Outra questão relevante a considerar é que cada prática individual está situada em um campo mais amplo de práticas, “as quais se ramificam em todas as direções, do indivíduo às organizações, às instituições, a sistemas cada vez mais complexos” (GHERARDI, 2006, p. xvii). Isso leva a considerar as implicações de caráter teórico e de caráter prático para os pesquisadores interessados nesse tipo de abordagem. Ao considerar o saber organizacional como situado em sistemas de práticas, sempre relacionais (nas quais participam humanos e não-humanos) e em contextos específicos, e que esse saber relaciona-se a conhecimentos que são continuamente reproduzidos e negociados, sempre de maneira dinâmica e provisória (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003), abre-se uma série de questões sobre a própria construção de conhecimento realizada pelos pesquisadores. A pesquisa de AO, a partir de uma abordagem baseada em prática, requer do pesquisador a simetria entre os construtos de conhecimento e aprendizagem utilizados na pesquisa e aqueles que ele opera na realização da pesquisa (PETIT; HAULT, 2008). Assim, as questões metodológicas devem ser profunda e cuidadosamente endereçadas: também o pesquisador está em um campo de práticas (e de práticos) e suas práticas de pesquisa são relacionais e constituídas por saberes situados, produzidos e reproduzidos ‘na’ pesquisa.

Um possível referencial para adotar uma abordagem baseada em prática para estudar AO (e que conceba o social como localizado nas práticas, considerando essas como a menor unidade de análise social, em uma superação da dicotomia estrutura/agência) é partir dos termos-chave que Reckwitz (2002) propõe para caracterizar as diversas variantes da perspectiva culturalista das teorias sociais. Esses termos-chave podem servir como indicadores de qual é, de fato, a noção de prática que se tem e como essa está sendo trabalhada, incluindo-se as implicações ontológicas, epistemológicas e metodológicas:

- Corpo – está sendo concebido como parte da prática, unido às atividades mentais e emocionais?
- Mente – é considerada parte da prática, o que implica certos modos rotinizados de compreender, de desejar, de fazer?
- Coisas – são percebidas como componentes indispensáveis das práticas? Percebe-se

que permitem e limitam certas atividades mentais e corpóreas, certos conhecimentos e compreensões? É dada simetria às relações sujeito-sujeito e sujeito-objeto na produção e reprodução do ordenamento social?

- Conhecimento – são considerados os modos de compreensão, de saber como, as formas de querer e de sentir, ainda que sejam grandemente implícitos e histórico-culturalmente específicos? O conhecimento é visto como coletivo e compartilhado e contendo um modo particular rotinizado de intencionalidade e emocionalidades específicas?
- Estrutura/processo – Há a análise das crises cotidianas das práticas face às situações? Percebem-se as quebras e as modificações das estruturas, bem como a recriação dessas ‘novamente pela primeira vez’?
- Agente – Percebe-se o indivíduo como um corpo/mente que “carrega” e “realiza” práticas sociais, que compreende o mundo e a si mesmo, e usa seu know-how e conhecimento de acordo com uma prática específica? Reconhece-se o indivíduo como o ponto de cruzamento de uma multitude de diferentes práticas sociais, de rotinas corpóreo-mentais?

Essas questões não pretendem ser um *checklist* para uma abordagem de AO baseada em prática, mas têm a intenção de servir como alerta para que não se incorra no erro de simplificação exagerada, de superficialidade, ou de reducionismo (como, por exemplo, colocar as práticas como um nível intermediário entre o individual e o social [GHERARDI, 2006]).

Essas possibilidades estão relacionadas não apenas à adoção da noção de prática, mas também ao próprio significado dado a essa noção. Ao se considerar a prática como menor unidade do social, dissolvem-se as separações entre níveis de aprendizagem (individual, grupal, organizacional), já que a mesma prática engloba todos esses níveis. A prática é vista como um fenômeno dinâmico, que se desdobra no tempo e no espaço, e requer uma análise relacional das ações, não como produto de interações, mas emanando das transações, nas quais as relações e as entidades que criam essas ações não são isoladas, mas são vistas como co-evoluindo em uma negociação contínua em que são constitutivas uma da outra e das possibilidades que suas inter-relações podem criar (ANTONACOPOULOU, 2007). Essa visão é semelhante à adotada por Bourdieu em seu trabalho (p.ex., 2002) que, na busca da compreensão das práticas, olha para as condições de possibilidade dessas práticas, para os campos onde são praticadas (com suas diferentes dimensões de luta), para as posições dos agentes nesses campos, para o *habitus* que as (re)produz, para as possibilidades de tomada de consciência que as subvertem e para o senso prático que permite aos indivíduos jogarem o jogo social dessas práticas.

A noção de prática também supera dualidades como estrutura/agência, estabilidade/mudança, *exploration/exploitation* (ANTONACOPOULOU, 2008) abordadas nos estudos de AO. Na dança generativa das práticas, coexistem estabilidade e mudança – ao ser reproduzida, a prática é produzida novamente pela primeira vez, o que abre espaço, por exemplo, tanto para a exploração (descoberta) quanto para os novos usos<sup>5</sup>. O estudo das

práticas foca nas dinâmicas e nas tensões, nas quais caos e ordem coexistem, e onde as regularidades se criam a partir das práticas. A superação das dualidades, ou transcendência das dualidades (BOURDIEU, 1985 *apud* LAU, 2004), especialmente do objetivismo/ subjetivismo, é ponto de partida para as teorizações sobre prática. Desse modo, a noção de prática vai além da imagem hiper-racional e intelectualizada da agência humana e do social, descentralizando a mente (RECKWITZ, 2002). Gherardi, Nicolini e Strati (2007, p.315) também atribuem a essa noção a possibilidade de tratar da relação expressiva e de ligação com o mundo, indo além do limite de uma visão puramente instrumental e econômica da ação humana: “a ideia de que as pessoas fazem o que fazem pelo amor ao que fazem e não por dinheiro”. Essa ideia de “amor ao que fazem” pode ser relacionada à ideia de necessidade feita virtude, apresentada por Bourdieu (2004). A ação humana não se dá de modo puramente instrumental, tampouco está subjugada cegamente a normas e preceitos, não é também um automatismo corpóreo, mas se dá a partir de um senso prático emergente da experiência, em que tomadas parciais de consciência são possíveis (BOURDIEU, 2002), ou, em outras palavras, “nada é simultaneamente mais livre e mais coagido do que a ação de um bom jogador” (BOURDIEU, 2004, p.82).

Além disso, a noção de prática desloca uma das discussões frequentes na literatura de AO, aquela que se refere aos variados conflitos que seriam inerentes à própria aprendizagem, por exemplo: processo natural ou sistemático, baseado em conhecimento tácito ou explícito, normativo (regras, normas, leis, procedimentos padrão) ou exemplar (maneiras de agir, valores, crenças, concepções, formas de executar não explicitadas), a serviço do aprimoramento ou da inovação, adaptativo (incremental) ou de ruptura (transformação radical). Esse deslocamento dá-se porque a ideia de que existam esses conflitos deixa de fazer sentido. A noção de prática engloba processos naturais (no sentido de espontâneos) e sistemáticos (e o que de natural há naquilo que se chamaria de sistemático, e o que de sistemático há naquilo que se chamaria de natural – já que aprender também é uma passividade e o saber ocorre não no vácuo, mas em um campo de conhecimentos estabelecidos e institucionalizados); os conhecimentos (sejam tácitos ou explícitos, sejam fruto de atenção focal ou subsidiária) são realizados como saber prático, que (re)produz (ao ser produzido) tanto o que é normativo quanto o que é exemplar. Por outro lado, a noção de prática ao colocar mais atenção na ação e nas condições de possibilidade em que essa ocorre, traz para a discussão de AO o corpo, os movimentos, as rotinas, os conhecimentos práticos (RECKWITZ, 2002), passando a enfocar não apenas o conhecimento estabelecido, institucionalizado ou normativo, mas incorporando as diferentes formas de saber e conhecer que se dão em uma dimensão social e cultural, incorporando símbolos, tecnologias e as relações com esses. Assim, ao agregar as noções de conhecimento e saber prático, a partir de uma epistemologia da prática, são criadas ‘pontes’ entre as diversas formas de conhecimento em uma mesma atividade (COOK; BROWN, 1999), o que permite que se analisem tanto os aprimoramentos quanto as inovações e, mais, que se estude o aprender (e as tensões nele envolvidas) para aparentemente não mudar.

Além dessas possibilidades, a partir das diferentes noções de prática adotadas, alguns autores apontam outras possibilidades a serem exploradas no estudo de AO. Abordagens com foco mais interacionista e com aproximações com a Teoria Ator-Rede, destacam que a noção de prática pode revelar aspectos não-usuais das conexões entre aqueles que trabalham,

seus objetos de trabalho, e os significados objetivos e subjetivos do trabalho e de organizar (GHERARDI; NICOLINI; STRATI, 2007). Ao considerar que as práticas estão situadas no corpo/mente e que têm emocionalidades e intencionalidades específicas, abre-se espaço para discutir as diferentes conexões entre aqueles que trabalham e seus trabalhos, incluindo-se aí os objetos, os outros humanos envolvidos, os desejos, os esquemas de percepções e crenças, as condições de possibilidade. Especialmente, nessa abordagem, abre-se espaço para discutir as relações humanas/não-humanas, por exemplo, as condições de possibilidade criadas pelos objetos ou o modo como os objetos “melam”<sup>6</sup> os humanos (STRATI, 2007).

Já as abordagens com cunho interacionista que se aproximam da noção de estética, valorizam o conhecimento sensível e estético (GHERARDI; NICOLINI; STRATI, 2007) na sua análise das práticas. A noção de saber prático permite que se olhe para o conhecimento e o aprendizado que derivam das faculdades sensoriais do tato, olfato, audição e visão – o que é percebido pelos sentidos, julgado pelos sentidos e produzido/reproduzido pelos sentidos (STRATI, 2007), ou seja, permite enfocar a relação íntima, pessoal e corpórea do sujeito com a experiência do mundo.

Para se afastar da noção de interação como constitutiva das práticas, Antonacopoulou (2007, 2008) propõe a noção de transação, na qual as relações e as entidades que criam as ações não são isoladas, mas são vistas como co-evoluindo em uma negociação contínua em que são constitutivas uma da outra e das possibilidades que suas inter-relações podem criar (ANTONACOPOULOU, 2007). Dessa forma, ela propõe que considerar os bens internos e externos<sup>7</sup> a uma prática pode auxiliar na análise de alguns dos conflitos inerentes às práticas e permitir a discussão de valores, significados e papéis (ANTONACOPOULOU, 2007). Ao se analisar a interconectividade dos bens internos e externos pode-se discutir a intencionalidade (força-motriz) de uma prática, que interconecta os bens internos e externos e que é carregada (consciente ou inconscientemente) por quem a pratica, e que leva a alterações nas ações da própria prática (ANTONACOPOULOU, 2008). Também se podem analisar as condições, criadas por diferentes forças antagônicas e que mantêm a organização em tensão, na forma de tensões múltiplas que competem e co-evoluem, além de ampliar as intenções da prática para um sem-fim de novos fins.

Outro ponto a ser destacado são as implicações para o pesquisador e para a realização da pesquisa. Primeiramente, pela ‘livre experiência da realidade’, o pesquisador pode reconhecer sua prática e refletir sobre ela, reconhecendo seus próprios valores e sua postura ética. Essa reflexão abre espaço para que outras práticas (inclusive aquelas pesquisadas) possam ser consideradas a partir da possibilidade de uma racionalidade substantiva, alterando inclusive a relação do pesquisador com a pesquisa e com os pesquisados (humanos e não-humanos). A reflexividade se torna um ponto central da pesquisa e a própria realização dessa deveria ter um caráter reflexivo, incluindo o papel do pesquisador na pesquisa, o saber prático e a produção/reprodução de conhecimento (PETIT; HUAULT, 2008).

Ao considerar que a prática é mais que um conjunto de atividades, que ela envolve além de julgamentos éticos e instrumentais, as noções de gosto e apreciação (GHERARDI, 2009c), abre-se espaço para a noção de paixão como “desejo em fluxo”, explorada no trabalho de



Gherardi, Nicolini e Strati (2007). Os exemplos apresentados pelos autores (por exemplo, ao estudarem marinheiros ou matemáticos) levam a uma compreensão de paixão que não é apenas afeto, mas está vinculada a uma série de valores (como o respeito pelo mar, o reconhecimento da beleza da Matemática) e é ao conhecer esses valores que a participação competente na prática toma lugar. Essa concepção não-instrumental de conhecimento promove estilos de pesquisa não-convencionais, e direciona para a identificação, invenção e comunicação de formas de compreensão organizacional baseadas na revisão de categorias interpretativas e analíticas ou na construção de novas categorias (GHERARDI; NICOLINI; STRATI, 2007). Segundo Reckwitz (2002), a teoria da prática encoraja-nos a considerar o problema ético como a questão de criar e ‘cuidar’ das rotinas sociais, não como uma questão do justo, mas como uma questão do ‘bom’. Numa ética que não se refira apenas à relação entre sujeitos, mas entre sujeitos e objetos, e do sujeito com ele mesmo. Assim, o pesquisador reflete não apenas sobre sua prática de pesquisa, mas sobre o conhecimento que constrói e os efeitos sociais dessa produção (GHERARDI; NICOLINI, 2001). Além disso, reconhece que a aprendizagem não ocorre em um mundo asséptico, apolítico, amoral, sem relações de poder e hiper-racional.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ainda que sejam muitas as concepções de prática e as teorizações baseadas em prática, o presente ensaio visou apontar possíveis contribuições dessa noção para os estudos de Aprendizagem Organizacional. Ao considerar as práticas como as menores unidades de análise social, abre-se espaço para discutir os papéis do corpo, da mente, das emoções, dos não-humanos, da estética, do hábito e do saber prático nos processos de aprender e praticar – ressignificando conhecimento e saber. Além disso, ganha destaque a situacionalidade das práticas, sempre dinâmicas e provisórias, nunca desvinculadas de seu contexto, dos atores e da linguagem, as quais, ao serem produzidas e reproduzidas, também produzem e reproduzem a sociedade. Assim, a discussão sobre AO pode se afastar de dualismos e dicotomias, enfatizando saberes práticos, reflexividade, questões de poder, gosto e ética. Com isso, as abordagens de AO baseadas em prática acenam com a possibilidade de “colocar luz” sobre aspectos da vida organizacional que até agora foram “deixados na sombra” e surgem como uma promessa e um desafio para os pesquisadores brasileiros.

## REFERÊNCIAS

ANTONACOPOULOU, E. P. Practise-Centred Research: The Study of Inter-connectivity and Fluidity. Paper for the **Cardiff/AIM International workshop ‘Making Connections’**, Cardiff University, 2007.

ANTONACOPOULOU, E. P. On the practise of practice: in-tensions and ex-tensions in the ongoing reconfiguration of practices. In: BARRY, D.; HANSEN, H. **New approaches in management and organization**. London: SAGE, 2008.

BLACKLER, F.; REGAN, S. Intentionality, Agency, Change: Practice Theory and Management. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 161-176, 2009.

BOURDIEU, P. **Esboço de uma teoria da prática, precedido de três estudos de etnologia cabila**. Oeiras, Portugal: Celta Editora, 2002.

BROWN, J.S; DUGUID, P. Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. **Organization Science**, v. 2, p. 40-57, 1991.

CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M.; RHODES, C. Learning/Becoming/Organizing. **Organization**, v. 12, n. 2, p. 147-167, 2005.

COOK, S.; BROWN, J. Bridging epistemologies: The generative dance between Organizational Knowledge and Organizational Learning. **Organization Science**, v. 10, n. 4, p. 381-400, 1999.

COOK, S.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v. 2, n. 4, dezembro de 1993.

CORRADI, G; GHERARDI, S; VERZELLONI, L. **Ten good reasons for assuming a 'practice lens' in organization studies**. 3rd OLKC Conference, 2008.

DEWEY, J.; BENTLEY, A. **Knowing and the known**. Boston: Beacon Press, 1949. Disponível em <<http://www.aier.org/aier/otherpublications/KnowingKnown/KnowingKnown FullText.pdf>>. Acessado em: 25 jul. 2010.

GEIGER, D. Revisiting the Concept of Practice: Toward an Argumentative Understanding of Practicing. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 129-144, 2009.

GHERARDI, S. Where learning is: metaphors and situated learning in a planning group. **Human Relations**, v. 53, n. 8, p. 1057-1080, 2000.

GHERARDI, S. From organizational learning to practice-based knowing. **Human Relations**, n.54, v.1, p. 131-139, 2001.

GHERARDI, S. Knowing as desiring – mythic knowledge and the knowledge journey in communities of practitioners. **Journal of Workplace Learning**, v. 15, n. 7/8, p. 352-358, 2003.

GHERARDI, S. **Organizational Knowledge**: the texture of workplace learning. London: Blackwell, 2006.

GHERARDI, S. Situated knowledge and situated action: what do practice-based studies promise? In: BARRY, D.; HANSEN, H. **New approaches in management and organization**. London: SAGE, 2008.

GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the 'practice lens'. **Management learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009a.

GHERARDI, S. Knowing and learning in practice-based studies: an introduction. **The Learning Organization**, v. 16, n. 5, p. 352-359, 2009b.

GHERARDI, S. Practice? It's a Matter of Taste! **Management Learning**, v. 40, n. 5, p. 535-550, 2009c.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D. The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: DIERKES *et al.*, **Handbook of organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, cap. 2, p. 35-60, 2001.

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; STRATI, A. The Passion for Knowing. **Organization**, n. 14, v. 3, p. 315-329, maio de 2007.

HARDT, Michael. **Gilles Deleuze: um aprendizado de filosofia**. São Paulo: Editora 34, 1996.

LAU, R. W. K. Habitus and the Practical Logic of Practice - An Interpretation. **Sociology**, v. 38, n. 2, p. 369-387, 2004.

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

MARSHALL, N. Cognitive and Practice-based Theories of Organizational Knowledge and Learning: Incompatible or Complementary? **Management Learning**, v. 39, n. 4, p. 413-435, 2008.

MATURANA, H; VARELA, F. **A árvore do conhecimento - as bases biológicas da compreensão humana**. São Paulo: Palas Athena, 2001.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S; YANOW, D., (eds.). **Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach**. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003.

PETIT, S. C.; HUAULT, I. From Practice-based knowledge to the practice of research: revisiting constructivist research works on knowledge. **Management Learning**, v. 39, n. 1, p. 73-91, 2008.

POSTILL, J. Introduction: Theorising media and practice. In: BRÄUCHLER, B.; POSTILL, J. (eds), **Theorising Media and Practice**. Oxford and New York: Berghahn. [forthcoming]. Disponível em <<http://johnpostill.wordpress.com/2008/10/30/what-is-practice-theory/>>. Acesso em: 21 de jul. 2009.

RAELIN, J. A. Toward an epistemology of practice. **Academy of Management Learning & Education Journal**, v. 6, n. 4, p. 495-519, 2007.

RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**, v. 2, n. 5, p. 243-263, London: Sage, 2002.

SCHATZKI, T. R. Introduction - Practice Theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. (eds). **The Practice Turn in Contemporary Theory**,

London and New York: Routledge, 2000.

SCHATZKI, T. R., KNORR CETINA, K., VON SAVIGNY, E. (eds) **The Practice Turn in Contemporary Theory**, London and New York: Routledge, 2000.

SCHNEIDER, U. Coping with the Concept of Knowledge. **Management Learning**, v. 38, n. 5, p. 613–633, 2007.

SCHREYÖGG, G.; GEIGER, D. The Significance of Distinctiveness: A Proposal for Rethinking Organizational Knowledge. **Organization**, v. 14, n. 1, p. 77–100, 2007.

STRATI, A. Sensible Knowledge and Practice-based Learning. **Management Learning**. Sage Publications: v. 38, n. 1, p. 61–77, 2007.

WARDE, A. Consumption and Theories of Practice. **Journal of Consumer Culture**. v. 5, n. 2, p. 131–153, 2005.

WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. **Organization Studies**. v. 5, p. 613–634, 2006.

## NOTAS

- 1 Schatzki (2000) e Reckwitz (2002) defendem a ideia de que as teorias baseadas em prática diferem de outros tipos clássicos de teorias sociais ao localizar nas práticas a menor unidade do social. Para Schatzki (2000, p.1), “os pensadores uma vez falavam em ‘estruturas’, ‘sistemas’, ‘significado’, ‘eventos’ e ‘ações’ ao nomear a coisa social genérica primária. Hoje, muitos teóricos dariam às ‘práticas’ uma honra comparável”. Segundo Reckwitz (2002), apesar de as teorias baseadas em prática serem parte das teorias culturais, diferenciam-se de outras abordagens (como intersubjetivismo, textualismo e mentalismo) na medida em que localizam o social nas práticas e consideram a prática como menor unidade de análise do social (em outras abordagens culturalistas, esse papel seria das interações simbólicas, ou das estruturas simbólicas, ou ainda da mente) . Essa diferenciação implica em diferentes concepções de corpo, mente, coisas, conhecimento, discurso, estrutura/processo e agente.
- 2 As principais diferenças referem-se a: um destaque à abordagem da estética organizacional no componente interpretativo-cultural; ampliação da abordagem Comunidades de Prática sob o nome Teoria da Aprendizagem Situada e acréscimo da abordagem Estudos do Local de Trabalho, numa vertente ligada à Etnometodologia.
- 3 GHERARDI, S; MIETTINEN, R.; HEATH, C.; SCARBROUGH, H. Apresentação do grupo de trabalho permanente “Practice-based Studies of Knowledge and Innovation in Workplaces” do EGOS (European Group for Organizational Studies). Disponível em: <<http://www.egosnet.org/jart/prj3/egosnet/main.jart?rel=en&content-id=1227251866240&reserve-mode=active>>
- 4 Gherardi (2003) resgata a ideia de que se aprende não apenas movido por um problema, mas também movido pelo mistério. É a ideia de aprender em face ao mistério que implica o fato de que se aprende também como uma passividade, pois, nesse caso, o locus de controle é externo ao indivíduo. Desse modo, pode-se explorar aspectos menos intencionais, menos instrumen-

tais e mais reflexivos do conhecimento.

- 5 A dicotomia entre descoberta e novos usos (exploration e exploitation) nos processos de aprendizagem ganhou espaço na discussão de AO a partir de um artigo clássico de James March (MARCH, J. Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*. v. 2, n. 1, 1991.).
- 6 A ideia de que os objetos “melam” (mielleux) os humanos é apresentada por Merleau-Ponty (2002, apud STRATI, 2007a). O mel é um fluido, mas com alguma consistência, é viscoso. Assim, sempre que é tocado, ele também “toca” (como em um dedo que se tira de um pote de mel). Os elementos não-humanos mostram, de acordo com Strati (2007a), essa habilidade de serem ativos e de terem uma certa autonomia na sua relação com os humanos.
- 7 McIntyre (1985, apud ANTONACOPOULOU, 2007) destaca a necessidade de compreender prática como uma dinâmica entre os bens internos e externos a ela. “Bens” externos são aqueles que alguém possui em concorrência com outras pessoas (que podem não possuí-los), como riqueza, status social, prestígio, fama, poder e influência. “Bens” internos, por outro lado, são as virtudes que criam o bem para a comunidade de que se é parte, eles não são “bens”, pois não são mercadorias, mas são tipos de “qualidades” que só pode ser identificadas através da participação em uma prática.

**Debora  
Azevedo**

Doutora em Administração pela UFRGS (2012), mestre em Administração pela UNISINOS (2007) e bacharel em Matemática Pura pela UFRGS (1992). Atua como consultora, como professora de cursos de graduação na UNISINOS e como professora convidada em cursos de especialização da PUCRS, Unisinos e UnC/Concórdia. Tem experiência na área de Administração, com ênfase em Gestão de Pessoas. Áreas de interesse: Aprendizagem Organizacional, Gestão do Conhecimento e Competências.