

Área Temática: Gestão de Pessoas

Título: Investigação da Aprendizagem nas Organizações a Partir do Conceito de Prática e as Contribuições da Etnometodologia.

AUTORES

MARCELO DE SOUZA BISPO

Universidade Metodista de São Paulo
marcelodesouzabispo@gmail.com

ARILDA SCHMIDT GODOY

Universidade Presbiteriana Mackenzie
arilda@mackenzie.com.br

Resumo

Pensar as organizações enquanto campos simbólicos nos quais as pessoas convivem em constante interação mediada pela linguagem e, assim, constroem significado e sentido para suas atividades cotidianas (HATCH; YANOW, 2003), faz delas um espaço de aprendizagem e geração de conhecimento, envolvendo negociação e troca contínua. As demandas sobre as organizações por inovação e mudança para sobrevivência no ambiente hiper-competitivo sugere novas formas de pensar “o que é” aprender e conhecer que parece ir além do que está disponível nos meios formais de aprendizagem. É preciso tentar entender como as pessoas aprendem umas com as outras no cotidiano, a partir de estratégias sociais que transcendem os processos formais utilizados pelas organizações. É nessa frente em que os estudos baseados em prática (EBP) apresentam-se como opção para compreender, debater e discutir os processos de aprendizagem coletivos e não formais nas organizações (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; GHERARDI, 2001, 2006). Neste sentido a etnometodologia se coloca como uma possibilidade de investigação dos processos situados e naturalísticos de aprendizagem, geração de conhecimento e práticas. O presente ensaio teórico tem como objetivo apresentar e discutir a possibilidade de investigação dos processos de aprendizagem nas organizações a partir do conceito de prática e à luz da etnometodologia.

Palavras-chave: Aprendizagem nas Organizações, Estudos Baseados em Prática, Etnometodologia.

Abstract

Thinking of organizations as symbolical fields in which people live in constant interaction mediated through communication and, yet, building the meaning and sense for the everyday activities (HATCH; YANOW, 2003), make them a learning space and knowledge producer involving continuously negotiation and exchange. The demands about the organizations through innovation and turning over for the survival of the hyper competitive environment suggests new ways of thinking “what learning and knowing is” which seems to be far beyond what is available in the formal means of learning. It is required to understand how people learn everyday with each other from the social strategies which transcends the formal process used by the organizations. Grounded in it the studies based on practices (PBS) are introduced as option for comprehending, debating and discussing the collective learning processes and non-formal in organizations (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; GHERARDI, 2001, 2006). In this sense ethnomethodology is shown as a possibility of investigation of the situated and naturalistic learning processes, production of knowledge and practices. The present theoretical rehearsal has the objective to present and discuss the possibility of

investigation of the learning processes in organizations through the practice concept and through the perspective of ethnomethodology.

Keywords: Learning in Organizations, Practice Based Studies, Ethnomethodology.

1. Introdução

Pensar as organizações enquanto campos simbólicos nos quais as pessoas convivem em constante interação mediada pela linguagem e, assim, constroem significado e sentido para suas atividades cotidianas (HATCH; YANOW, 2003), faz delas um espaço de aprendizagem e geração de conhecimento, envolvendo negociação e troca contínua. As demandas sobre as organizações por inovação e mudança para sobrevivência no ambiente hiper-competitivo sugere novas formas de pensar “o que é” aprender e conhecer que parece ir além do que está disponível em livros, manuais e salas de aula ou treinamento. É preciso tentar entender como as pessoas aprendem umas com as outras no cotidiano, a partir de estratégias sociais que transcendem os processos formais utilizados pelas organizações. É nessa frente em que os estudos baseados em prática (EBP) apresentam-se como opção para compreender, debater e discutir os processos de aprendizagem coletivos e não formais nas organizações (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; GHERARDI, 2001, 2006).

Gherardi (2006) aponta que o destaque para os EBP está no reconhecimento das ciências sociais na limitação da racionalidade e o questionamento do paradigma funcionalista nos estudos organizacionais. Sugere que esta perspectiva abre a possibilidade de entender que é possível fazer ciência sem, necessariamente, buscar generalizações e trabalhar os fenômenos de maneira situada, considerando que a temporalidade e a historicidade têm valor significativo. Ainda segundo a autora, esta forma de pensar as organizações valoriza o que ela coloca como *knowing-in-practice*, ou seja, significa que o conhecimento é situado como um processo social, humano, material, estético¹, assim como emotivo e ético. Significa também que o conhecimento é construído a partir das práticas, num processo que associa o *knowing* (conhecer) ao *doing* (fazer).

Nesse sentido, a prática é “a figura do discurso que permite que os processos de conhecer (*knowing*) e organizar (*organizing*) no trabalho estejam articulados enquanto processos históricos, materiais e indeterminados” (GHERARDI, 2000, p. 220-221). Toda prática individual é situada num amplo campo de práticas as quais se ramificam em todas as direções, do individual para o organizacional e o institucional, assim como qualquer outro sistema complexo. Aqui a aprendizagem não é entendida enquanto processos individuais, grupais e organizacionais distintos, mas como um único processo em que todos estão contemplados simultaneamente. Assim o campo das práticas é entendido como uma composição de atividades interconectadas e em constante mudança de padrão (GHERARDI, 2006).

Segundo Antonello e Godoy (2009, p. 279-280):

Os estudos baseados em práticas partem da noção de uma realidade emergente, do conhecimento como uma atividade material, conectada a artefatos materiais: o social não só está relacionado aos seres humanos, mas também a artefatos simbólicos e culturais. A noção de prática é rica à medida que articula a noção de espaço-tempo do fazer dos atores, isto é, como práticas ‘situadas’, implicando incertezas, conflitos e incoerências como características intrínsecas a essas práticas.

Acredita-se que esta nova noção do processo de aprendizagem organizacional pode gerar consideráveis *insights* em sua natureza, contribuindo também para a compreensão da micro e macro-dinâmica da organização, e para o fluxo de mudança em um sistema social. Para obter esses *insights* é necessário, porém, repensar os métodos que devem fazer parte de nossa caixa de ferramentas, devido à natureza interpretativa do processo em questão.

Neste sentido a etnometodologia se apresenta como uma possibilidade de investigação dos processos situados e naturalísticos de aprendizagem, geração de conhecimento e práticas. Ten Have (2004) coloca que na etnometodologia os fatos são vistos como sendo produzidos

nos membros e pelos próprios membros em atividades práticas, ou seja, o interesse de investigação etnometodológica está na compreensão do cotidiano.

A etnometodologia surgiu, na década de sessenta, como uma corrente da sociologia americana, que buscou romper com a sociologia tradicional e seu modo de desenvolver pesquisas à luz dos paradigmas positivista e pós-positivista. Ela parte da noção de que é importante compreender e apreender “como” organizamos nossa existência social, analisando as práticas ordinárias no “aqui” e “agora”, sempre localizadas nas interações sociais (Coulon, 2005) Para Garfinkel (2006) que foi o iniciador do movimento etnometodológico, o comportamento das pessoas é construído nas interações por meio de um processo de linguagem e negociação contínuo e situado, ou seja, não há uma estrutura rígida e imutável que orienta o agir das pessoas. Portanto, a etnometodologia se caracteriza como uma abordagem teórica-metodológica de pesquisa empírica (OLIVEIRA et. al., 2010) que compartilha de pressupostos epistemológicos com os estudos baseados em prática e possibilita uma nova maneira de compreender os processos de aprendizagem nas organizações.

Ao tomar como base as considerações acima, o presente ensaio teórico tem como principal objetivo apresentar e discutir a possibilidade de investigação dos processos de aprendizagem nas organizações a partir do conceito de prática e à luz da etnometodologia.

Levantar essa discussão se dá em razão: (a) da emergência dos estudos sobre aprendizagem em contextos denominados como informais (MARSICK; WATKINS, 2001; CONLON, 2004; MARSICK, 2009), sociais (ELKJAER, 2003) ou ainda no local de trabalho (GHERARDI, 2006); (b) da valorização do conhecimento tácito nas organizações; (c) da busca por novos métodos de pesquisa que dêem conta de contribuir no acesso ao fenômeno da aprendizagem no âmbito da abordagem das práticas (NICOLINI, 2009; GEIGER, 2009; GHERARDI, 2009b); (d) a escassez de trabalhos sobre etnometodologia em Administração, em especial no Brasil (OLIVEIRA et. al., 2010).

Como forma de atender o objetivo do ensaio o texto parte de uma rápida apresentação das diferentes abordagens teóricas que abordam o campo da aprendizagem nas organizações para, a seguir, apresentar a aprendizagem organizacional segundo a perspectiva sociológica. Dá-se ainda destaque ao conceito de prática estabelecendo sua relevância aos estudos da aprendizagem e enquanto termo fundamental e preocupação primeira da etnometodologia. A etnometodologia é descrita a partir de suas características fundamentais, estratégias e técnicas de investigação. Termina-se o texto com algumas reflexões sobre a articulação entre aprendizagem, o conceito de prática e a etnometodologia.

2. As Múltiplas Abordagens Sobre Aprendizagem nas Organizações

A discussão sobre a importância do conhecimento para a competitividade das organizações contemporâneas não é nova, entretanto, compreender os processos de aprendizagem dos indivíduos, dos grupos de trabalho, nas organizações e entre organizações ainda se configura como um tema relevante e inacabado (ANTONELLO; GODOY, 2009).

Os estudos sobre aprendizagem organizacional apresentam múltiplas abordagens tanto teóricas quanto metodológicas, o que configura o campo como amplo e complexo. Easterby-Smith, Burgoyne e Araújo (2001) apontam essa diversidade na produção acadêmica internacional, assim como Antonello e Godoy (2009) confirmam essa mesma característica na produção acadêmica brasileira.

Easterby-Smith (1997) em uma das primeiras classificações sobre a temática destaca que a aprendizagem organizacional se configura enquanto um campo multidisciplinar que conta, especialmente, com as contribuições de seis diferentes disciplinas, a saber: (a) **a perspectiva da psicologia** que se concentra no desenvolvimento dos indivíduos no contexto organizacional; (b) **a perspectiva das ciências administrativas** cujo foco está na aquisição e processamento da informação na organização, com especial destaque para criação e

disseminação do conhecimento em nível organizacional; (c) **a perspectiva estratégica** que visa examinar até que ponto a aprendizagem proporciona vantagem competitiva às organizações; (d) **a perspectiva da gestão da produção** com ênfase no relacionamento entre aprendizagem e eficiência organizacional, em termos de produtividade; (e) **a perspectiva cultural** que estuda como a cultura – em suas manifestações nacionais e organizacionais - influencia a aprendizagem; (f) **a perspectiva sociológica** que busca o entendimento de como os sistemas sociais e as estruturas organizacionais afetam a aprendizagem que ocorre no interior das organizações.

Para atender o objetivo proposto nesse ensaio, a perspectiva sociológica merece destaque, pois aprofunda e desenvolve conceitos fundamentais ao entendimento dos EBP e sobre a etnometodologia enquanto possibilidade investigativa para o estudo do fenômeno. A abordagem sociológica, no entanto, possui sub-divisões que são apontadas e analisadas por Gherardi e Nicolini (2001) e descritas no item a seguir.

3. As Abordagens Sociológicas da Aprendizagem

A sociologia, segundo Gherardi e Nicolini (2001, p. 47), entende que a aprendizagem é “algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos, quando eles participam de uma sociedade”. Esta integrada no cotidiano das pessoas e é, em grande parte, oriunda das relações sociais informalmente estabelecidas. Assim, é possível dizer que toda atividade, toda prática desenvolvida na vida dos indivíduos constitui-se numa oportunidade para a aprendizagem.

Gherardi e Nicolini (2001) apresentam cinco tradições sociológicas para o entendimento da aprendizagem organizacional a partir dessa abordagem apontando-as como narrativas como apresenta a tabela 1.

Tabela 1 – As Tradições Sociológicas e as Narrativas de Aprendizagem Organizacional

Tradição Sociológica	Narrativa de Aprendizagem organizacional
Tradição do Conflito (Marx, Engels, Weber)	<ul style="list-style-type: none"> - AO como ideologia de um grupo de poder. - AO como política de mobilização de recursos de poder e conflito. - AO como tentativa de gerenciar a tensão entre a racionalidade substantiva e a formal.
Racional/Utilitária (Humans, Blau, Cook, Simon)	<ul style="list-style-type: none"> - AO como resolução de problemas, quando o desempenho da organização não conhece os níveis de aspiração. - AO como a ativação da troca no trabalho em rede. - AO como aprendizagem ecológica, localizada e distribuída pelos multiatores dentro das rotinas, ao invés de dentro da mente dos indivíduos.
Durkheimiana (Durkheim)	<ul style="list-style-type: none"> - AO como uma variável dependente de outras variáveis (estratégia, estrutura ou cultura) define as condições que facilitam ou dificultam a aprendizagem organizacional. A aprendizagem é compreendida como uma das funções do sistema organizacional que engendram mudança sobre algumas ocasiões e conservam sobre outras. - AO como socialização de códigos culturais específicos. Conceitua aprendizagem organizacional como socialização, que sintetiza conteúdos de diferentes ordens da sociedade, porque as ações seletivas em sua chance de vida criam um senso de determinar inevitavelmente ordem social e restringir o resultado de mudança que é permitida.
Microinteracionista (Peirce, Mead, Hurssel, Schutz e Garfinkel)	<ul style="list-style-type: none"> - AO como transmissão de conhecimento dentro das comunidades ocupacionais. - AO como rótulo que produz uma realidade socialmente construída e é produzida por esta realidade.
Pós-Moderna	<ul style="list-style-type: none"> - AO como prática discursiva

Fonte: Antonello e Godoy (2010, p. 315-136) adaptado de Gherardi e Nicolini (2001).

A tabela 1 mostra que, mesmo na abordagem sociológica da aprendizagem, existem formas distintas de entender o processo, algumas delas com um posicionamento epistemológico mais funcionalista como a tradição Durkheimiana, outras estruturalistas como a tradição utilitarista, posturas críticas como a tradição de conflitos e outras mais interpretativistas como as tradições microinteracionista e pós-moderna.

Segundo Gherardi e Nicolini (2001) ao utilizar uma ontologia construcionista a aprendizagem organizacional passa a ser vista como conversação e, nesse contexto, os conceitos sociológicos de participação e reflexividade assumem importância fundamental.

Antonello e Godoy (2010, p. 316) destacam que para Gherardi e Nicolini (2001):

O conceito de participação lança luzes no fato de que a aprendizagem não ocorre somente na mente dos indivíduos, mas origina-se e sustenta-se na participação deles em atividades sociais. A lógica da prática não traça distinção entre conteúdo e objeto; ao invés disso, envolve o saber como ser competente num ambiente [...] A reflexividade, em contraste, relata o momento particular da separação entre o conteúdo do conhecimento e o seu objeto do conhecimento. Isto instiga a organização, envolvida no processo social, a extrair o conhecimento teórico oriundo do conhecimento prático e, então, transformá-lo em conhecimento normativo, produzindo as condições necessárias para a operacionalização deste conhecimento.

O conceito de participação direciona atenção para o fato que a aprendizagem não é uma atividade distinta de outras, mas uma parte de tornar-se membro de uma organização que está intrínseca nas práticas que sustentam elas próprias. A reflexividade direciona a atenção para a análise de institucionalização do conhecimento, trata-se de um conceito que tem foco em como as ações dos indivíduos influenciam a estrutura social assim como eles também são influenciados por ela (GHERARDI; NICOLINI, 2001).

Neste sentido, Nicolini, Gherardi, e Yanow (2003), como examinado no item a seguir, avançam ao destacar a relevância dos EBP para o estudo dos microprocessos “que estão por trás das práticas contínuas dos atores em um sistema social. Nesse contexto, aprender se torna ato reflexivo, por meio de olhar os sistemas por seus atos passados e planos de seu futuro” (ANTONELLO; GODOY, 2010, p. 326-327).

4. O Conceito de Prática nos estudos de aprendizagem nas organizações

O conceito de prática surge no interior das tradições sociológicas de aprendizagem que enfatiza a compreensão situada do processo de aprender destacando a importância do contexto nesse processo.

Gherardi (2009a, 2009b) entende as práticas como as formas de “fazer” de uma sociedade, assim, por meio da reflexividade, as práticas produzem e reproduzem a sociedade, são construções coletivas, situadas e reconhecidas apenas dentro de uma intersubjetividade. Para a autora (2009b, p. 536), “prática é um conceito analítico que possibilita a interpretação de como as pessoas alcançam ativamente ‘ser no mundo’”. Assim, uma prática não é reconhecível fora do significado criado a partir da intersubjetividade. Desta forma, o entendimento de práticas não é sinônimo de hábito ou rotina de atividades de forma isolada, mas um padrão social recorrente sustentado pelas ações reproduzidas no seio de uma sociedade (GHERARDI, 2009b).

Gherardi (2006) aponta que uma definição direta de prática implica em um reducionismo que o conceito não possui, entretanto, a autora, a partir de sua definição, enfatiza que é necessário buscar os fundamentos que servem de base para entender a prática. Desta maneira, utilizando como referência pressupostos fenomenológicos e etnometodológicos, Gherardi (2006, p.34) define “**uma prática como um modo relativamente estável no tempo e socialmente reconhecido de ordenar elementos heterogêneos em um conjunto coerente**”. A partir dessa definição, a autora faz referência a

quatro características fundamentais para o entendimento do termo prática. Primeiro ressalta o aspecto holístico e qualitativo de uma prática destacando-a como um conjunto de atividades que adquire significado e torna-se reconhecido enquanto unidade. Além disso, é importante pontuar que tal conjunto de atividades só assume seu significado no contexto de uma ação reconhecida e situada por determinados agentes nela envolvidos. Em segundo lugar destaca o relacionamento da prática com a temporalidade. Para a autora as práticas devem ser repetidas muitas vezes para que sejam reconhecidas socialmente como um modo habitual de se fazer as coisas. No entanto, a reprodução do mundo social não se dá de forma mecânica, mas pode ser entendida como um processo que ao mesmo tempo que mantém as formas originais permite, simultaneamente, a introdução de mudanças. Neste sentido as práticas têm uma história e persistem no tempo apesar de sua contínua adaptação às circunstâncias. Como terceira característica a autora enfatiza que as práticas precisam ser reconhecidas socialmente e pressupõem a existência de um sistema institucional que dê sustentação às normas que orientam tais práticas. Por fim, pode-se dizer que elas constituem um modo um modo de organização do mundo. Quando as práticas são desempenhadas elas introduzem uma determinada ordenação de elementos humanos e não-humanos que, apesar de frágil, temporária e constantemente ameaçada pela desordem, torna-se parte de uma rede de práticas, ancoradas umas às outras.

Apesar da existência de certa diversidade de abordagens dentro dos EBP, há algumas características marcadas por um vocabulário comum que identifica essa linha de estudos. Uma delas é a presença de verbos utilizados no gerúndio como uma forma de evidenciar o caráter dinâmico e processual das práticas, ou seja, algo sempre em construção e movimento (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003). Como na Língua Portuguesa a utilização do gerúndio ocorre em ocasiões muito específicas, durante este ensaio será comum à manutenção dos principais verbos utilizados nos estudos de prática em inglês como, *organizing*, *translating*, *doing*, *learning* e *knowing*. Essa opção visa a não obstruir o entendimento adequado das palavras em certos contextos que são importantes, no arcabouço teórico utilizado.

Assim como os verbos, alguns substantivos também são comumente utilizados nos EBP por sua indicação de ação, entre eles é possível citar “atividade”, “alinhamento”, “construção” e “oficialização” (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

Esse vocabulário é utilizado porque os EBP focalizam o que as pessoas fazem, de maneira a entender como e sob quais condições as ações são realizadas. É importante colocar que também o termo “social”, dentro do contexto das práticas, se refere a uma condição de grupo, ou seja, remete-nos à ideia de que *learning* e *knowing* não estão nas mentes das pessoas, mas são oriundos de uma construção coletiva. Juntamente com a ideia de “social” está também o termo “situado”, isto porque todas as abordagens que utilizam as práticas, como forma de observação, partem de um entendimento que elas são construídas e ocorrem em certo tempo e espaço, ou seja, são situadas (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

Para Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), os EBP oferecem uma nova maneira de estudar a aprendizagem e a geração de conhecimento nas organizações, por oferecer uma nova ontologia e epistemologia. A ontologia se configura a partir de um vocabulário específico caracterizado por ser relacional, construtivo, heterogêneo e situado, desse modo, o mundo se apresenta relacionalmente constituído e assemelhando-se a uma rede de elementos heterogeneamente conectados e perpetuados por um processo ativo de organização de sentido. Neste contexto, as práticas podem ser associadas a um trabalho de bricolagem que reúne elementos materiais, mentais, sociais e culturais em um contexto situado.

Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) sugerem uma classificação com quatro tradições dentro dos EBP, embora afirmem ser esta apenas uma maneira de enxergar as perspectivas existentes no campo de estudos que empregam as práticas como perspectiva. Contudo, a

classificação feita pelos estudiosos, contribui para que seja possível um melhor entendimento dos estudos nessa área. Gherardi, em seu trabalho de 2006, introduz mais uma tradição que é a das práticas em local de trabalho (*workplace studies*). Para facilitar e resumir as principais características de cada uma das tradições elaborou-se a tabela 2.

Tabela 2 – Tradições nos Estudos Baseados em Prática

Tradição	Base teórica	Autores Relevantes	Descrição genérica
Cultural Interpretativa	Julgamento aestético / Transmissão cultural	Yanow e Strati	Mostra como os artefatos e as interações sustentam os significados e o conhecer na prática sem um processo de intervenção. O julgamento aestético é realizado a partir de alguém que faz considerações sobre as práticas relacionadas a seus sentidos.
Comunidades de prática	Interacionismo simbólico / <i>habitus</i>	Wenger e Gomez, Bouty e Drucker-Godard	Comunidades surgem e crescem da interação entre competência e experiência pessoal, em um contexto de engajamento com uma prática comum, ou seja, as práticas sustentam as comunidades e o novos membros são admitidos em um processo de legitimação periférica. As práticas são entendidas como estruturas (<i>habitus</i>).
Teoria da atividade cultural e histórica	Psicologia cultural de Vygostsky / <i>Praxis</i> de Marx / elementos do interacionismo simbólico	Engeström, Puonti e Seppänen, Blackler, Crump e McDonald	Nesta abordagem as atividades são culturalmente situadas e mediadas pela linguagem e artefatos tecnológicos. As atividades são sempre desenvolvidas em comunidades e implicam em divisão do trabalho entre os membros. O trabalho orienta as práticas e a mudança destas.
Sociologia da tradução / Teoria ator-rede	Combina elementos das outras abordagens com a distribuição do poder de Foulcault e a construção de significado de Wittgenstein	Law, Singleton e Suchman, Gherardi e Nicolini	Uma interpretação sensitiva e um gênero baseado na noção de que o social não é nada mais do que um padrão de rede de materiais heterogêneos que incluem não apenas pessoas, mas também máquinas, animais, textos, moeda, arquiteturas, entre outros elementos que se ligam por um processo de ordenação. O foco está em como o conhecimento é construído, mantido e perpetuado.
Estudos no local de trabalho (<i>workplace studies</i>)	A relação da tecnologia na constituição do ambiente de trabalho / tecnologia como uma prática social	Suchman, Borzeix	Considera o trabalho uma atividade em que sujeitos e objetos, presentes em um conjunto, constituem e dão sentido para as atividades que emergem da sua interação.

Fonte: elaborado pelo autor com base em Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) e Gherardi (2006).

De acordo com os próprios autores, não há uma fronteira exata entre as tradições, assim, também não é possível afirmar que há uma teoria pronta acerca das práticas, trata-se de contribuições na construção desse campo de estudos e pesquisas.

Em relação às abordagens metodológicas Gherardi (2001, 2006, 2009a) Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), Nicolini (2009) e Shuman (2003) mostram que os estudos das práticas, no contexto das organizações, têm na etnometodologia uma base teórica alinhada com os pressupostos dos EBP e que contribui em sua investigação empírica.

5. A Etnometodologia

A etnometodologia tem como principal referência e iniciador do movimento o sociólogo Harold Garfinkel que elaborou suas idéias a partir de elementos encontrados no interacionismo simbólico, baseando-se na obra de Parsons e na fenomenologia de Husserl e de Schutz. Outra influência significativa é o legado de Wittgenstein em relação aos jogos de linguagem. Sua obra mais famosa é *Studies in Ethnomethodology*, publicada em 1967 (COULON, 2005).

Para Garfinkel a Sociologia não devia ser entendida como uma ciência positivista em que os fatos, de acordo com Durkheim, são estabelecidos *a priori* por uma estrutura estável independentemente da história e de maneira objetiva. Garfinkel propunha uma sociologia que tivesse uma postura interpretativa que valorizasse a subjetividade em que descrever uma situação é construí-la. Nesta linha de pensamento, a sociologia considera atos sociais como realizações práticas que não se constituem em um objeto estável, mas como um produto da atividade contínua das pessoas que colocam em prática o seu “saber fazer” (*knowing e doing*), seus procedimentos e regras de conduta. Em outras palavras, trata-se de uma sociologia profana (COULON, 2005).

O termo etnometodologia refere-se a “metodologia de todo dia” em que *ethno* significa membro de um grupo ou do próprio grupo em si e *metodologia* que se refere aos métodos dos membros. Assim, a etnometodologia diz respeito às efetivas práticas situadas (PSATHAS, 2004).

Maynard e Clayman (1991) apontam que a base da etnometodologia está nas atividades práticas pelas quais os atores produzem e reconhecem as circunstâncias em que estão inseridos, devido ao sentido que as práticas têm para esses atores. Assim, o principal objetivo etnometodológico é investigar os processos de realização das atividades, preocupando-se com o comportamento dos indivíduos envolvidos.

Coulon (2005, p.32) define a etnometodologia como “a busca empírica dos métodos empregados pelos indivíduos para dar sentido e, ao mesmo tempo, realizar suas ações de todos os dias: comunicar-se, tomar decisões, raciocinar”. Para ele, a etnometodologia analisa as crenças e os comportamentos do senso comum como componentes necessários para toda conduta socialmente organizada.

Ao buscar realizar uma síntese sobre a etnometodologia, Coulon (2005, p. 34) afirma que:

No lugar de formular a hipótese de que os atores seguem as regras, o interesse da Etnometodologia consiste em colocar em dia os métodos empregados pelos atores para “atualizar” ditas regras. Isto as faz observáveis e descritivas. As atividades práticas dos membros, em suas atividades concretas, revelam as regras e os procedimentos. Dito isto de outra forma, a atenta observação e análise dos processos levados a cabo nas ações permitiriam colocar em dia os procedimentos empregados pelos atores para interpretar constantemente a realidade social para inventar a vida em uma bricolagem permanente.

Esta frase, colocada pelo autor, destaca o valor que as atividades práticas têm para a etnometodologia, ou seja, a importância de adotar uma postura investigativa a partir de uma

metodologia etnometodológica é buscar compreender a sociedade tomando como referência as práticas cotidianas de um grupo, ou de uma comunidade. Isto implica dizer que o saber não se constrói com observações “imparciais” fora do contexto do objeto de estudo, mas é na interação com o meio, na busca por compartilhar o sentido, que o significado das práticas para a construção de uma interpretação coletiva da realidade se dá.

Coulon (2005) aponta **cinco conceitos-chave** para a investigação etnometodológica que são as idéias de **prática** (realização), **indicialidade**, **reflexividade**, **accountability** (passível de ser relatada) e a **noção de membro**.

O **conceito de prática**, ou realização, indica que a preocupação central da etnometodologia é com as atividades práticas, corriqueiras da vida cotidiana. Ela busca examinar, empiricamente, os métodos que os indivíduos empregam para atribuir sentido e, ao mesmo tempo, realizar suas ações cotidianas, sejam elas triviais ou eruditas. A etnometodologia parte daquilo que é conhecido como senso comum para analisar as crenças e os comportamentos dos membros de um grupo, considerando que todo comportamento é socialmente organizado. A partir da idéia de que a realidade social é constantemente criada pelos atores que dela fazem parte, a etnometodologia não trabalha com a hipótese de que os atores sociais seguem regras, mas está preocupada em examinar os métodos que eles usam para mudar, atualizar e adaptar tais regras, interpretando e inventando, constantemente a realidade social. (COULON, 2005).

A **indicialidade**, um termo técnico que tem origem na linguística, aponta que, ao mesmo tempo, em que uma palavra tem um significado, de certa forma “genérico”, esta mesma palavra possui significação distinta em situações particulares. Assim, a sua compreensão precisa, em alguns casos, que as pessoas busquem informações adicionais que vão além do simples entendimento genérico da palavra. (COULON, 2005). Essa idéia de indicialidade indica que uma palavra pode apresentar um sentido independentemente de suas condições de uso e enunciação, ou seja, a linguagem é uma produção coletiva que assume significados diversos dependendo de fatores contextuais como a biografia de quem fala, sua intenção imediata, seu relacionamento com quem ouve e suas conversações passadas. Para Garfinkel, de acordo com Coulon (2005), a linguagem natural e ordinária, por meio da qual as pessoas se expressam em seu dia a dia, é profundamente indicial, pois para cada ator social o significado de sua linguagem cotidiana depende do contexto em que ela se manifesta.

Já o conceito de **reflexividade** está relacionado aos “efeitos” das práticas de um grupo, em outras palavras, o processo de construção contínua de um grupo, ou comunidade, por meio de suas atividades práticas. Ao mesmo tempo que são os resultados da interação entre os membros, imprime influências sobre esses mesmos indivíduos componentes do grupo. Trata-se de um processo em que ocorre uma ação e, ao mesmo tempo, produz uma reação sobre os seus criadores. A reflexividade não deve aqui ser confundida com reflexão, pois a reflexividade, no entender de Garfinkel, designa as práticas que, ao mesmo tempo que descrevem também constituem um quadro social a partir do qual os atores exprimam os significados de seus atos e pensamentos. (COULON, 2005).

Coulon (2005) descreve a idéia de **accountability** no contexto da etnometodologia, dizendo que ela se refere a uma condição reflexiva e racional. Para Garfinkel (2006, p. 1)

Os estudos etnometodológicos analisam as atividades cotidianas dos membros como também dos métodos que fazem estas atividades visivelmente racionais e relatáveis a todos os fins práticos, isto é, descritíveis (accountable), enquanto organização ordinária das atividades de todos os dias.

Considera-se aqui que as atividades são inteligíveis e podem ser descritas, de outra maneira, é como o grupo estudado descreve as atividades práticas a partir das referências de sentido e

significado que o próprio grupo possui. Assim, a *accountability* pode ser considerada como uma “justificativa” do grupo para determinada atividade e conduta. Romero (1991) coloca que a *accountability* é a explicação que os atores utilizam para descrever, analisar, criticar e idealizar situações específicas.

O quinto conceito chave na etnometodologia é a concepção de **membro**. Com alguma diferença em relação ao que Parsons entendia como membro, a idéia de um indivíduo pertencente a um grupo, Garfinkel entende que o membro é aquele que compartilha da linguagem de um grupo. Nas palavras de Coulon (2005, p.51-52),

um membro não é apenas uma pessoa que respira e que pensa. É uma pessoa dotada de um conjunto de procedimentos, de métodos, de atividades, de *savoir-faire*, que a fazem capaz de inventar dispositivos de adaptação para dar sentido ao mundo que a rodeia.

A partir das considerações de Coulon (2005), é possível entender que o membro na concepção de Garfinkel induz a uma condição de “ser” do e no grupo e não apenas de “estar”.

Esses cinco conceitos-chave da etnometodologia contribuem para que o pesquisador, ao adotar essa metodologia, possa ir a campo com um pré-entendimento de que para acessar o fenômeno desejado é preciso participar efetivamente do cotidiano do grupo para que seja possível compreender o processo de construção das práticas, juntamente com os seus significados. Para Garfinkel, trata-se de praticar a sociologia profana, ou seja, a noção de profana está relacionada a ênfase que se dá em compreender a construção do cotidiano, assim como valorizar a organização naturalística de um grupo social por meio de suas práticas.

Os estudos etnometodológicos conhecidos também como *workplace studies* tratam os trabalhadores e não os pesquisadores como *experts*. Assim a busca é pela compreensão de como o trabalho é realizado e como os problemas são detectados e resolvidos pelos trabalhadores (RAWLS, 2008).

Garfinkel (2006) entende que as práticas são situações definidas por expectativas constituídas, não nas pessoas, mas em uma ordem de ações em que suas propriedades estão situadas em grupos e métodos que definem esse grupo, ou seja, não está na organização ou motivações individuais para a criação de sentido (*sensemaking*).

Oliveira et. al. (2010) defendem a etnometodologia nos estudos organizacionais em razão da discussão da natureza das organizações enquanto produtos de uma realidade socialmente construída a partir das interações dos sujeitos e pautadas em um contexto intersubjetivo de compartilhamento de significados. Os autores acrescentam que as organizações são constituídas por pessoas em suas práticas cotidianas, em um processo constante de construção e reconstrução.

Nesse sentido, a utilização da etnometodologia na investigação da aprendizagem nas organizações implica em realizar uma pesquisa em que foco esteja em compreender os processos de aprendizagem como construção coletiva que se dá por meio das interações sociais, intersubjetividade e criação de sentido no cotidiano. Dessa forma é esperado como resultado a identificação de práticas que são constituídas e modificadas coletivamente de forma tácita, situada e natural. O processo de aprendizagem está na busca da condição que Garfinkel (2006) chama de *unique adequacy*, ou seja, como as pessoas adquirem a condição de membro em um grupo de trabalho (prática), considerando tanto os aspectos técnicos quanto os comportamentais.

6. Estratégias e Técnicas de Investigação na Etnometodologia

A literatura sobre etnometodologia é relativamente vasta, entretanto, no campo da Administração e, em especial, no contexto brasileiro, são poucas as publicações. Tal fato faz com que exista uma lacuna de estudos empíricos etnometodológicos, assim como referências

sobre como realizar metodologicamente e tecnicamente este tipo de pesquisa (OLIVEIRA et. al., 2010).

Para Rawls (2008) a postura do etnometodólogo deve ser no sentido de não formular perguntas e problemas antes de ingressar no campo de investigação. O pesquisador deve estar atento aos “métodos” que os participantes utilizam para fazer algo inteligível, ou seja, não há espaço para concepções *a priori*. A idéia é utilizar o conceito de “suspensão” da fenomenologia para que seja possível a compreensão de como são as práticas cotidianas e qual é o significado e sentido delas para os membros do grupo em investigação.

Oliveira et. al. (2010) coloca que os procedimentos utilizados pelos etnometodólogos não são próprios ou mesmo novos, eles fazem parte do patrimônio da sociologia qualitativa moderna. Os autores completam que muitos dos instrumentos de pesquisa utilizados são emprestados da etnografia.

A estruturação de um trabalho etnometodológico pode ser realizada a partir de quatro estratégias como aponta Ten Have (2004):

- 1. experimentos de desarrumação:** estão relacionados a criação artificial de situações em que os membros tem que realizar um trabalho de criação de sentido extra em razão de reparar expectativas faltantes ou contraditórias no seu repertório (esta estratégia era utilizada por Garfinkel para ensinar seus alunos);
- 2. os pesquisadores estudando suas próprias práticas e sua criação de sentido:** práticas em que os pesquisadores se colocam em uma situação extraordinária como tentar realizar uma tarefa muito difícil, algo fora do seu âmbito de atuação ou conhecimento;
- 3. utilização de métodos de campo para estudar situações naturais:** em que a criação de sentido é também compartilhada com os participantes locais;
- 4. gravar e transcrever atividades ordinárias:** com o intuito de estudar a constituição dos métodos utilizados pelos participantes na construção das suas práticas.

Para Ten Have (2004) estas estratégias são sugestões de formas que podem ser utilizadas para o acesso ao fenômeno estudado quando da utilização da etnometodologia O autor complementa dizendo que além dessas estratégias a pesquisa deve ser dividida em duas fases, a primeira refere-se ao **entendimento das atividades em estudo** utilizando a criação de sentido das práticas atribuídas pelos membros e a segunda, **análise dos métodos utilizados na primeira fase**.

Para dar conta das estratégias apontadas são opções de técnicas para o estudo etnometodológico a **observação direta, observação participante, diálogos (conversas informais), entrevistas, gravações em vídeo, projeção do material gravado para os próprios atores** (participantes), **gravações em áudio, notas de campo**, além de **debates** com os participantes sobre os materiais produzidos (COULON, 2005; TEN HAVE, 2004; RAWLS, 2008; OLIVEIRA et. al., 2010).

Ten Have (2004) atribui grande peso e importância à observação na realização dos estudos etnometodológicos, considerando-a uma técnica fundamental que permite ao pesquisador tornar-se apto a descrever e interpretar as práticas existentes no campo.

Rawls (2008) corrobora a importância do trabalho de campo e aponta que as anotações ali realizadas podem revelar características ordenadas (práticas) quando o pesquisador é treinado para observá-las e as notas de campo possibilitam a preservação dessas características. Entretanto, há algo essencialmente importante com a observação na etnometodologia, o pesquisador deve sempre ter em mente que não se pode observar o fenômeno com uma postura carregada de pressupostos *a priori*, uma vez que os *experts* do fenômeno pesquisado, são os participantes e, o pesquisador tem por objetivo se apropriar das

práticas ali existentes. As reflexões científicas devem ser adotadas após a observação no campo.

Nesse sentido Francis e Hester (2004, p. 26) destacam que as “observações não são o fim da investigação, elas são o início para o que é chamado de ‘análise constitutiva’”. A análise constitutiva se refere a como são ordenadas as características do fenômeno pesquisado, ou seja, é a análise de como são construídas as práticas.

Para a análise dos dados construídos no campo, o pesquisador necessita ter segurança de que compreende dos pressupostos e significados que os participantes possuem para conseguir escrever um relatório com característica etnometodológica. A atenção em relação a esse ponto é colocada a partir da necessidade que os pesquisadores tem de compartilhar da “linguagem” dos participantes como colocam Ten Have (2004), Francis e Hester (2004). Tal condição se faz necessária uma vez que, se o pesquisador não conhece ou não entende nada das práticas e dos membros estudados, ficam sensivelmente diminuídas as condições de interpretação e, conseqüentemente, um compartilhamento de sentido e significado com os participantes.

Ao levar em consideração essa necessidade, uma pista de como superar esta condição é buscar realizar estudos em espaços em que o pesquisador esteja familiarizado, assim um possível tempo extenso de um processo de apropriação da linguagem encontrado no campo é evitado ou diminuído.

Em relação a como interpretar, analisar e categorizar os dados obtidos no campo, não há uma regra a ser seguida no âmbito da etnometodologia. O importante é o pesquisador ter segurança de que as interpretações realizadas correspondem àquilo que os participantes compartilham enquanto significado e sentido. Ten Have (2004) coloca que não existe uma maneira/um método de se fazer etnometodologia. Para o autor qualquer ação ou invenção criativa é bem-vinda na tentativa de acessar o fenômeno de interesse, desde que estejam alinhados com os pressupostos da etnometodologia.

7. Considerações Finais: Refletindo sobre Aprendizagem nas Organizações, o Conceito de Prática e a Etnometodologia

Pensar as organizações como espaços de construção coletiva de sentidos, significados e geração de conhecimento, em especial, o conhecimento tácito, implica em buscar novas maneiras de compreender os processos de aprendizagem de natureza informal e que fazem parte do cotidiano das pessoas, grupos de trabalho e organizações. Nesse sentido é preciso buscar meios de acessar como a aprendizagem se dá enquanto condição de grupo e de forma naturalística, ou seja, na vida cotidiana do trabalho.

Partindo destas considerações, parece que a adoção de um arcabouço teórico que esteja alinhado epistemologicamente e metodologicamente com a geração de conhecimento no cotidiano, tomando como base a construção do senso comum, como proposto pela etnometodologia, pode contribuir para o avanço dos estudos baseados em prática (EBP).

O conceito de prática parece contribuir no sentido de chamar a atenção para a necessidade de entender o cotidiano organizacional em seu processo de *organizing* e *knowing-in-practice*, ou seja, perceber que as práticas representam o aprendizado coletivo em que o conhecimento não está na mente das pessoas como um processo apenas cognitivo, mas socialmente construído por meio das interações e da linguagem (GHERARDI, 2006).

Em relação à pesquisa de como acessar e compreender as práticas nas organizações, a etnometodologia se apresenta como uma possibilidade por estar alinhada epistemologicamente com o conceito de prática e as formas de aprendizagem em que o foco está na geração e transmissão de conhecimento tácito, assim como são geradas formas de inovação nesse processo (GHERARDI, 2006).

Assim, trazer o conceito de prática como uma forma de pesquisar e compreender os processos de aprendizagem nas organizações vem ao encontro da possibilidade de existirem organizações mais versáteis e dinâmicas em ambientes de incerteza e volatilidade que exigem respostas cada vez mais rápidas às demandas que surgem. Entretanto, não basta apenas estabelecer um debate raso sobre como as organizações geram conhecimento e inovação a partir de um olhar para as interações e o cotidiano. Nesse sentido, a utilização da etnometodologia como abordagem teórico-metodológica contribui para que haja uma profundidade no entendimento da atribuição de significado e criação de sentido dentro das organizações e, de que maneira, esses elementos estão relacionados e contribuem para os processos de aprendizagem.

É possível corroborar com o exposto por meio das palavras de Gherardi (2009b, p.536)

Práticas não são apenas padrões recorrentes de ação (nível de produção), mas padrões de ações socialmente sustentadas (produção e reprodução). O que as pessoas produzem em suas práticas situadas não é apenas trabalho, mas também a (re)produção da sociedade. Neste sentido, prática é um conceito analítico que possibilita interpretação de como as pessoas alcançam ativamente ser-no-mundo. Uma prática não é reconhecida fora de seu significado criado intersubjetivamente e o que possibilita a reprodução competente de uma prática, repetidas vezes e, o seu refinamento enquanto praticada (ou o seu abandono) é a constante negociação do que pensa-se ser um modo correto ou incorreto de praticar dentro da comunidade de seus praticantes.

Um desdobramento do significado das práticas é a questão de que o conhecimento não é algo que as pessoas têm, ou estocam em suas mentes, mas que esse repertório é o resultado de uma série de processos coletivos que possibilitam o seu surgimento, compartilhamento e perpetuidade. É por este argumento que Gherardi (2009b) aponta que as práticas são formas de produção e reprodução social, destacando, ainda, o fato de que as pessoas buscam sua condição de ser-no-mundo.

Este ensaio buscou de maneira sucinta, em razão do espaço disponível, apresentar e discutir a possibilidade de investigação dos processos de aprendizagem nas organizações a partir do conceito de prática e à luz da etnometodologia. Sugere que existe uma dupla lacuna que pode ser preenchida a partir dessa proposta: a primeira delas refere-se a necessidade de opções teóricas para a discussão da aprendizagem no âmbito coletivo (grupal) nas organizações e a segunda a escassez de pesquisas e literatura disponível sobre etnometodologia, em especial, na Administração e no contexto brasileiro.

O desafio está colocado, embora se tenha que vencer, ainda, algumas dificuldades e limitações. Neste sentido é importante que haja um aprofundamento das discussões sobre como apresentar as análises dos resultados de pesquisas etnometodológicas e sugerem-se como pesquisas futuras não apenas a realização de trabalhos empíricos que contemplem a etnometodologia, mas outras discussões em que possam ser analisadas as possibilidades e os limites da etnometodologia enquanto abordagem teórica e metodológica na Administração, em especial, nos estudos que focam temáticas relativas a aprendizagem nas organizações.

Referências

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão paradigmática. **RAC**, v. 14, n. 2, p.310-332, 2010.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Uma agenda brasileira para os estudos em aprendizagem organizacional. **RAE**, v. 49, n. 3, p. 266-281, 2009.

CONLON, T. J. A review of informal learning literature, theory and implications for practice in developing global professional competence. **Journal of European Industrial, Training**, v. 28 n. 2-4, p. 283-295, 2004.

COULON, A. **La Etnomedotología. 3 ed.** Madrid: Cátedra, 2005.

EASTERBY-SMITH, M; BURGOYNE, J.; ARAUJO, L. (Orgs.). Aprendizagem organizacional: oportunidades e debates. In : **Aprendizagem Organizacional e Organização de Aprendizagem: desenvolvimento na teoria e na prática.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 15-38.

_____. Disciplines of organizational learning: Contributions and Critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 9, p. 1085-1113, sep. 1997.

ELKJAER, B. Social learning theory: learning as participation in social process. In: EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. A. (Ed.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management.** Oxford: UK: Blackwell Publishing, 2003. p. 38-53.

FRANCIS, D.; HESTER, S. **An Invitation to Ethnomethodology: language, society and interaction.** London: Sage, 2004.

GARFINKEL, H. **Studios en Etnometodología.** Barcelona: Anthropos, 2006.

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

_____. Introduction: the critical power of the "practice lens". **Management Learning**, v. 40, n. 2, 2009a.

_____. **Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning.** Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

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

_____.; NICOLINI, D. The Sociological Foundations of Organizational Learning. In: DIERKES, M. et al. (Org.) **Organizational learning and knowledge**, Oxford: Oxford University Press, 2001. p.35-60.

_____. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations, **Organization**, v. 7, n. 2, p. 211-223, 2000.

HATCH, M. J.; YANOW, D. Organization theory as an interpretative science. In: TSOUKAS, H.; KNUDSEN, C. (Eds.) **The Oxford Handbook of Organization Theory.** Oxford: Oxford University Press, 2003.p. 63-87.

MARSICK, V. J. Toward a unifying framework to support informal learning theory, research and practice. **Journal of Workplace Learning**, v. 21, n. 4, p. 265-275, 2009,

MARSICK, V. J., WATKINS, K. E. Informal and incidental learning. **New Directions for Adult and Continuing Education**, n. 89, p. 25-34, 2001.

MAYNARD, D.; CLAYMAN, S. E.; The diversity of ethnomethodology. **Annual Review of Sociology**, v. 17, p.385-418, 1991.

NICOLINI, D. Articulating Practice through the Interview to the Double. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 195-212, 2009.

____ Zooming in and out:studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. **Organization Studies**, v. 30, n. 12, p. 1391-1418, 2009.

____; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: Toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (org.) **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M. E. Sharpe, 2003.p. 3-31.

RAWLS, A. W. Harold Garfinkel, Ethnomethodology and Workplace Studies. **Organization Studies**, v. 29, n. 05, p.701-732, 2008.

OLIVEIRA, S. A. de et. al. Etnometodologia: Desvelando a Alquimia da Vivência Cotidiana. . In: Encontro de Estudos Organizacionais da ANPAD – EnEO, VI, **Anais ... Florianópolis / SC**, 2010. 1 CD ROM.

PSATHAS, G. Alfred Schutz's influence on American sociologists and sociology. **Human Studies**, v. 27, n. 1, p. 1-35, 2004.

ROMERO, J. J. C. Etnometodologia: una explicación de la construcción social de la realidad. **Reis**, v. 56, p.83-114, 1991.

SUCHMAN, L. Organizing alignment: the case of bridge-building. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (org.) **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M. E. Sharpe, 2003.p. 187-203.

TEN HAVE, P. **Understanding Qualitative Research and Ethnomethodology**. London: Sage, 2004.

ⁱ Para melhor compreensão do conceito de estético ver STRATI, A. Aesthetic Understanding of Organizational Life. **Academy of Management Review**, v. 17, n. 3, p.568-581, 1992.