



**A MIOPIA DA APRENDIZAGEM COLETIVA NAS ORGANIZAÇÕES: EXISTE  
UMALENTE PARA ELA?**

**THE MYOPIA OF COLLECTIVE LEARNING IN ORGANIZATIONS: IS THERE A LENS  
FOR IT?**

**LA MIOPIA DE LA APRENDIZAJE COLECTIVA EN LAS ORGANIZACIONES: HAY UNALENTE  
PARA ELLA?**

**Marcelo de Souza Bispo, Dr.**

Universidade Federal da Paraíba/Brazil  
[marcelodesouzabispo@gmail.com](mailto:marcelodesouzabispo@gmail.com)

**Andreza Sampaio de Mello, MSc.**

Universidade Presbiteriana Mackenzie/Brazil  
[andreza\\_sampaio@yahoo.com.br](mailto:andreza_sampaio@yahoo.com.br)

**RESUMO**

O objetivo deste artigo é discutir como a aprendizagem nos níveis grupal e organizacional vem sendo trabalhada pelos pesquisadores brasileiros e de que maneira o conceito de prática social (GHERARDI, 2009b) contribui na compreensão dos destes níveis de aprendizagem. Assim, a pergunta norteadora do artigo é: sob quais lentes os pesquisadores brasileiros estão pesquisando aprendizagem nas organizações nos níveis grupal e organizacional? O número de estudos sobre aprendizagem organizacional tem crescido não apenas em quantidade, mas tem apresentado outras dimensões do tema (ANTONELLO; GODOY, 2010). Visando alcançar o objetivo proposto foi realizado um levantamento da produção brasileira sobre aprendizagem nos níveis de grupo e organizacional nos principais periódicos da área de administração e nos anais dos eventos da ANPAD, referente ao período de 2000 a 2011. Os resultados mostram que existe uma hegemonia de estudos que adotam as abordagens cognitivo-psicológicas para estudar a aprendizagem coletiva tanto no nível grupal quanto organizacional e evidencia a lacuna de estudos que adotam outros tipos de abordagens com viés mais sociológico, como o da prática social, para responder limitações das abordagens cognitivo-psicológicas.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Coletiva; Aprendizagem Organizacional; Práticas Sociais.

**ABSTRACT**

The aim of this paper is to discuss how learning in group and organizational levels has been worked by Brazilian researchers and how the concept of social practice (GHERARDI, 2009b) helps in understanding these learning levels. Thus, the guiding question of the article is: under what lens Brazilian researchers are investigating learning in organizations in the group and organizational levels? The number of studies on organizational learning has grown not only in quantity but has had other dimensions of the theme (ANTONELLO; GODOY, 2010). In order to achieve the proposed goal a survey was conducted in the Brazilian literature about learning in group and organizational levels in the major journals in the area of management and in the annals of ANPAD events, for the period 2000 to 2011. The results show that there is a hegemony of studies that adopt the cognitive-psychological approaches to study the collective learning, both in group and organizational levels, and highlights the lack of studies that adopt other approaches with more sociological bias, as social practice, to respond to the limitations of cognitive-psychological approach.

**Keywords:** Collective Learning; Organizational Learning; Social Practices.

## RESÚMEN

El objetivo de este trabajo es analizar cómo el aprendizaje en grupo y de la organización ha sido trabajado por investigadores brasileños y cómo el concepto de práctica social (GHERARDI, 2009b) ayuda en la comprensión de los niveles de aprendizaje. Por lo tanto, la pregunta orientadora del artículo es: ¿en qué lente los investigadores brasileños están investigando la aprendizaje en las organizaciones en estos niveles? El número de estudios sobre la aprendizaje organizacional ha crecido no sólo en cantidad, pero ha tenido otras dimensiones del tema (ANTONELLO; GODOY, 2010). Con el fin de lograr el objetivo propuesto fue hecho un estudio de la literatura brasileña en el aprendizaje en los niveles de grupo y organizacional en las principales revistas en el área de administración y en los anales de eventos ANPAD, para el período 2000 a 2011. Los resultados muestran que existe una hegemonía de los estudios que adoptan lo enfoque cognitivo-psicológico para estudiar el aprendizaje colectivo y pone de relieve la falta de estudios que adoptan otros enfoques con un sesgo más sociológico, como la práctica social para hacer frente a las limitaciones de lo enfoque cognitivo-psicológico.

**Palabras clave:** Aprendizaje Colectiva; Aprendizaje Organizacional; Prácticas Sociales.

## 1 INTRODUÇÃO

O tema aprendizagem organizacional, apesar de contar com muitas pesquisas e publicações, ainda carrega discussões e lacunas que fazem dele um campo de estudos relevante e inacabado (ANTONELLO; GODOY, 2009). Gherardi (2006) aponta que o discurso sobre conhecimento nas organizações inicia na década de 1970 com uma metáfora que, ao combinar os termos “aprendizagem” e “organização”, cria o conceito de “aprendizagem organizacional”, embora destaque que a primeira menção ao termo foi feita por March e Simon (1958).

Weick e Westley (2004) destacam a importância de se buscar, primeiramente, um entendimento do que são as organizações para avançar nas discussões sobre “aprendizagem organizacional” uma vez que, na posição dos autores, muitos estudiosos do tema simplesmente desconsideram a organização para apenas tratar da aprendizagem dos indivíduos em um contexto organizacional, ou ainda, sugerem que as organizações aprendem da mesma maneira que os indivíduos, utilizando uma postura de extrapolação da aprendizagem no nível individual para a organizacional.

Para Yanow (2004) o tema aprendizagem organizacional pode ser dividido em duas grandes escolas de pensamento: uma delas sob o rótulo de individual-cognitivo-psicológica e a outra como coletiva-socio-política-cultural. Nesse sentido, a autora clareia que a aprendizagem individual está apoiada em uma abordagem cognitivo-psicológica, enquanto a aprendizagem coletiva apóia-se em uma abordagem cultural sócio-antropológica.

Antonello e Godoy (2009) ao sugerir uma agenda brasileira para os estudos da aprendizagem organizacional apontam a carência de estudos que visam ampliar a compreensão do tema no nível grupal, especialmente, os de cunho empírico. Já Stewart (2001) coloca que há uma dificuldade de compreensão da aprendizagem no contexto coletivo, em especial, na transição da aprendizagem individual para a grupal e organizacional. O movimento dos Estudos Baseados em Prática – EBP – (GHERARDI, 2006) propõe que a aprendizagem organizacional, em todos os seus níveis, seja pesquisada e compreendida a partir das práticas sociais que compõem e caracterizam determinado grupo de trabalho.

A partir do contexto exposto, este artigo tem como questão norteadora: **sob quais lentes os pesquisadores brasileiros estão pesquisando aprendizagem nas organizações nos níveis grupal e**

**organizacional?** Elegeu-se como principal objetivo **discutir como a aprendizagem nos níveis grupal e organizacional vem sendo trabalhada pelos pesquisadores brasileiros e de que maneira o conceito de prática social (GHERARDI, 2009b) contribui na compreensão dos destes níveis de aprendizagem.** Visando alcançar estes objetivos expostos foi realizado um levantamento da produção brasileira sobre aprendizagem organizacional entre os anos 2000 e 2011 nos anais dos eventos da ANPAD, assim como nos principais periódicos brasileiros da área de administração classificados no Qualis/CAPES entre A1 e B1 com o intuito de mapear esta produção. O artigo está dividido em cinco partes que além dessa introdução, conta com uma discussão inicial sobre alguns conceitos, definições e perspectivas da aprendizagem organizacional para, em seguida, apresentar a perspectiva sociológica da aprendizagem organizacional que na sequência chega aos Estudos Baseados em Prática (EBP). Ao final do referencial teórico apresentam-se o percurso metodológico do levantamento realizado e também a análise e discussão dos resultados para por fim trazer as considerações finais.

## 2 APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL: CONCEITOS, DEFINIÇÕES E PERSPECTIVAS

A produção internacional sobre aprendizagem nas organizações apresenta múltiplas abordagens teóricas e metodológicas, identificadas no Handbook de Dierkes et. al. (2001) e Easterby-Smith (1997). Da mesma forma, Antonello e Godoy (2009) realizaram a revisão da produção do campo no contexto nacional e os resultados confirmam essa diversidade, reiterando que esse é um campo de estudos amplo e complexo.

Também autores como Clegg, Kornberger e Rhodes (2005) apontam que a área é cheia de controvérsias, o que gera dificuldade para se chegar a uma definição consensual ou mesmo, delimitar o que constitui o campo da aprendizagem no âmbito das organizações. Os autores entendem que a busca por “uma” definição de aprendizagem não é algo fundamental, uma vez que evita a criação de uma hegemonia na área.

Argyris e Schön (1996) iniciam a discussão sobre aprendizagem organizacional definindo, em primeiro lugar, a aprendizagem como um produto, referindo-se ao acúmulo de informação no sentido de responder a questão “o que temos aprendido?”. Em segundo lugar, lidam com o tema como um processo, orientado-se pela questão “como nós aprendemos?”. Para os autores essa distinção produto/processo da aprendizagem é uma questão relevante. Os autores destacam também que no processo de aprendizagem individual as interações entre os indivíduos são imprescindíveis e são importantes para a aprendizagem nos níveis coletivo e organizacional. Para eles a aprendizagem organizacional é um processo de detectar e corrigir erros, e que o resultado de determinados questionamentos devem ser entendidos como produtos da aprendizagem. Assim, as organizações aprendem quando seus atores são colocados diante de uma condição problemática, de tensão, em que são levados a questionar e a refletir, resultando em um processo de aprendizagem.

Kim (1998) parte do princípio de que todas as organizações aprendem. Para o autor a aprendizagem é uma condição fundamental para a sustentabilidade da organização, o processo de aprendizagem organizacional ocorre por meio dos modelos mentais compartilhados dos seus membros. O autor justifica tal posicionamento dizendo que a percepção da realidade é mais importante do que a própria “realidade”, portanto surge daí o destaque para os modelos mentais compartilhados. Para conceituar aprendizagem individual, Kim (1998) parte da abordagem psicológica citando autores como Lewin, Piaget, Freud e Pavlov. Para o autor a aprendizagem contempla dois significados, o *Know-how* que está relacionado à aquisição de habilidades e o *Know-why* que se

aplica na capacidade de articular uma compreensão conceitual de uma experiência. Kim (1998, p.64) define aprendizagem como “o aumento da capacidade de alguém tomar ações eficazes”. O autor ainda faz uma distinção entre aprendizagem e memória, sendo a primeira mais relacionada à aquisição e a segunda com a retenção do que foi adquirido. A aprendizagem organizacional é definida como o “aumento da capacidade da organização para tomar ações eficazes” (1998, p. 77).

Pawlowsky (2001) utiliza alguns conceitos descritos por Argyris e Schön (1996) e por outros autores para apresentar um modelo conceitual para o gerenciamento da aprendizagem organizacional. Apesar de destacar os níveis individual, grupal, organizacional e interorganizacional. O autor (2001, p. 75) dá atenção especial para o nível grupal, pois “grupos não são apenas o *link* entre o indivíduo e a organização, mas também crucial para o sistema social interveniente no qual compartilham, aprendem, e o comportamento organizacional se faz presente”. Após propor seu modelo, Pawlowsky (2001) ressalta que a gestão da aprendizagem organizacional gira em torno de várias questões-chave e que o modo de gerenciar a aprendizagem deve considerar que a aprendizagem não é apenas uma questão cognitiva, mas de emoções e comportamento.

DeFillippi e Ornstein (2003) apresentam cinco perspectivas psicológicas que são examinadas em termos das teorias de aprendizagem organizacional. A perspectiva biológica assume o comportamento humano como resultado fisiológico e de anatomia, dentro de um escopo genético e significativamente neurofisiológico. A perspectiva da aprendizagem, desdobrando em duas vertentes: a comportamental e a da aprendizagem social. Enquanto a visão comportamental implica que um indivíduo deve experimentar pessoalmente as conseqüências de seu comportamento a fim de aprender, o modelo de aprendizagem social, de forma mais ampla, define o processo de aprendizagem. A perspectiva cognitiva aprecia os processos mentais como derivadores de crenças, percepções e interpretações. A perspectiva sociocultural foca no contexto, evidenciando que a cultura é um influenciador do comportamento humano e da aprendizagem. A perspectiva psicodinâmica considera o papel do inconsciente e das interpretações subjetivas, no sentido de olhar a experiência humana. Os autores destacam que a perspectiva cognitiva da aprendizagem é dominante nas teorias de aprendizagem organizacional, incluindo processamento de informações, construção social e aprendizagem aplicada.

Sob uma perspectiva diferente daquelas em que a aprendizagem organizacional tem foco essencialmente no indivíduo (ARGYRIS; SCHÖN, 1996; KIM, 1998; PAWLOWSKY, 2001; DEFILLIPPI; ORNSTEIN, 2003), a teoria da aprendizagem social na literatura de aprendizagem organizacional é abordada com muitos nomes como aprendizagem situada, aprendizagem baseada em práticas e aprendizagem como processo cultural.

Elkjaer (2003) prefere o termo teoria de aprendizagem social para indicar que está no campo da teoria social e que a aprendizagem é experienciada no dia a dia. Na aprendizagem social o desenvolvimento e aprendizagem são processos inseparáveis, eles constituem um em relação ao outro um processo de participação social. Baseada em Dewey, a autora adota o pragmatismo como abordagem epistemológica para entender as interações sociais que provem a aprendizagem. Para ela, a aprendizagem não está restrita a mente dos indivíduos, mas a processos de participação e interação em que a aprendizagem assume lugar entre e por meio das pessoas, em outras palavras, a aprendizagem é uma atividade relacional e não apenas um processo de pensamento.

Elkjaer (2003) destaca ainda que, entender o contexto como um produto histórico, no qual as pessoas fazem parte, ou é construído nas interações, é fundamental para aprendizagem. A autora diz que essas interações

são mediadas pela linguagem que possui papel fundamental de ir além de um instrumento de transmissão de mensagem.

No contexto brasileiro, esta abordagem social da aprendizagem é identificada nos trabalhos de alguns autores como Souza-Silva, (2005), Souza-Silva e Schommer (2008), Gudolle, Antonello e Flach (2012), Bispo e Godoy (2012). Entendendo a aprendizagem como resultado das interações entre pessoas e vinculadas aos contextos socioiteracionais e profissionais, Souza-Silva (2005), Souza-Silva e Schommer (2008) analisam a aprendizagem dentro de uma perspectiva sociolaboral. Já Gudolle, Antonello e Flach (2012) apóiam seu trabalho no conceito de aprendizagem situada cujo objetivo foi identificar e analisar o processo de aprendizagem a partir da participação e legitimidade das práticas nos grupos de trabalho pesquisados. Bispo e Godoy (2012) estudaram como ocorre o processo de aprendizagem do uso da tecnologia como prática em agências de viagens.

Para evidenciar as diferenças entre o foco da aprendizagem na perspectiva cognitiva em relação à social, Gherardi (2006) apresenta algumas questões que nos ajudam neste entendimento que foram organizadas por Bispo (2011) no quadro 01.

Quadro 1- Aprendizagem nas perspectivas cognitiva e social

<b>Aprendizagem na perspectiva cognitiva</b>	<b>Aprendizagem na perspectiva social</b>
<p><b>Pergunta:</b> Quais os tipos de processos cognitivos e estruturas conceituais estão envolvidos?</p> <p><b>Resposta:</b></p> <p><b>Onde:</b> A aprendizagem assume lugar na mente dos indivíduos.</p> <p><b>Quem:</b> O indivíduo aprende.</p>	<p><b>Pergunta:</b> Que tipo de engajamento social apropriado para suprir o contexto de aprendizagem?</p> <p><b>Resposta:</b></p> <p><b>Onde:</b> A aprendizagem assume lugar em uma estrutura de participação.</p> <p><b>Quem:</b> A comunidade aprende porque a aprendizagem é mediada pelas diferenças de perspectivas entre os participantes.</p>
<p><b>Pergunta:</b> Como se dá a reprodução do conhecimento?</p> <p><b>Resposta:</b> Por meio da doutrina e aprovação de códigos de ação pré-determinados.</p>	<p><b>Pergunta:</b> Como se dá a reprodução do conhecimento?</p> <p><b>Resposta:</b> Por meio da manutenção de certos modos de co-participação nos quais o conhecimento está subjacente.</p>
<p><b>Pergunta:</b> Qual é o papel da linguagem?</p> <p><b>Resposta:</b> A linguagem é o meio de transmissão do conhecimento.</p>	<p><b>Pergunta:</b> Qual o papel da linguagem?</p> <p><b>Resposta:</b> A linguagem é um meio de ação no mundo social.</p>
<p><b>Premissa:</b> A aprendizagem é uma forma de conhecer o mundo.</p>	<p><b>Premissa:</b> A aprendizagem é um meio de ser no mundo social.</p>

Fonte: Bispo (2011) baseado em Gherardi (2006)

Ao analisar o quadro 01 é possível identificar que existe uma diferenciação epistemológica e paradigmática para a construção de um entendimento sobre os processos de aprendizagem coletiva, ou seja, grupal e organizacional. Enquanto a perspectiva cognitiva está mais centrada no indivíduo e na sua relação com o grupo no qual ele está inserido, a perspectiva social atribui forte peso a estrutura na construção da aprendizagem coletiva, sendo a aprendizagem que possibilita o indivíduo “ser” no mundo social. Orientando-se à luz da perspectiva social da aprendizagem coletiva e do conceito de prática social, no sentido atribuído por Gherardi (2006, 2009b), evitando a crítica feita por Weick e Westley (2004) sobre a extrapolação das teorias de aprendizagem individual para compreensão da aprendizagem nos níveis de grupo e organização, que apresentase, a seguir, uma breve explicação da perspectiva sociológica da aprendizagem assim como do conceito de prática social.

### 3 A PERSPECTIVA SOCIOLOGICA DA APRENDIZAGEM ORGANIZACIONAL

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”. Está 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 das pessoas constitui-se numa oportunidade para aprender. Assim, os processos de organizar e aprender são análogos como condição para a constituição de uma coletividade.

Gherardi e Nicolini (2001) apresentam cinco tradições sociológicas para o entendimento da aprendizagem organizacional como narrativas. Antonello e Godoy (2010) como forma de sintetizar estas cinco tradições elaboraram o Quadro 02.

Quadro 2 – As Tradições Sociológicas e as Narrativas de Aprendizagem Organizacional (AO)

Tradição Sociológica	Narrativa de Aprendizagem organizacional
<b>Tradição do Conflito</b> (Marx, Engels, Weber)	- 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.
<b>Racional/Utilitária</b> (Humans, Blau, Cook, Simon)	- 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.
<b>Durkheimiana</b> (Durkheim)	- 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.
<b>Microinteracionista</b> (Peirce, Mead, Hursel, Schutz e Garfinkel)	- AO como transmissão de conhecimento dentro das comunidades ocupacionais. - AO como rótulo que produz uma realidade socialmente construída e é produzida por esta realidade.
<b>Pós-Moderna</b>	- AO como prática discursiva

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

O Quadro 02 mostra que, mesmo na abordagem sociológica da aprendizagem, existem formas distintas de entender o processo de aprender coletivo, 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 construtivistas e interpretativistas como as tradições microinteracionista e pós-moderna. O ponto fundamental da abordagem sociológica independentemente do posicionamento epistemológico está assentado na ideia de que o conhecimento não está nas mentes dos indivíduos, mas é produto de uma estrutura. Neste sentido, os estruturalistas e funcionalistas entendem que o conhecimento está em uma estrutura estável que é dada *a priori*, ou seja, os indivíduos tomam contato com estruturas pré-existentes estáticas em que está contido o conhecimento.

Por outro lado, os pós-estruturalistas, construtivistas e interpretativistas também entendem que o conhecimento está na estrutura, contudo, para eles as estruturas são os resultados das interações sociais construídas coletivamente, em um processo contínuo em que estrutura e agentes influenciam-se mutuamente, como colocam com abordagens diferentes Giddens (1984) na sua teoria da estruturação e Bourdieu (1977) nas suas concepções de *habitus*. Estes autores trabalham na perspectiva de conciliação entre agente-estrutura. Já Garfinkel (2006) apesar de também entender que o conhecimento está em uma estrutura socialmente construída, discorda que haja uma separação entre agente-estrutura, para o autor, todos os elementos humanos e não-humanos são interligados e fazem parte de um único conjunto. Para suas explicações Garfinkel (2006) apóia-se no que chama de etnométodos. Apesar das diferenças de enfoques, Bourdieu (1977), Giddens (1984) e Garfinkel (2006) baseiam suas reflexões a partir do conceito de prática social.

As contribuições de Bourdieu, Giddens e Garfinkel para o entendimento das práticas sociais têm como pano de fundo a busca pela compreensão de como são produzidas e reproduzidas as formas de organizar dos atores sociais. Uma diferença significativa entre as abordagens é que para Bourdieu e Giddens há a necessidade de compreender como se reconciliam agente e estrutura, entretanto, Garfinkel não considera que existe, de fato, níveis para entender os fenômenos, pois para ele a divisão em níveis é apenas uma abstração. Por outro lado, é possível afirmar que Bourdieu, Giddens e Garfinkel avaliam que a organização social é, essencialmente, de interações com alto grau de tacitude e simbolismo, ou seja, estas abordagens conduzem à reflexão de que os processos coletivos de aprendizagem acontecem no âmbito da constituição de grupos sociais a partir de conhecimentos gerados e transmitidos, na sua maior parte, de forma tácita. O quadro 03 apresenta de forma resumida o conceito de prática para Bourdieu, Giddens e Garfinkel.

Quadro 3 – O conceito de prática para Bourdieu, Giddens e Garfinkel

Autor	Conceito de Prática
Bourdieu	A teoria de prática para Bourdieu está na relação entre as práticas dos atores e as estruturas objetivas sociais introduzidas que são mediadas pelo conceito de habitus entre estas duas dimensões que ocorre de forma tácita (BOURDIEU, 1977).
Giddens	As práticas para Giddens são entendidas como procedimentos, métodos ou técnicas que são executadas de forma hábil pelos agentes sociais, o que sugere uma certa relação com as preocupações dos etnometodologistas (GIDDENS, 1984).
Garfinkel	As práticas são realizações contingentes em que todo o ambiente deve ser entendido como auto-organizador no que diz respeito ao seu reconhecimento e ordem social (GARFINKEL, 2006).

Fonte: Bispo (2011)

São especialmente pelas contribuições de Bourdieu, Giddens e Garfinkel que surge o movimento dos Estudos Baseados em Prática que será discutido no item a seguir.

#### 4 OS ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA (EBP)

Refletir os processos de aprendizagem nas organizações por uma perspectiva social sugere um olhar interacionista em que a dimensão tácita exerce forte influência no modo de aprender individual e coletivo. Sugere-se aqui que as interações no cotidiano do trabalho é que promovem as condições de aprendizagem a partir de momentos privilegiados de negociação entre os atores que produzem, reproduzem e modificam a organização (BISPO, 2011).

O cotidiano das organizações de trabalho é composto pela negociação entre pessoas e grupos na criação do conhecimento o que envolve o significado das palavras, ações, situações e os artefatos materiais. Todos estes elementos participam e contribuem para o mundo social culturalmente estruturado e constantemente reconstituído pelas atividades de todos aqueles atores que as compõem (GHERARDI, 2006). Assim, dentro do contexto sociológico para compreensão da aprendizagem, os estudos no local de trabalho – *workplace studies* – e os estudos baseados em prática – EBP – fornecem suporte epistemológico-teórico-metodológico para pesquisar a aprendizagem coletiva e entender como ocorre o processo de “organizar” dos atores sociais, dando atenção especial para a prática cotidiana dos mesmos.

Foi um simpósio da *Academy of Management*, em 1998, proposto por Davide Nicolini e Dvora Yanow que marca a organização de um grupo de pesquisadores que, ao perceberem que tinham pressupostos e referenciais teóricos semelhantes em que utilizavam as práticas como meio de compreender a aprendizagem, o conhecimento e as organizações, que o movimento dos EBP se organiza enquanto objeto de pesquisa de um grupo de acadêmicos na área de gestão. A articulação se deu com os trabalhos de pesquisa de Etienne Wenger sobre comunidades de prática, Frank Blackler com a teoria da atividade, Silvia Gherardi e Davide Nicolini com a teoria ator-rede e Dvora Yanow com a abordagem cultural. O principal objetivo daquele encontro foi estabelecer um tema “guarda-chuva” que pudesse encampar as semelhanças e interesses existentes entre os pesquisadores. Um segundo passo na articulação do grupo dos estudos baseados em prática foi a publicação de uma edição especial da revista *Organization* em 2000 editada por Silvia Gherardi para reunir e divulgar parte dos artigos apresentados no encontro da *Academy of Management*. Por fim, esta fase inicial do movimento culmina com a publicação do livro *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach* editado por Davide Nicolini, Silvia Gherardi e Dvora Yanow em 2003 que traz a publicação dos artigos na revista (NICOLINI; GHERARDI, YANOW 2003). Em 2005 foi criado no *European Group For Organizational Studies – EGOS* o sub-grupo 06 que deu continuidade na articulação e discussão acadêmica do grupo e, atualmente, os estudos baseados em prática estão espalhados em outros sub-grupos do evento com enfoques específicos.

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 (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 desta definição, a autora faz referência a quatro características fundamentais para o entendimento do



termo. 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 em que mantêm 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 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 (GHERARDI, 2006).

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 (no caso da língua inglesa) como uma forma de evidenciar o caráter dinâmico e processual das práticas, ou seja, algo sempre em construção e movimento (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

Para Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), os EBP oferecem uma nova maneira de estudar a aprendizagem, a geração e transmissão 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 perspectivas. Contudo, a classificação feita pelos estudiosos, contribui para que seja possível um melhor entendimento das pesquisas 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 utilizou-se o quadro 04 elaborado por Bispo (2011).

Quadro 4 – Tradições nos Estudos Baseados em Prática

Abordagem	Base teórica	Autores relevantes no contexto dos EBP	Descrição genérica
Cultural Interpretativa	Julgamento estético / 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 estético 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 os 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 as mudanças destas.
Sociologia da translação / Teoria ator-rede	Combina elementos das outras abordagens com a distribuição do poder de Foucault 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, dinheiro, 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: Bispo (2011)

De acordo com Nicolini, Gherardi e Yanow (2003) e Gherardi (2006), 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.

## 5 PERCURSOS METODOLÓGICO: QUAL É ALENTE BRASILEIRA PARA ESTUDAR APRENDIZAGEM COLETIVA?

Os dados da pesquisa foram coletados por meio de um mapeamento entre os anos 2000 e 2011 nos periódicos mais relevantes de administração do Brasil de acordo com classificação Qualis/CAPES que se posicionam atualmente entre os estratos A1 e B1, sendo eles: Cadernos EBAPE da Fundação Getúlio Vargas, RAUSP- Revista de Administração da Universidade de São Paulo, RAE- Revista de Administração de Empresas, RAC- Revista de Administração Contemporânea, RAM- Revista de Administração do Mackenzie, O&S – Revista Organizações e Sociedade, RAI- Revista de Administração e Inovação, RAP- Revista de

Administração Pública, RBGN- Revista Brasileira de Gestão de Negócios, BAR- Brazilian Administration Review e BBR- Brazilian Business Review. Além dos periódicos, também foram analisados os artigos publicados nos anais dos eventos da ANPAD nesse mesmo período.

A primeira etapa da investigação consistiu-se na busca por artigos que tinham a expressão “aprendizagem” ou “aprendizagem organizacional” em seu título. A investigação foi realizada tendo como base as seguintes categorias analíticas, as quais foram criadas de acordo com o objetivo do estudo, sendo elas: 1) natureza do artigo; 2) abordagem metodológica; 3) abordagem para compreender a aprendizagem organizacional; 4) nível de aprendizagem estudado.

Em cada artigo foi lido o resumo no intuito de identificar as categorias analíticas. Entretanto, quando não identificados ou apontados de forma explícita no resumo os elementos que nos interessavam para a pesquisa, os artigos foram lidos na íntegra para a realização da triagem.

## 6 ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS: O QUE É POSSÍVEL ENXERGAR COM A LENTE ATUAL?

Após a organização dos artigos foram elaboradas as tabelas abaixo para uma melhor apresentação e compreensão da discussão proposta. A tabela 01 que mostra o total de artigos encontrados em cada periódico, assim como nos eventos da ANPAD, no período de 2000 a 2011, totalizando 74 artigos os quais constituíram o universo analisado. É importante destacar que os artigos passaram por uma triagem que tinha como base o objetivo deste estudo e as categorias de análise já destacadas no item anterior.

Tabela 1 - Artigos por ano e fonte

Fonte	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	Total
<b>Cadernos Ebape</b>	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	<b>02</b>	<b>02</b>
<b>RAUSP</b>	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00
<b>RAE</b>	00	00	00	00	<b>01</b>	00	00	00	00	<b>01</b>	00	00	<b>02</b>
<b>RAC</b>	00	00	00	<b>01</b>	00	00	00	00	00	00	<b>01</b>	<b>01</b>	<b>03</b>
<b>RAM</b>	00	00	00	00	00	00	00	00	<b>01</b>	00	<b>01</b>	<b>03</b>	<b>05</b>
<b>O&amp;S</b>	00	00	00	00	00	00	<b>01</b>	00	00	00	00	00	<b>01</b>
<b>RAI</b>	00	00	00	00	<b>01</b>	00	00	00	00	00	00	00	<b>01</b>
<b>RAP</b>	00	00	00	00	00	00	00	00	00	00	<b>01</b>	00	<b>01</b>
<b>RBGN</b>	00	00	00	00	00	00	00	<b>01</b>	00	00	00	00	<b>01</b>
<b>BAR</b>	00	00	00	00	00	00	00	00	<b>01</b>	00	00	<b>01</b>	<b>02</b>
<b>BBR</b>	00	00	00	00	00	00	00	00	<b>01</b>	00	00	00	<b>01</b>
<b>ANPAD</b>	<b>02</b>	<b>01</b>	<b>03</b>	<b>02</b>	<b>05</b>	<b>02</b>	<b>02</b>	<b>04</b>	<b>11</b>	<b>04</b>	<b>10</b>	<b>09</b>	<b>55</b>
<b>Total</b>	<b>02</b>	<b>01</b>	<b>03</b>	<b>03</b>	<b>07</b>	<b>02</b>	<b>03</b>	<b>05</b>	<b>14</b>	<b>05</b>	<b>13</b>	<b>16</b>	<b>74</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

A tabela 01 mostra que o tema começou a ser discutido com maior proporção de trabalho a partir de 2008, apresenta também que grande parte dos artigos sobre o tema está publicada nos eventos da ANPAD, algo que confirma o que já foi apresentado por Loiola e Bastos (2003) sobre a produção acadêmica de aprendizagem organizacional no Brasil no período de 1997 a 2001. Os autores justificaram a predominância dos estudos publicados nos eventos da ANPAD pelo fato da flexibilidade dos eventos para o recebimento de temas emergentes e de novas abordagens. No entanto, estes artigos não estão se transformando em textos publicados

nos periódicos brasileiros da área, tendo em vista que o total de publicação nos eventos da ANPAD é de 55 artigos e o total de publicação em todos os períodos analisados não passa de 19 artigos. Isso sugere há também periódicos que não estão sendo procurados por autores para submissão de artigos sobre o tema, como é o caso da RAUSP, a revista da USP que não tem nenhuma publicação sobre aprendizagem organizacional, e nas demais revistas aparecem uma ou duas publicação. A revista RAI e RAP, por exemplo, apresentam 01 artigo cada, ou seja, a área de inovação e a área pública ainda são insipientes em pesquisas que relacionem estas áreas para a temática da aprendizagem coletiva. Porém, no âmbito dos periódicos a RAM, Revista de Administração da Universidade Mackenzie, se destaca com 05 publicações. Esse destaque pode ser devido à linha de pesquisa de aprendizagem organizacional que existe dentro do programa de pós-graduação da instituição.

Para ampliar o entendimento sobre esta produção, foi realizada uma separação entre os artigos que tratam do tema aprendizagem apenas teoricamente e aqueles que apresentam pesquisa empírica. A tabela 02 apresenta o resultado encontrado.

Tabela 2 - Natureza dos artigos

Fonte	Artigos Teóricos	Artigos Empíricos	Total
<b>Cadernos Ebape</b>	00	02	02
<b>RAE</b>	01	01	02
<b>RAC</b>	02	01	03
<b>RAM</b>	02	03	05
<b>O&amp;S</b>	00	01	01
<b>RAI</b>	00	01	01
<b>RAP</b>	01	00	01
<b>RBGN</b>	00	01	01
<b>BAR</b>	00	02	01
<b>BBR</b>	00	01	01
<b>ANPAD</b>	08	47	55
<b>TOTAL</b>	<b>14</b>	<b>60</b>	<b>74</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a separação realizada, percebe-se que há uma predominância de artigos empíricos, ou seja, artigos que realizaram um processo de pesquisa de campo. Contudo é preciso ressaltar que a quantidade de artigos teóricos é expressiva. A literatura de aprendizagem organizacional como já destacada ainda possuem muitas lacunas a serem preenchidas (ANTONELLO; GODOY, 2009), isso abre espaço para discussões teóricas que ainda não estão sólidas. Em aprendizagem organizacional, por exemplo, é possível visualizar teorias de nível macro ou substantiva, pois suas explicações são limitadas a uma temática, ou a uma perspectiva. No entendimento de Antonello e Godoy (2009) concentrar os estudos sobre aprendizagem organizacional em apenas uma perspectiva implica em uma limitação para o avanço do tema. Os estudos dessa área carecem tanto de trabalhos teóricos, para que haja mais solidez em suas teorias, quanto de trabalhos empíricos para que haja uma articulação de aspectos práticos com os aspectos teóricos.

Outro aspecto de análise neste mapeamento foi em relação à abordagem metodológica utilizada, se de natureza qualitativa, quantitativa ou mista. A tabela 03 apresenta como foi esta distribuição levando em consideração apenas os artigos que realizaram investigação empírica o que totaliza 60 artigos.

Tabela 3 - Abordagem metodológica

Fonte	Abordagem Qualitativa	Abordagem Quantitativa	Abordagem Mista
<b>Cadernos Ebape</b>	02	00	00
<b>RAE</b>	01	00	00
<b>RAC</b>	01	00	00
<b>RAM</b>	02	01	00
<b>O&amp;S</b>	01	00	00
<b>RAI</b>	01	00	00
<b>RBGN</b>	01	00	00
<b>BAR</b>	02	00	00
<b>BBR</b>	01	00	00
<b>ANPAD</b>	39	06	02
<b>TOTAL</b>	<b>51</b>	<b>07</b>	<b>02</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a análise da abordagem metodológica empregada nos artigos percebe-se que há uma predominância nas investigações de cunho qualitativo, sendo que dos 51 artigos, 18 utilizaram a estratégia de estudo de caso. Nesse sentido, o resultado é convergente com pesquisa de Antonello e Godoy (2009) que evidencia a predominância de pesquisas qualitativas no tema, principalmente estudos de casos.

Dentro do universo dos artigos com pesquisa empírica, o nosso interesse principal foi identificar os estudos que utilizaram uma perspectiva mais cognitiva-psicológica ou sociológica-prática para compreender a aprendizagem. Desta forma foi elaborada a tabela 04 para evidenciar as abordagens adotadas para compreender a aprendizagem organizacional utilizadas pelos artigos pesquisados. Nesse sentido, por meio da análise dos dados, pode-se verificar que há hegemonia da perspectiva cognitiva-psicológica nas pesquisas desenvolvidas sobre este tema.

Tabela 4 - Abordagem adotada para compreender a aprendizagem organizacional

Fonte	Abordagem cognitiva-psicológica da aprendizagem	Abordagem sociológica-prática da aprendizagem
<b>Cadernos Ebape</b>	01	01
<b>RAE</b>	01	00
<b>RAC</b>	01	00
<b>RAM</b>	03	00
<b>O&amp;S</b>	01	00
<b>RAI</b>	01	00
<b>RAP</b>	01	00
<b>RBGN</b>	01	00
<b>BAR</b>	02	00
<b>BBR</b>	01	00
<b>ANPAD</b>	34	13
<b>TOTAL</b>	<b>47</b>	<b>14</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Ao analisar a tabela 04 verifica-se a predominância da perspectiva cognitiva-psicológica no estudo empírico do tema aprendizagem no contexto brasileiro. Tal fato, em nossa análise, decorre do interesse antigo da Psicologia pelo tema, assim como da Pedagogia. Ambas, focam a compreensão da aprendizagem pela perspectiva do indivíduo, ou seja, a atenção está em como as pessoas aprendem. Neste sentido é possível admitir como caminho natural da administração apropriar-se do tratamento dado à aprendizagem pelos psicólogos e pedagogos no qual a sociologia não era entendida como protagonista nos estudos dessa natureza. Para posicionar

o leitor sobre o que se adota neste artigo como perspectiva cognitiva-psicológica e a sociológica-prática da aprendizagem, apresentamos uma breve explicação de cada uma delas. Na perspectiva cognitiva-psicológica o indivíduo é a principal referência para estudar a aprendizagem e segundo Antonello e Godoy (2009) ela pode ser representada por três visões teóricas: (a) Comportamental/Processamento da Informação, na qual a aprendizagem organizacional apresenta-se como um processo de interpretação e resposta para aspectos internos e externos da organização; (b) Construção Social, na qual a aprendizagem é socialmente construída a partir das interações entre as pessoas; e (c) Psicologia Aplicada, em que a aprendizagem está fundamentada na experiência. Já as abordagens sociológica-prática da aprendizagem organizacional segundo Gherardi e Nicolini (2001, p. 47) como já apontado no item 2 sugerem que a aprendizagem é “algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos, quando eles participam de uma sociedade”.

Dos 47 artigos que indicaram utilizar a perspectiva cognitiva-psicológica para estudar a aprendizagem organizacional, 24 adotaram a visão comportamental, a qual focam os antecedentes e as mudanças que ocorrem nas rotinas e nos sistemas internos das organizações. Essa visão também se refere à aprendizagem como sistema de processamento de informação (ANTONELLO; GODOY, 2010). 09 artigos indicaram adotar a visão da construção social, a qual foca a aprendizagem organizacional considerando os processos cognitivos socialmente mediados pela interpretação, enfatizando o contexto social (ANTONELLO; GODOY, 2010). Porém, muitos artigos não discutem a perspectiva teórica adotada, o que levam a desconsiderar outras possibilidades de pesquisa sobre aprendizagem nas organizações.

Além da predominância da perspectiva cognitiva-psicológica para estudar a aprendizagem organizacional, a visão comportamental é a mais utilizada, o que mostra que aspectos como interações e contextos não estão sendo considerados na maioria dos estudos.

Outro aspecto analisado no mapeamento desta pesquisa refere-se ao nível de análise empregado para estudar o fenômeno da aprendizagem organizacional (individual, grupal, organizacional). Dos 74 artigos (teóricos e empíricos) analisados, em 31 não foi possível identificar o nível de aprendizagem pesquisado, seja por não tratar da aprendizagem em níveis ou mesmo por este ponto não estar claro ao longo do texto. Outros 12 artigos analisaram a aprendizagem em mais de um nível. A tabela 05 apresenta os artigos em que os níveis de aprendizagem foram identificados e estudados de forma isolada.

Tabela 5 - Nível de aprendizagem abordado nos artigos

<b>Fonte</b>	<b>Nível individual</b>	<b>Nível grupal</b>	<b>Nível organizacional</b>
<b>Cadernos Ebape</b>	00	01	01
<b>RAE</b>	00	00	02
<b>RAC</b>	00	00	00
<b>RAM</b>	01	00	01
<b>O&amp;S</b>	00	00	01
<b>RAI</b>	00	00	01
<b>RAP</b>	00	00	01
<b>ANPAD</b>	12	11	20
<b>TOTAL</b>	<b>13</b>	<b>12</b>	<b>27</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

De acordo com a tabela 05 é possível identificar uma predominância de pesquisas no nível organizacional. Esse resultado corrobora com a pesquisa de Loiola e Bastos (2003) a qual os autores também

identificaram essa predominância. Segundo estes autores, as pesquisas estão deixando de abordar os processos micro da aprendizagem, ou seja, essas pesquisas não estão preocupadas em analisar como ocorre a articulação da aprendizagem de nível individual para o coletivo. Entretanto, a posição de Loiola e Bastos (2003) corrobora a tendência dos pesquisadores da área de aprendizagem em compreender o fenômeno, mesmo quando coletivo, ela se dá a partir da posição do indivíduo. A tabela 06 reforça esta ideia quando é possível identificar que a aprendizagem no nível grupal e organizacional é pesquisada, majoritariamente, a partir da perspectiva psicológica.

Tabela 6 - Nível estudado da aprendizagem e perspectiva teórica

Fonte	Nível grupal e/ou organizacional	Perspectiva psicológica	Perspectiva sociológica
RAE	01	01	00
RAC	01	01	00
RAM	01	01	00
O&S	01	01	00
RAI	01	01	00
RAP	01	01	00
RBGN	01	01	00
ANPAD	24	20	04
<b>TOTAL</b>	<b>31</b>	<b>27</b>	<b>04</b>

Fonte: Dados da Pesquisa

Tendo em vista os artigos que assumiram o nível de aprendizagem estudada e sendo estes artigos empíricos, selecionamos aqueles que se enquadraram no estudo da aprendizagem no nível grupal e/ou organizacional e verificamos a perspectiva teórica adotada pelos autores. Os artigos teóricos e os artigos que não apresentaram o nível de aprendizagem estudada ou ainda, apresentaram-se como sendo no nível individual, ficaram de fora dessa análise.

De acordo com a Tabela 06 verificamos que os autores que utilizam o nível grupal e/ou organizacional para estudar a aprendizagem o fazem, quase que exclusivamente, pela perspectiva cognitiva-psicológica. Este achado corrobora a evidência da hegemonia desta perspectiva para a compreensão da aprendizagem coletiva, seja no nível de grupo ou organizacional, assim como reforça a lacuna apontada por Antonello e Godoy (2009) que a perspectiva sociológica da aprendizagem é pouco utilizada nas pesquisas da área.

Do ponto de vista teórico, esta “preferência” brasileira por estudar aprendizagem coletiva nas organizações sob esta perspectiva vai de encontro com a proposta de Yanow (2004) em que a autora destaca que a aprendizagem do nível individual está apoiada na abordagem cognitivo-psicológica, enquanto a abordagem coletiva ou grupal está apoiada na abordagem sócio-antropológica. Tal situação nos remete ao seguinte questionamento: Por que os processos de aprendizagem coletiva nas organizações no Brasil são investigados essencialmente por perspectivas psicológicas em detrimento das sociológicas? Apesar de não ser uma pergunta de simples resposta, acredita-se que uma possível justificativa seja o maior interesse da psicologia na investigação do tema comparado à sociologia e, também, como consequência a consolidação do paradigma de que apenas há conhecimento nas mentes das pessoas, algo criticado por autores como Gherardi (2009b).

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS: O QUE ENXERGAMOS COM A “NOVA”LENTE

Iniciou-se este trabalho com a pergunta sob quais lentes os pesquisadores brasileiros estão pesquisando aprendizagem nas organizações nos níveis grupal e organizacional, com o objetivo de discutir como o conceito de prática social (GHERADI, 2009b) contribui na compreensão destes níveis da aprendizagem. Entendendo que pesquisar a aprendizagem nos níveis grupal e organizacional apoiando-se nos mesmos pressupostos da aprendizagem individual em que o conhecimento está exclusivamente nas mentes dos indivíduos, é uma miopia no tratamento do tema. Defende-se aqui as práticas sociais como lentes para uma melhor compreensão de como se dá a aprendizagem coletiva nas organizações.

Ao mapear a produção brasileira sobre aprendizagem nestes níveis, identificou-se que existe uma hegemonia da abordagem cognitiva-psicológica que, na maioria dos artigos analisados, não trazia, se quer, alguma discussão da razão pela adoção dessa orientação paradigmática. Portanto, ao optar em assumir que os grupos assim como as organizações aprendem de forma semelhante aos indivíduos, ou ainda, entender que a aprendizagem só ocorre nas mentes dos indivíduos é, certamente, a constituição de um paradigma que, no âmbito da produção brasileira sobre o tema tornou-se hegemônico ao analisá-la ao longo de onze anos. Tal situação traz à tona questões do tipo: - Se a aprendizagem coletiva não é apenas a soma das aprendizagens individuais, o que faz dela, de fato, uma aprendizagem coletiva? Ou ainda, se é apenas o indivíduo que aprende, o que proporciona as organizações identidade e a possibilidade de manutenção dela com pessoas diferentes? São estas perguntas assim como outras que ficam de fora das discussões dos artigos analisados e que levam a percepção de um entendimento míope do que vem a ser aprendizagem coletiva nas organizações.

É nesse sentido que a sugestão de outro olhar para o fenômeno, sob a lente das práticas, surge como uma possibilidade de dar resposta a estas perguntas e soma-se como um novo paradigma, para o avanço nos estudos do tema. Assumir que as práticas sociais são dotadas de conhecimento coletivo e que são motivadoras de aprendizagem, também coletiva, a partir do entendimento de que aprender e organizar, em torno das práticas, são fenômenos interdependentes. Portanto, a organização em si, que é resultado de uma prática, faz desta última o foco de atenção de como um conjunto de indivíduos, nas suas interações cotidianas negociadas e situadas constroem, perpetuam e modificam determinada prática na qual se constitui uma organização no seu entorno. Ademais, pesquisar aprendizagem coletiva nas organizações sob a lente das práticas é pesquisar a própria constituição de uma organização que não se resume, necessariamente, a um local geográfico específico dotado de muros e outros elementos simbólicos físicos que remetem a uma ideia de organização idealizada e, muitas vezes, irreal.

Certamente, ao refletir sobre as limitações do que se defende neste artigo, não se entende que a adoção da lente das práticas para a pesquisa da aprendizagem coletiva nas organizações seja um paradigma hegemônico, mas que se constitua como uma nova possibilidade além de um alerta para evidenciar as limitações da adoção de um viés cognitivo-psicológico como algo, quase natural, sem outras discussões aprofundadas sobre paradigma. É preciso dizer também que a escolha dos eventos da ANPAD assim como dos periódicos classificados nos estratos A1 e B1 do Qualis/CAPES por si só geram uma limitação em relação ao alcance da produção brasileira do tema, entretanto assume-se que o impacto dessas publicações nos acadêmicos da área possibilita considerar



que os dados encontrados representam de maneira relevante o que tem sido pesquisado no país sobre aprendizagem coletiva nas organizações.

Por fim, fica o desafio do desbravamento desta “nova” possibilidade de pesquisa em aprendizagem organizacional que se apresenta como promissora e implica em assumir uma nova epistemologia para compreensão do tema e, também, das organizações.

---

Artigo submetido para avaliação em 26/08/2012 e aceito para publicação em 29/12/2012

---

## REFERÊNCIAS

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

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão paradigmática. **RAC**, v. 14, n. 2, p.310-332, 2010.

ARGYRIS, C.; SCHÖN, D. A. *Organizational learning II: theory, method and practice*. New York: Addison-Wesley, 1996. Cap. 1 **What is an Organization that It May Learn?** p. 3-29.

BISPO, M. S.; GODOY, A. S. The Learning Process of the use of technologies as practice: An ethnomethodological approach in travel agencies. **Revista Brasileira de Turismo**, v. 6, n. 2, p. 34-54, 2012.

BISPO, M. S. **A compreensão do processo de aprendizagem coletiva influenciada pelo uso da tecnologia em agências de viagens: contribuições dos estudos baseados em prática e da etnometodologia**, 2011. 156 p. Tese (Doutorado em Administração). Universidade Presbiteriana Mackenzie. São Paulo.

BOURDIEU, P. **Outline of a theory of practice**. Cambridge: Cambridge Press, 1977.

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

COHEN, I. J. Teoria da estruturação e práxis social. In: GIDDENS, A.; TURNER, J. (Org.). *Teoria Social Hoje*. São Paulo: Unesp, 1999. p. 393-446.

DeFILLIPPI, R., ORNSTEIN, S. Psychological perspectives underlying theories of organizational learning. In: EASTERBY-SMITH, M., LYLES, M. A. (Ed.). **The Blackwell handbook of organizational learning and knowledge management**. Oxford: UK: Blackwell Publishing, 2003. p. 19-37.

DIERKES, M.; ANTHAL, B. A.; CHILD, J.; NONAKA, I. (Org.) *Organizational learning and knowledge*, Oxford: Oxford University Press, 2001.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of organizational learning: Contributions and Critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 9, p. 1085-1113, 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.

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

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.

GIDDENS, A. **The Constitution of Society**. Cambridge: Polity Press, 1984.

GUDDOLLE, L. S.; ANTONELLO, C. S.; FLACH, L. Aprendizagem situada, participação e legitimidade nas práticas de trabalho. *Revista de Administração Mackenzie*, v.13, n. 1, jan/fev, 2012.

KIM, D. H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, D. A. (Org.) **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. RJ: Qualitymark, 1998. p. 61-92.

LOIOLA, E.; BASTOS, A. V. B. A produção acadêmica sobre aprendizagem organizacional no Brasil. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 7, n. 3, p. 181-201, 2003.

MARCH, J.; SIMON, H. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in organizations: a practice-based approach**. New York: M. E. Sharpe, 2003.

PAWLOWSKY, P. The Treatment of Organizational Learning in Management Science. In: DIERKES, M. et al. (Org.) **Organizational learning and knowledge**, Oxford: Oxford University Press, 2001. p.61-88.

SOUZA-SILVA, J. C. **Aprendizagem organizacional: condições e desafios para o desenvolvimento de comunidades de prática em organizações de ensino superior**. 2005, 281p. Tese (Doutorado) - Faculdade de Educação, Universidade Federal da Bahia, Salvador, 2005.

SOUZA-SILVA, J. C.; SCHOMMER, P. C. A pesquisa em comunidades de práticas: panorama atual e perspectivas futuras. **Revista O&S**, v.15, n.44 - Janeiro/Março – 2008.

STEWART, D. “Reinterpreting the Learning Organisation”. **The Learning Organization**, v. 8, n. 4, p. 141-152, 2001.

WEICK, K. WESTLEY, F. Aprendizagem Organizacional: Confirmando um Oximoro. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais: Ação e Análise Organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2004. (v. 3).

YANOW, D. Translating Local Knowledge at Organizational Peripheries. **British Journal of Management**, v. 15, p. 9-25, 2004.