

POR UMA EPISTEMOLOGIA DAS PRÁTICAS  
ORGANIZACIONAIS: A CONTRIBUIÇÃO DE THEODORE  
SCHATZKI

BY AN EPISTEMOLOGY OF ORGANIZATIONAL  
PRACTICES: THE CONTRIBUTION OF THEODORE  
SCHATZKI

Leonardo Lemos da Silveira Santos\*  
Rafael Alcadipani da Silveira\*\*

Resumo

**A** pesar do seu desenvolvimento como campo científico nos últimos 70 anos, caracterizado pela pluralidade de abordagens epistemológicas e metodológicas, é possível argumentar que a área de Estudos Organizacionais paulatinamente distanciou-se daquilo que as pessoas fazem cotidianamente no trabalho e assim passou a teorizar e modelar as organizações de forma abstrata. Com o intuito de reverter esse movimento, pode-se argumentar que há atualmente no campo uma tentativa de se retomar a realidade vivida pelas pessoas nas organizações como unidade de análise. Tal preocupação traz consideráveis questões epistemológicas que ainda foram pouco discutidas. Assumindo a importância desta virada e a relevância dos escritos de Theodore Schatzki para lidar com essas questões, o presente artigo pretende contribuir com o esforço de se compreender as práticas nas organizações discutindo *o que são práticas, como elas se organizam, o que são os arranjos materiais e o que seriam as organizações* nessa abordagem.

**Palavras-chave:** Práticas sociais. Processo de organizar. Estudos organizacionais.

Abstract

**D**espite its development as a scientific field in the last 70 years, characterized by the plurality of epistemological and methodological approaches, it is possible to argue that Organizational Studies gradually distanced himself from what people actually do in the doing of work and consequently focused on theorizing and modeling organizations in a abstract way. In order to reverse this trend, it can be argued that there is in the field an attempt to reground our studies of organizational practices in terms of phenomena that are actually done. This concern brings considerable epistemological issues that were not still discussed sufficiently. Assuming the importance of this practice turn and the relevance of Theodore Schatzki's contributions to deal with these issues, this paper contributes to the understanding of practices in organizations discussing *what practices are, how they are organized, what material arrangements are and what would the organizations be* in this approach

---

\* Doutorado em Administração de Empresas - Fundação Getulio Vargas - SP - Universidade Federal de Juiz de Fora - Faculdade de Administração. E-mail: leonardo.lemos@uol.com.br

\*\* Doutorado em PhD Management Sciences - Manchester Business School - Professor Adjunto da EAESP-FGV - Fundação Getulio Vargas - SP. E-mail: rafael.alcadipani@fgv.br

**Keywords:** Social Practices; Organizing. Organization Studies.

## Introdução

A preocupação com aquilo que as pessoas “realmente fazem” nas organizações não é algo necessariamente novo no campo dos estudos organizacionais. Tal preocupação está presente no campo desde os Estudos de Hawthorne, quando se procurou primeiro entender o efeito da luminosidade e, na sequência, a questão do fator humano como componente essencial do trabalho das pessoas. Outro exemplo é o trabalho de Mintzberg (1973) que já havia apontado – a partir da análise da rotina diária dos gerentes – que os papéis desempenhados por eles eram, na prática, diferentes daqueles que sugeriam as teorias baseadas no comportamento racional. Starbuck (1983), com uma abordagem parecida, já havia destacado que, na prática, existe uma diferença entre aquilo que os gerentes *dizem que fazem* e aquilo que “realmente” fazem – como agem e decidem. Orr (1996), olhando não para gerentes, mas para os técnicos de manutenção da Xerox, também mostrou, por meio de uma análise das práticas cotidianas de trabalho dessas pessoas, que os estudos organizacionais estavam “muito distantes” e pouca relação tinham com *aquilo que é real e concretamente feito para se concluir um trabalho* (ORR, 1996, p. 1). Reed (1984), inclusive, de maneira específica, já advogava e começava a articular a ideia da gestão como uma prática social.

Porém, é possível argumentar que o campo dos Estudos Organizacionais paulatinamente distanciou-se daquilo que as pessoas fazem em seu cotidiano organizacional e conseqüentemente passou a teorizar e modelar as organizações de forma muito abstrata (BARLEY; KUNDA, 2001; GEIGER, 2009; GHERARDI, 2000). O campo se consolidou ao longo das últimas décadas por meio de teorias muito focadas em aspectos formais e estáticos das organizações, preocupadas “de mais” com aspectos estruturais e “de menos” com aquilo que é “real e concretamente” feito (dito, pensado, sentido etc) em *tempo real* (SCHATZKI, 2006) no desenrolar das atividades organizacionais (MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS, YANOW, 2009; CHIA; MACKAY, 2007; WHITTINGTON, 2006). No Brasil, por exemplo, é grande a quantidade de pesquisas que não se baseiam em estudos empíricos, algo que evidenciaria, assim, um possível distanciamento da área das questões relacionadas com as práticas organizacionais. Muito se questiona a respeito da falta de originalidade de nosso campo, e isso pode estar relacionado com a ausência de um foco em “como as coisas acontecem” nas organizações. Percebendo a necessidade de se retomar a análise do cotidiano organizacional, diferentes autores têm se esforçado na tentativa de (re)descobrir e de (re)aplicar o conceito de prática para compreender diferentes elementos do dia-a-dia das organizações. Elementos como estratégia (WHITTINGTON, 1996, 2006), tecnologia (DOUGHERTY 1992, 2004; ORLIKOWSKI 2000), aprendizagem (GHERARDI, 2000; ORLIKOWSKI 2002; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003), marketing (HIRSCHMAN; SCOTT; WELLS, 1998; WARDE, 2005), contabilidade (AHRENS; CHAPMAN, 2007), por exemplo, têm sido analisados pelo ponto de vista das práticas.

Esse movimento de recuperação da prática tem, entretanto, imposto desafios aos pesquisadores. Na medida em que se intensificam os esforços de *colocar o trabalho novamente como foco das análises organizacionais* (BARLEY; KUNDA, 2001), de se reaproximar do trabalho “real” das organizações (GEIGER, 2009), mais clara tem ficado a necessidade de se rever os pressupostos ontológicos, epistemológicos e metodológicos que orientam as pesquisas sob a égide da virada da prática. Não raro, encontramos trabalhos em que o conceito de *prática* adotado não é claro e, às vezes, até é contraditório podendo significar uma infinidade de coisas incluindo eventos, episódios, rotinas, regras ou até, simplesmente, *estar mais perto da realidade e ser mais prático* (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008, p. 90). Tal como aponta Geiger (2009), embarcar na virada da prática exige mais do que olhar para a prática como sendo simplesmente aquilo que os atores fazem. Concentrar-se apenas nisso nos

leva a uma visão simplificada da questão. Não se trata, portanto, de simplesmente tentar *olhar mais de perto* para as organizações. O simples fato de as observações terem um foco micro não faz delas, automaticamente, observações “mais verdadeiras e confiáveis” da realidade (GEIGER, 2009). É preciso também, e fundamentalmente, mudar as *lentes*, ou o modo, por meio das quais se olha para elas.

Apesar de diferentes *abordagens práticas* terem recentemente contribuído para a teoria das organizações (SUCHMAN et al., 1999; BLACKLER; CRUMP; McDONALD, 2000; NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003; MARTIN, 2006; ORLIKOWSKI, 2007; ALCADIPANI, 2008; LANZARA, 2009; NICOLINI, 2009; LLEWELLYN; SPENCE, 2009; NYBERG, 2009; WINIECKI, 2009; MATHIEU, 2009; GHERARDI, 2010; TURETA, 2011; GOSS et al., 2011), ainda há muito trabalho a ser realizado no sentido de desvendar o que constitui o *mundo das práticas*. Só assim será possível continuar avançando na nossa tentativa de lançar luz sobre o desempenho das práticas organizacionais. Compartilhando desse espírito é que emergem iniciativas como as de Schatzki (2005, 2006) e da edição especial organizada por Miettinen, Samra-Fredericks, Yanow (2009), que trazem para o campo dos estudos organizacionais uma discussão mais aprofundada sobre aspectos centrais das teorias da prática.

Theodore Schatzki é um dos principais autores que tem influenciado a análise das práticas organizacionais (SCHATZKI, 2005; 2006). Desta forma, este artigo procurará apresentar e discutir os principais aspectos da teorização de Schatzki que julgamos ser úteis para auxiliar no nosso esforço de desvendar e analisar as práticas nas organizações. Buscando uma maneira mais direta de apresentar as ideias do autor e suas possíveis contribuições para o estudo das organizações, ao mesmo tempo em que procuraremos dirigir algumas dúvidas inerentes ao estudo das práticas conforme destacamos acima, o artigo será estruturado ao redor de algumas perguntas centrais que na nossa visão possibilitariam uma discussão mais informada da epistemologia das práticas em análise organizacional. Partindo das ideias de Schatzki, procuraremos discutir o que são as práticas, como elas se organizam, o que são os arranjos materiais e, finalmente, o que seriam as organizações neste tipo de estudo. Antes, porém, faremos algumas considerações em direção ao desenvolvimento de uma ontologia das práticas sociais, tema importante para Schatzki.

### Por uma ontologia das práticas sociais

Schatzki (1996, 2002, 2005), introduz a sua concepção ontológica que denominamos aqui de uma ontologia das práticas sociais posicionando-a em um conjunto mais amplo que ele chama de *ontologias contextuais* (*site ontologies*). Nesse conjunto, ainda que não tenham sido originalmente “batizadas” com esse nome, poderiam ser incluídas, apesar de suas diferenças, abordagens que têm em comum o argumento de que a análise social deve partir de *arenas* (contextos) sociais e coletivas de ação – *campos semânticos* (TAYLOR, 1985), *campos discursivos* (LACLAU; MOUFFE, 1985) ou simplesmente *campos* (BOURDIEU, 1996) – que fornecem e suportam os significados nos termos dos quais as pessoas vivem, interagem e coexistem de maneira inteligível. De maneira geral, essas *ontologias contextuais* pressupõem que a “vida social” *existe* e se *desenrola* sempre “dentro” de um dado contexto (ou site) que é fundamental para analisar e explicar os fenômenos sociais. Aquilo que uma entidade e/ou evento é, está imbricado no contexto, da mesma forma que a natureza e a identidade do contexto estão imbricadas nas entidades e/ou nos eventos: as características individuais são ontologicamente contínuas às características do contexto social no qual elas existem (SCHATZKI, 2005). Enquanto as ontologias “tradicionais” (*individualistas*: Max Weber, Herbert Simon ou *societistas*: holismo à lá Marcel Mauss, a sociologia de Durkheim, o estruturalismo à lá Lévi-Strauss) assumem uma separação entre “nós” e o “mundo”, ainda que sejamos de alguma maneira (re) conectados a ele por intermédio das nossas atividades, as *ontologias contextuais* consideram essa “conexão” como elemento primordial do nosso ser – nós estamos “já e sempre” envolvidos em práticas cotidianas como falar, caminhar, comer, ensinar,

organizar, administrar, pesquisar etc. Entidades (humanas e não humanas), eventos, atividades (ações), significados, conhecimento não fariam parte de um determinado contexto, eles seriam, assim, o próprio contexto (SCHATZKI, 2002, 2005). Ao invés de nos orientarmos, seja pelo ator/indivíduo/parte (individualismo metodológico), seja pelo contexto/sociedade/todo (societismo), seria preciso voltar os olhos para a dinâmica da prática *em si* como ponto de partida para a análise social (CHIA, 1995, 2004; SCHATZKI 1996, 2002, 2005; RECKWITZ, 2002).

Schatzki (1996, 2001, 2002, 2003, 2005), desenvolve sua argumentação articulando uma *ontologia das práticas sociais* em que o *lugar do social* (ou, o contexto no qual a coexistência humana se desenrola) é composto por uma *malha* (uma rede, um emaranhado) não só de nexos de práticas, mas também de arranjos materiais (*material arrangements*). É essa *malha* que constitui o que ele (Schatzki) considera a *ordem* que marca toda a vida social – é ela o *locus* do social onde as entidades (humanas e/ou não humanas) agem, relacionam-se, posicionam-se umas em relação às outras e ganham significado e identidade (SCHATZKI, 2002). A vida social, ou a coexistência humana, nesse caso, “*transpira de forma inerente*” como parte de uma *malha* de práticas e arranjos. Na concepção de Schatzki (2002, 2003, 2005) a *malha práticas-arranjos* materiais é concebida como “o *lugar*” (um *site*) em que a vida humana acontece (as *ações, os estados mentais e a identidades das pessoas são o que eles são dentro de um horizonte de inteligibilidade possível*) e do qual dependem aqueles fenômenos que mantém juntas as vidas das pessoas (cadeias de ações, estados mentais compartilhados, *lay-outs* materiais e interconexão de contextos (SCHATZKI, 2005, p. 470). O desenrolar da coexistência humana – ou da vida social como um todo, ou de uma organização, em particular – envolveria, assim, múltiplas ações – sempre *de fins abertos*, mas sempre organizadas – levadas a cabo por uma ou mais pessoas em determinados (um ou mais) “cenários” onde, além de outros “seres humanos”, há também *entidades materiais* (atores não-humanos).

Segundo a perspectiva de Schatzki (2003, 2005), o estudo das organizações deveria envolver pelo menos quatro tarefas fundamentais: (a) delimitar as atividades humanas (e/ou os eventos, episódios, interações) que compõem o fenômeno de interesse – o organizar de maneira geral, e/ou práticas específicas recrutamento, treinamento, de fazer estratégia; (b) identificar a *malha prática-arranjo* da qual essas atividades (eventos, episódios, interações) fazem parte; (c) determinar possíveis outras *malhas prática-arranjo* com as quais essa *malha específica* possa estar conectada – outras *malhas prática-arranjo* da mesma organização, ou a mesma *malha prática-arranjo* de outras organizações, por exemplo; (d) traçar as cadeias de ação dos agentes humanos e não-humanos que circulam dentro dessa *malha específica*, que passam por meio dela e/ou que a conectam com outras *malhas* e que ajudam a reforçar as suas características atuais (ou a transformar) o fenômeno de interesse.

No âmbito da teoria social, a perspectiva da prática defendida por este autor propõe, portanto, uma ontologia social distinta que não privilegia indivíduos, (inter) ações, linguagem, sistemas de significado, instituições e/ou estruturas como fenômenos sociais básicos – a *ordem social*, ou a coexistência humana, nesse caso, é concebida como “algo” que se desenrola nos, e a partir, das *malhas práticas-arranjos*. Se, cada *malha prática-arranjo*, quando tomada individualmente forma uma *ordem social local* – ou estabelece uma coexistência humana localizada (um departamento, por exemplo, onde se “pratica” marketing), diversas práticas, quando tomadas em conjunto, constituem ordens sociais ampliadas (uma organização, por exemplo, onde se pratica marketing, finanças, produção etc.), todo o conjunto de práticas-arranjos constitui o *nosso mundo social*. É importante notar que o que constitui o espaço social total, ou o *lugar do social*, no qual as pessoas coexistem, não é uma prática em particular e/ou um arranjo específico, mas sim a *malha entrelaçada* de diferentes práticas e arranjos que são levados a cabo em meio às diversas atividades humanas. *Malha* em que as práticas são executadas e determinam arranjos particulares, ao mesmo tempo em que também dependem e podem ser alteradas por eles.

Além disso, é preciso perceber que práticas, arranjos e malhas se interconectam. Em uma universidade, por exemplo, a *malha práticas-arranjos* na sala de aula se liga

e se sobrepõe à malha práticas-arranjos do departamento, da coordenação do curso, da reitoria, da biblioteca, que se relaciona com as práticas de legislação nacional sobre educação, com as políticas e estratégias da universidade, com as questões do município em que estão localizadas etc. Assim, essa rede ampla de arranjos práticas-arranjos – a universidade –, por sua vez, está (ou pode estar) conectada a redes similares – outras instituições de ensino –, ou ainda a redes de práticas-arranjos que constituem organizações relacionadas: governos, fundações, empresas etc. Esse conjunto de redes – o sistema educacional brasileiro, por exemplo – pode, ainda, estar conectado a outros conjuntos de redes – sistema educacional americano – formando confederações de redes de malhas de práticas-arranjos. Se tomarmos todo esse conjunto de malhas, redes e confederações (SCHATZKI, 2005).

Essa noção de práticas-arranjos tem potencial para servir como uma unidade ontológica conveniente e útil para analisarmos diversos fenômenos organizacionais, desde a existência de formas locais de coordenação (malhas prática-arranjo) até arranjos organizacionais mais complexos como grandes corporações, empresas multinacionais, redes e outras formas mais institucionalizadas de organização como setores, economias etc. Após apresentar brevemente aspectos centrais da ontologia proposta por Schatzki, passaremos a abordar questões fundamentais para o desenvolvimento de uma análise das práticas organizacionais na visão deste autor.

### O que são as práticas?

Schatzki (2005, p. 471) define prática como um conjunto organizado e amplo de articulações de ações interpostas. A definição de *prática como atividades humanas organizadas* (SCHATZKI, 1996, 2001, 2002, 2003, 2005) chama a atenção para dois termos: “atividade” e “organizada”. “Atividade” remete à noção de *prática* como um “emaranhado”, um conjunto estruturado de ações realizadas pelas pessoas ao longo do tempo e do espaço - jogar futebol, organizar, teorizar, cozinhar. Cozinhar, por exemplo, envolve elaborar o cardápio, comprar os ingredientes, prepará-los (descascando, picando, limpando etc.), misturá-los, “mexer as panelas”, observar os tempos de cocção, apresentar os pratos etc. Cada uma dessas atividades, ou conjunto de ações, que compõem uma prática pode ser encarada como um conjunto incorporado de fazeres e dizeres, primeira e diretamente, ou como as ações que esses fazeres e dizeres incorporados constituem (SCHATZKI, 1996, 2001). Fazeres e dizeres incorporados, como entendidos aqui, correspondem àquelas ações “básicas” que as pessoas executam diretamente com o corpo (andar, olhar, ler, digitar um texto, pronunciar uma palavra, chutar uma bola etc.). O termo *corporalmente* enfatiza a ideia de que essas são ações que as pessoas fazem com os “corpos” (braços, pernas, boca etc.) – incluindo aqui, ainda, qualquer extensão (uma bengala ou uns óculos, por exemplo) que esse “corpo” possa ter. Já o termo *dizeres*, se refere à ideia de um subconjunto particular de *fazeres* – aqueles *fazeres* que dizem algo sobre alguma coisa. Esses *dizeres*, portanto, não necessariamente envolvem “falar uma língua”: movimentos de cabeça ou das mãos, piscadas de olho, por exemplo, podem dizer muitas coisas diferentes, inclusive, de acordo com o contexto em que se dão (SCHATZKI, 2002).

Essas “ações básicas”, entretanto, não “acontecem no vácuo” e acabam sempre “instituído” outras ações – de outras entidades - no contexto em que são levadas a cabo. Essas *ações instituídas pelos fazeres e dizeres incorporados “básicos”* são ações mais “elaboradas” que, gradualmente, passam a envolver também, um conjunto cada vez maior de elementos “intelectuais”. As práticas incluem, portanto, mais do que simplesmente movimentar o corpo ou manipular artefatos/feramentas. “Estão longe” de serem apenas padrões de comportamento. Elas incorporam e trazem consigo entendimentos, conhecimentos, identidades, significados (CROSSLEY, 2001, 2002). Sugerem determinadas formas de dar sentido ao mundo, de desejar alguma coisa, de saber como fazer algo, de responder às ações dos outros (RECKWITZ, 2002). A forma de andar a cavalo varia de um “contexto” para outro. Algumas tribos indígenas nos

EUA o faziam sem cela e com o cavaleiro "baraçando" a lateral do animal, bastante diferente da forma como policiais do Batalhão de Choque o fazem.

É difícil, portanto, separar, no "interior" de uma dada prática social, os *fazer* e *dizeres incorporados* "in natura" de um *know-how*, de uma forma particular de interpretação (do comportamento dos outros, por exemplo), de um dado propósito (ganhar o jogo, por exemplo) ou de determinados estados emocionais (tensão, motivação etc) que os agentes, como portadores da prática, fazem uso rotineiro (RECKWITZ, 2002, p. 252). Aprender a operar uma máquina, por exemplo, envolve mais do que apenas aprender a executar um conjunto (mais ou menos) fixo de movimentos. Implica em compreender e "dominar", de uma maneira eminentemente "prática" e pré-reflexiva, princípios sobre mecânica ou mecatrônica, desenvolvimento de atividades motoras etc. Mais do que apenas movimentos do corpo, *operar uma máquina* é uma forma de compreender, de conhecer, de "pensar sobre" o mundo. Recentemente, muitas transportadoras tiveram problemas ao comprar caminhões de alta tecnologia e que eram operados de maneira diferente dos antigos caminhões mecânicos. Operar um caminhão moderno requer conhecimentos de informática, algo totalmente desnecessário para os veículos antigos em que o uso da força para frear a carreta, por exemplo, era fundamental. A noção de *atividade corporal*, portanto, pode (e deve), aqui, ser ampliada e entendida como uma forma de razão prática compartilhada, como uma forma coletiva de "compreender-e-ser-no-mundo" (CROSSLEY, 2001, 2002).

Mas o *quê organiza uma prática*? Ou, colocado de outra maneira, o que faz com que determinadas ações (*fazer* e *dizeres incorporados*) "in natura" possam ser/estar reunidas sob uma mesma atividade humana – sob uma mesma *prática* – e outras não? O que *governa* as ações que constituem uma prática? Segundo Schatzki (1996, 2001, 2002, 2003, 2005) as múltiplas ações das pessoas se interligam (ou se organizam) e "ganham uma identidade conjunta" não de maneira aleatória, desordenada, mas em torno de uma dada *prática* por meio de uma *estrutura de governança* composta por três elementos fundamentais: **entendimentos, regras, e estruturas teleoafetivas**. Assim, dizer que determinadas ações "pertencem" a uma determinada prática, significa dizer *que elas expressam os mesmos entendimentos, que observam, violam ou ignoram as mesmas regras, que perseguem fins aceitáveis dentro de uma mesma estrutura teleoafetiva* (SCHATZKI, 2003, 2005). As práticas, então, reúnem as pessoas. Participantes em uma dada prática incorporam elementos de, e são consequentemente governados por, uma única e comum estrutura: a organização da prática (SCHATZKI, 2005).

Os **entendimentos** estão relacionados ao "saber fazer", isto é, à habilidade, à competência para "saber como" se pode (ou se deve) fazer (ou dizer) as coisas, mas também o "saber como" identificar/entender as ações dos outros, o "saber como" instigar ações desse tipo nos outros e/ou o "saber como" responder a elas em determinados *contextos/situações espaço temporais* característicos da prática em questão. *Os entendimentos práticos podem ser tratados como aquelas habilidades que são empregadas na execução das ações e/ou que ajudam a definir o significado das diferentes situações com as quais os atores se deparam* (SCHATZKI, 1997, p. 301). Schatzki (2002) destaca que esse tipo de entendimento contribui para a organização de uma dada prática na medida em que os entendimentos pertencem às *práticas* em si. São uma característica delas e não podem ser tomadas como "propriedades" de indivíduos específicos. Eles são, isso sim, "algo" estabelecido, adquirido, sustentado e transformado por meio das ações que compõem as práticas e que, portanto, não pode ser "descolado" delas. Ou seja, saber "como gerenciar" não é uma habilidade minha – eu posso saber "executá-la" ou não (bem ou mal), mas ela é uma habilidade que pertence à prática de "gerenciar", que está "lá fora", disponível em um "espaço público", acessível a todas as pessoas. Uma pessoa que sabe como "gerenciar" é, nesse sentido, aquela que é capaz de identificar/executar/instigar/responder os *fazer* e *dizeres* necessários para tal – analisar dados, lidar com pessoas, conceber e executar estratégias, operar sistemas de informação etc.

As **regras** se referem às formulações explícitas, princípios, preceitos e instruções (leis, normas, regulamentos, procedimentos, critérios de decisão) que prescrevem,

apontam, direcionam, censuram, instruem o que deve ser dito e/ou feito pelos praticantes – elas permitem/provocam/impedem/fazem emergir novas ações, bem como regulam as atividades já existentes. Dizer que determinadas regras conectam *fazer* e *dizer* de uma dada prática – e ajudam a organizá-la – é dizer que as pessoas consideram, observam, aderem, ao levarem a cabo esses *fazer* e *dizer*, as mesmas regras (SCHATZKI, 2002). As regras, aqui, diferente do conceito de Giddens (1984), por exemplo, não são “simplesmente” explicitações de um entendimento prático já existente, fórmulas ou conteúdos tácitos ou implícitos. Elas, na melhor das hipóteses, são codificações concisas de regularidades de ações passadas que têm uma força normativa e que podem influenciar o curso futuro das atividades, apenas porque especificam como (ou quais) as ações deveriam ser realizadas para serem tomadas como “corretas” (SCHATZKI, 1997). São formulações “inseridas” na vida social - tipicamente por aqueles com autoridade para tal - com o propósito de orientar e determinar o curso “correto” das atividades. É assim que as regras emergem como um elemento “tradicionalmente normativo” e com características próprias, diferentes daquelas dos entendimentos e das *estruturas teleoafetivas*, que ajuda a constituir aquilo que faz sentido para as pessoas fazerem (SCHATZKI, 2002).

A **estrutura teleoafetiva**, por sua vez, constitui um conjunto hierarquicamente organizado e “normativo” de fins (objetivos, interesses), meios para alcançá-los (projetos, tarefas – ações) e, ainda, emoções (sentimentos, afetos, humor), que são aceitos e aconselhados, considerados como válidos ou legítimos na *prática*. O termo *normativo*, aqui, se refere às noções daquilo que se deve, ou que convém fazer (*oughtness/rightness*), primeiro, e, além disso, de *aceitabilidade* – daquilo que é aceitável que se faça (SCHATZKI, 2002). Não se trata, portanto, de determinar simplesmente quais *ações* são “certas ou erradas”, mas também de indicar que algumas delas são aceitáveis, ainda que não correspondam exatamente àquilo que deveria ser feito. Mais uma vez, é importante destacar que esses fins e afetos – em conjunto - não “pertencem” aos indivíduos e sim à prática na qual eles estão engajados. A *estrutura teleoafetiva* de uma prática não só é diferente dos “fins e afetos” individuais, como também não pode ser igualada ao somatório simples dos “fins e afetos” coletivos (SCHATZKI, 2002, 2005). A *estrutura teleoafetiva* é incorporada, em última análise, de maneira semelhante, mas desigual, nas *mentes* e ações de cada um dos praticantes – cada indivíduo tem “consigo” uma “micro-versão” dessa estrutura, normalmente, diferente das “micro-versões” de cada um dos demais praticantes, e da “versão completa” que organiza a prática (SCHATZKI, 1997, 2003). Diferentes combinações dessa estrutura são incorporadas, de maneiras diversas, por diferentes praticantes devido às suas diferentes biografias (treinamento, experiência, *status* etc). A *estrutura teleoafetiva* que organiza uma prática é diferente das suas diferentes versões incorporadas pelos diversos praticantes - cada um tem a sua própria biografia ainda que cada uma dessas *histórias de vida* faça parte de uma *história coletiva*.

Talvez um exemplo ajude a esclarecer melhor esse ponto. Vejamos, então, como sugerem Zundel e Kokkalis (2007), as atividades (humanas) acadêmicas – contemplar, refletir, escrever artigos, ler livros, discutir com os colegas, participar de congressos e seminários - que constituem a prática *teorizar* (*theorizing*). Essas atividades são realizadas em meio a certos *entendimentos* sobre como *teorizar* – Kuhn (1970), os paradigmas de Burrell e Morgan (1979), as metáforas de Morgan (1996), as imagens de Cummings e Wilson (2003) ou, ainda, os trabalhos de Sutton e Staw (2003) e Whetten (2003) servem para ilustrar alguns desses “direcionamentos”. É importante ressaltar, entretanto, que esses entendimentos – paradigmas, metáforas, imagens etc. - residem não “dentro da cabeça” de um ou outro acadêmico, mas na prática da qual ele participa, implícitos na prática social *da teorização* da qual os acadêmicos fazem parte e na qual ocupam posições, papéis, identidades. A teorização pode, ainda, ser governada por *regras* (mais ou menos) explícitas. Elas podem ir desde leis de direitos autorais e patentes, até aspectos como prazos e normas para publicação de artigos, chegando a “máximas” como “tente publicar em revistas *Qualis (Inter) Nacional A*” ou “procure desenvolver um nicho próprio pesquisando aquilo que ninguém ainda o fez ou poucos o fizeram”. Além disso, não se pode deixar de considerar que determinados

*fins (teleologia)*, como “gerar” conhecimento, ajudar a melhorar a vida das pessoas, desenvolver uma carreira de pesquisador, construir uma reputação e conseguir algum *status* na comunidade acadêmica, são perseguidos nessa prática. Apesar de variados, todos esses fins são tidos – ou socialmente entendidos – como legítimos e aceitáveis na prática da teorização acadêmica. Pode-se imaginar, por outro lado, em um esforço didático, que os meios “ridicularizar um oponente” ou “publicar informações/dados/conclusões falsas” para atingir tais fins não são aceitáveis e devem ser “punidos” pela comunidade de praticantes (ZUNDEL; KOKKALIS, 2007).

Vale ressaltar, aqui, que as práticas, ainda que se desenrolem em meio às atividades humanas, são fenômenos não individuais. As ações que compõem uma prática são “desempenhadas” por indivíduos, mas a organização dela, aquilo que lhe dá coerência – o seu conjunto de entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas – não pertence a um ou outro (ou mesmo a um grupo de) indivíduo(s) específico(s) (SCHATZKI, 2003, 2005). Na medida em que se reconhece a prática como um fenômeno não individual (e, portanto, de alguma maneira, “localizado lá fora”) com capacidade de apontar não só aquilo que deve (ou que convém) ser feito (dito, pensado, sentido, perseguido etc.), mas também aquilo que é aceitável em determinadas situações (SCHATZKI, 1996), não podemos nos furtar o direito de perguntar: *como isso se dá?* Como os participantes quando engajados em uma dada prática incorporam elementos de, e por meio disso são governados por, uma estrutura comum, a organização “tripartite” entendimentos-regras-estruturas teleoafetivas dela? Uma questão que pode ser levantada é como as práticas se organizam?

### Como as práticas se organizam?

Para começar a responder a essa questão é preciso dar “um passo atrás” para reconhecer que não é a organização da prática *em si*, que determina o que as pessoas fazem. Schatzki (1996, 2001, 2002, 2003, 2005) argumenta que as múltiplas ações das pessoas se interligam (ou se organizam) por meio de uma *inteligibilidade prática* – ou seja, daquilo que *faz sentido para as pessoas fazerem* em um determinado contexto espaço-temporal. A inteligibilidade prática é que, em última análise, *governa as ações especificando o quê um ator deveria (ou poderia) fazer a seguir* (apontando os “próximos passos”) dentro do fluxo contínuo dessa ou daquela atividade humana (SCHATZKI, 2001). Dreyfus (1991) utiliza um conceito parecido que ele chama de um *estilo internalizado de engajamento* que fornece as bases para a organização (ou a orquestração) das nossas ações e que dá uma consistência interna às nossas atividades. *Estilo* que não é uma característica individual de uma pessoa ou “coisa”, mas sim uma “espécie” de inteligibilidade que constitui e define “o quê” as coisas, as situações e as pessoas são, e o “quanto/como” elas são importantes para cada um de nós. “*Esse estilo de engajamento afeta a nossa percepção acerca daquilo que é mais ou menos importante e o modo como lidamos com as “coisas” ao nosso redor*” (CHIA, 2004, p. 31).

Essa *inteligibilidade prática*, não pode, ainda, ser confundida com o que é tradicionalmente chamado de *racionalidade formal-instrumental*. Aquilo que ela aconselha diverge (mesmo que possa coincidir) daquilo que seria (ou pareceria) “racional” – principalmente (mas não exclusivamente) quando emoções, humores, sentimentos ajudam a determinar aquilo que *faz sentido para as pessoas fazerem* (SCHATZKI, 2001). De maneira semelhante, *inteligibilidade* não é o mesmo que *normatividade*. O que *faz sentido ser feito* nem sempre é aquilo que o ator, em última análise, “julga” ser correto ou apropriado. Nessa perspectiva, a inteligibilidade prática não pode deixar de ser vista como um fenômeno *individualista* – é sempre para um indivíduo que determinada ação faz (ou não) sentido ser feita. O que acontece, entretanto, e que nos permite evitar aqui a “armadilha” do individualismo, é que as características individuais (interesses, desejos, expectativas, crenças, emoções) responsáveis por “apontar localmente” o que *faz sentido ser feito*, são moldadas em, e por um *fenômeno não individualista* – em um *espaço* social e coletivo, no nosso

caso, nas malhas *práticas-arranjos* (SCHAZTKI, 2002). Para tentar esclarecer melhor a questão da incorporação da inteligibilidade prática, é preciso começar argumentando que, na concepção de Schatzki (2001), são as *regras* e as *estruturas teleoafetivas* que “primariamente” determinam a *inteligibilidade*. O “saber como” vem, normalmente, depois do “saber o que” se pode ou se deve fazer – ou *do que faz sentido fazer*. Normalmente, apenas os nossos *fazer* e *dizer* “básicos” é que “respondem” mais diretamente aos *entendimentos* (SCHAZTKI, 1996).

Schatzki (1996, 2001, 2002) faz questão de apontar que a sua noção de entendimento não deve ser confundida com um tipo de *know-how* que está “por trás” do comportamento humano em sua relação íntima com a situação imediata ou com o contexto mais amplo em que vive. O *entendimento*, segundo ele, é uma *habilidade* ou *capacidade* que está “por trás” das atividades humanas (e não das pessoas), ou seja, que “suporta” as práticas. Assim, ao invés de determinar o *que faz sentido para as pessoas fazerem* e, em última análise, especificar o que as pessoas “realmente” fazem, o *entendimento*, tal como definido aqui, “simplesmente” executa as ações “ditadas” por uma inteligibilidade prática. Com relação às *regras*, as práticas, normalmente “acolhem” um conjunto delas a que os praticantes supostamente deveriam observar – “boa parte” daquilo que *faz sentido para as pessoas fazerem* frequentemente reflete o entendimento que elas constroem de normas, procedimentos, instruções específicas às quais estão submetidas. As *regras*, entretanto, apenas de maneira *intermitente* e nunca *totalmente* determinam aquilo que as pessoas “realmente” fazem (SCHAZTKI, 2001). Se, por um lado, a nossa experiência cotidiana, principalmente quando pensamos em termos da “cultura brasileira”, nos leva a concordar que elas não “dão conta” de todas as possibilidades de ação, por outro, também não se pode assumir que elas sejam sempre ignoradas. Se resumir a ação “real” das pessoas às *regras* que elas deveriam obedecer limita a nossa análise, ignorá-las também não nos parece adequado.

Reconhecer que *entendimentos* e *regras* são elementos necessários, mas não suficientes para explicar como se constrói uma *inteligibilidade prática*, nos leva ao terceiro elemento, o *mix* de teleologia (orientação para fins) e afetos (emoções, humores, estado de espírito). Segundo Schatzki (2001), o *que faz sentido para uma pessoa fazer* (ou a *inteligibilidade prática*) depende, em grande medida, dos *fins* que ela persegue coordenados com os *afetos* que ela “sente” ao se engajar em uma determinada prática. Os projetos e as tarefas que as pessoas levam a cabo ao longo das suas vidas, ou seja, o conjunto de ações (*dizer* e *fazer*) que elas realizam, são especificadas principalmente em função daquilo que é importante/relevante para elas, dadas as suas crenças, esperanças, expectativas, emoções, afetos, humores. Assim, os limites de uma determinada prática são traçados principalmente pela sua *estrutura teleoafetiva*, ou seja, pelo conjunto de fins corretos e aceitáveis, de projetos e tarefas corretos ou aceitáveis na busca desses fins, de crenças, desejos, expectativas corretas e aceitáveis e, ainda, de emoções e afetos corretos e aceitáveis.

Tomando os elementos (desejos, interesses, crenças, esperanças, expectativas, emoções, afetos, humor) da *estrutura teleoafetiva* de uma prática como *estados mentais* “nos/dos” praticantes, se estabelece outro pressuposto que é central na abordagem proposta por Schatzki – a inteligibilidade prática é fundamentalmente uma determinação *mental* (SCHAZTKI, 1996, 2001). A organização das práticas poderia, assim, ser descrita como um conjunto *normativo* de estados mentais. Entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas são incorporados na mente dos praticantes por meio dos seus estados mentais: os entendimentos se tornam um *know-how* individual, as regras objetos de *crença* e os fins e afetos objetos de *desejo* (SCHAZTKI, 2005). Pode-se dizer que, a princípio, as condições mentais (desejos, interesses, crenças, esperanças, expectativas, emoções, afetos, humor) tenham possibilidades infinitas. Dentre esse conjunto sem fim delas, a *estrutura teleoafetiva* de uma dada prática seleciona uma pequena parte daquelas que podem ser consideradas válidas, aceitáveis e/ou legítimas. A partir desse conjunto reduzido é que “decido” (nem sempre de maneira racional, intencional, deliberada, mas “prática”) o que eu vou fazer, ou seja, que *fazer* e *dizer* incorporados levar a cabo nesta ou naquela situação em que me encontrar como praticante.

Na medida em que *pratico*, minhas decisões, meus *fazer*es e *dizer*es incorporados e, em última análise, as minhas *condições mentais*, são colocados à prova – são aceitos, reprovados, corrigidos, sancionados pelos outros praticantes.

Em outras palavras, a *inteligibilidade prática* que um indivíduo “mobiliza” para lidar com a sua vida cotidiana é o resultado de um refinamento gradual das respostas que ele dá (ou, “vai dando”) ao longo das suas experiências, na medida em que ele age *dentro* de determinadas práticas sociais (DREYFUS, 2002). Shotter (2005) destaca, ainda, o que ele chama de *conhecimento prático “de dentro”*, ou seja, um tipo situado de conhecimento ou entendimento que alguém só pode “ter/desenvolver” a partir *de dentro* de uma dada situação social, de um determinado grupo ou instituição. Nesse processo, via engajamento na prática, “aprendo” – incluo, excluo, reviso, altero as minhas possibilidades (*as minhas condições mentais*) de “decidir e de agir” – para me ajustar à *estrutura teleoafetiva* e “poder gozar do status” de praticante. A conformação das *condições mentais* que acompanham nossa presença e interações no e com o mundo se desenvolve na medida em que participamos/nos encontramos com diferentes práticas (SCHATZKI, 1996, p. 125). Essa *estrutura teleoafetiva* é, portanto, um *conjunto organizado - social e não individual - de condições mentais* que as pessoas incorporam (*em versões individuais*) na medida em que se engajam em uma dada prática que está ali já e sempre no mundo (HEIDDEGER, 1962).

É preciso ter claro que essas *condições mentais* não informam uma determinada atividade segundo uma relação “simples e direta” de causa e efeito, eles fazem isso especificando o que faz sentido para uma pessoa *fazer* – *que fazer*es e *dizer*es incorporados realizar. Os *fazer*es e *dizer*es incorporados de uma dada prática são, assim, governados por uma *inteligibilidade prática individual (o que faz sentido fazer)* que, entretanto, é determinada em função da *estrutura teleoafetiva (fins e afetos aceitáveis)* que é da própria prática e, portanto, social. O caráter “normativo” que caracteriza a *estrutura teleoafetiva*, ou seja, a sua capacidade (para além dos entendimentos e regras) de dar forma à *inteligibilidade prática* dos praticantes é construída por meio do exemplo, da instrução e da sanção aos quais eles (“calouros ou veteranos”) estão sujeitos e, no contexto dos quais, adquirem certas *condições mentais*: assim que nascemos começamos a ser socializados em práticas sociais existentes que já contêm um entendimento do que é ser uma pessoa, um modo particular de compreender os outros, e as coisas (SCHATZKI, 2002). Nós aprendemos o que significa ser uma pessoa, um objeto, uma instituição e como agir adequadamente, por meio de um processo de socialização, muitas vezes inconsciente, “dentro” de certas práticas, vivendo essas práticas (DREYFUS, 2002).

Trabalhar com essa noção de *condições mentais* das pessoas não é, portanto, o mesmo que declarar que certas “estruturas abstratas” causaram esse ou aquele tipo de comportamento. As *condições mentais* como entender, desejar, sentir, acreditar, esperar, ver, temer não podem ser encarados como “objetos” ou processos de um aparato “secreto” abstrato ou real - o cérebro, a cabeça, a mente (SCHATZKI, 1996, 1997). Eles precisam ser vistos como *condições de vida* de uma pessoa: a forma como as coisas são ou estão indo para ela no seu envolvimento contínuo com o mundo (SCHATZKI, 1996, 1997, 2001). São condições articuladas pelas práticas, não impostas por uma estrutura social ou determinadas por algo subjetivo. As condições de vida expressas em uma ação abrigam a estrutura teleoafetiva que a “governa” – *a estrutura teleoafetiva é, de fato, a estrutura das condições de vida* (SCHATZKI, 1996, p. 124). As condições de vida de uma pessoa em um dado momento dependem, conseqüentemente, da prática particular que ela está realizando (“aqui e agora”), mas também do amplo nexos de outras práticas nas quais ela também se engaja (ou já se engajou) e que nutrem (ou já nutriram) o seu “corpo e a sua mente” (SCHATZKI, 1996).

Os agentes passam, assim, a serem encarados como portadores (*carrier* ou *träger*) de uma (ou de várias) prática(s), isto é, como portadores de certas formas *rotinizadas* de se comportar (mentais e corporais), de entender, de saber, de desejar, de falar que são inerentes à prática na qual se engajam, e não deles próprios (SCHATZKI, 1996, 2002, 2003; RECKWITZ, 2002). O praticante “tende” a pensar e a se comportar de uma maneira que seja congruente com a(s) prática(s) – com o mundo – na(s)

qual(is) está engajado (SCHATZKI, 1996, 2002; CHIA; MACKAY, 2007). A noção de agente humano (ou praticante) depende, portanto, do engajamento em uma determinada prática – “*não existimos fora das práticas*” –, e se refere, aqui, àqueles corpos/mentes que exercem/desenvolvem/desempenham, enfim, “*praticam*” cada uma das diversas práticas que constituem o mundo social. É, então, de acordo com as práticas nas quais se engajam diariamente que um *agente humano* (praticante) é capaz de entender a si próprio e ao mundo em que vive (RECKWITZ, 2002). A *inteligibilidade prática* tem, portanto, uma origem social e se estende para além daquilo que nós sabemos e chega até aquilo que nós somos. Assim, nos tornamos pais, administradores, médicos, engenheiros, professores na medida em que aprendemos como praticar a paternidade, a administração, a medicina, a engenharia, a docência. Na medida em que nós não apenas sabemos o que essas práticas envolvem, mas também nos tornamos praticantes *delas* (BENGTSSON; SANDBERG; DALL’ALBA, 2006).

É preciso ter claro, que na perspectiva de Schatzki, a vida social – ou a coexistência de diferentes vidas humanas – se dá, ou se mantém por meio de uma *inteligibilidade prática* forjada não só via *condições mentais-estruturas teleoafetivas* de que falamos antes, mas também em meio a diferentes *arranjos materiais* nos quais executamos as nossas atividades (SCHATZKI, 2002, p. 147) [...] *artefatos, outros organismos vivos, coisas* [...] são componentes e determinantes da vida social tão importantes quanto as pessoas (SCHATZKI, 2002, p. 21). De maneira geral, esse é um elemento cuja incorporação envolve o reconhecimento de que as relações sociais não podem ser restritas apenas às relações entre seres humanos. Os arranjos materiais ajudam a constituir as organizações como algo que abriga *atividades humanas* (ou práticas sociais) na medida em que o arranjo e/ou as entidades que o compõem são (a) referenciadas pelas, (b) utilizadas em, ou (c) dão suporte às diferentes práticas organizacionais (SCHATZKI, 2006).

### ○ que são os arranjos materiais?

Na definição de Schatzki (2002), os *arranjos materiais* constituem *cenários* – em conjunto com as práticas – nos quais as pessoas, artefatos, organismos e “*coisas*” *coexistem*, ou seja, “*posicionam*”-se, “*relacionam*”-se (de uma maneira e não de outra) e “*ganham*” uma dada identidade (e não outra) no caso das pessoas, e um dado significado (e não outro) no caso dos demais elementos. Esses cenários tomam, em geral, a forma dos *layouts* em que as atividades humanas (ou as nossas práticas) se desenrolam e com os quais estamos mais ou menos acostumados – a fábrica, a escola, o escritório da empresa, com os seus múltiplos sub-cenários (postos individuais de trabalho, salas de reunião, auditórios etc). Incluem ainda, o que ele (Schatzki) chama de *conexões físicas* entre as entidades e/ou entre os *layouts* de dos diferentes arranjos: aqui podemos pensar desde vídeo conferências, telefone (fixo e celular), e-mail, comunidades virtuais, redes corporativas, e-mail, até corredores, oleodutos e estradas. Por exemplo, a coexistência de pessoas (gerentes, diretores, funcionários etc.) em uma empresa ocorre por meio da organização e da configuração dos corredores, das salas das mesas dos escritórios, dos restaurantes, bem como das comunicações estabelecidas com outros locais. Na escola, por exemplo, a malha de práticas (ensino, avaliação) e arranjos (diário do professor) dentro da sala de aula está ligada à malha de práticas (inserção da nota dos alunos no sistema de computador) e arranjos (o próprio sistema) da secretaria da escola (TURETA; ALCADIPANI, 2009).

Se retomarmos no exemplo da teorização acadêmica (ZUNDEL; KOKKALIS, 2007), a noção de arranjos materiais, fica fácil perceber que a *coexistência dos acadêmicos* – na prática da teorização – se desenrola não só em função de uma cadeia de *fazer/dizeres* organizada em torno de determinados entendimentos, regras e *estruturas teleoafetivas*, mas também em meio aos prédios e as salas das universidades, aos auditórios e as salas dos hotéis onde se realizam os congressos, aos colegas e aos alunos do programa, às mesas, aos quadros, aos computadores, aos projetores, aos *softwares* de análise de dados (SPSS, Atlas/ti etc.), aos livros,

ao papel, à caneta, à impressora, às cobaias (humanas ou não) que se reúnem (se organizam) de uma maneira específica, que assumem certas posições (no espaço, no tempo, na "cadeia funcional"), que estabelecem certas relações, que "dão e recebem" certos significados (o que uma "coisa" é) e identidades (quem alguém é).

Esses arranjos materiais, forjados nas práticas, exibem também, conseqüentemente, um caráter normativo – as "coisas" e as pessoas estão normalmente arranjadas de modo que possam agir facilmente de forma correta, aceitável ou desejável (SCHATZKI, 1996). Quando uma prática é realizada em um cenário específico, esse cenário é arranjado de modo a permitir a realização "eficiente e coordenada" das ações que a constituem. O *layout* resultante, portanto, reflete não só os significados "entrelaçados" que as entidades (humanas e não-humanas) envolvidas nessa prática possuem em virtude de estarem "ali", mas também, e como parte da mesma moeda, os seus *entendimentos, regras e estruturas teleoafetivas*.

Apesar de os "objetos" (e, inclusive as outras pessoas) se apresentarem para nós de maneira "objetiva", eles são sempre precários, isto é, ganham "certos atributos" – significados e identidades – não por causa de uma essência existente *a priori*, e sim devido às associações que formam com outros objetos e outras pessoas nas atividades em que estão engajados: para compreendê-los não podemos separá-los dos arranjos que eles materializam na prática (SUCHMAN, 2005). Todas essas "coisas", essas "tecnologias" – um computador, uma construção, uma universidade – possuem significados apenas *relacionalmente*. Os objetos são construídos *nas* relações que eles estabelecem com os humanos e assumem um papel mais ou menos ativo na vida social não devido às suas propriedades, mas em função do tipo de relação em que se encontram (BRUNI, 2005, p. 361). Elas não são nada, não significam nada por si só, não têm uma essência previamente definida, mas essas várias "porções de matéria" se tornam alguma coisa, têm algum sentido, fazem alguma coisa quando são combinadas com outras coisas em redes (PARKER, 1998), em práticas (SCHATZKI, 2002).

Nesse sentido, uma organização não se resume ao "social", ou seja, às pessoas e suas ações, relações e interações, mas vai além dele. É constituída por um conjunto de *arranjos materialmente heterogêneos* que incluem pessoas, mesas, cadeiras, computadores, documentos, textos, salas, sistemas de informação e comunicação etc. (LAW, 2002). Portanto, assim como as atividades humanas *mentais e corporais*, indispensáveis são também os objetos – o desenrolar de uma prática envolve, quase sempre, a "agência" de um conjunto particular de objeto/instrumento (SCHATZKI, 2002). Se, por um lado, parece trivial afirmar que as atividades humanas se desenvolvem em um ambiente social repleto de "entidades materiais inanimadas" que servem de intermediários na interação entre os agentes humanos, por outro, entretanto, assumir que determinadas "coisas" têm capacidade de agência, ou seja, de limitar e possibilitar certas atividades mentais/corporais, certos tipos de comportamento, de entendimento e de conhecimento (SCHATZKI, 2001; RECKWITZ, 2002) em detrimento de outros, exige uma revisão mais atenta acerca da concepção que se tem sobre a relação entre os diversos agentes humanos (corpo/mente) e os diferentes agentes não-humanos (objetos, máquinas, equipamentos, ferramentas, computadores e outros artefatos).

A centralidade de alguns objetos ou elementos não-humanos na prática é tão importante que sua ausência pode suspender e até inviabilizar a realização dela. As conseqüências da "queda" do sistema de uma empresa aérea às vésperas de um feriado prolongado são desastrosas. Quem nunca se irritou com a perda de conexão na rede mundial de computadores ou com a "queda" da rede eletrônica da universidade? (TURETA; ALCADIPANI, 2009, p.56). Que brasileiro não se lembra, por exemplo, dos nossos "apagões": o "elétrico", para os mais veteranos e/ou o "aéreo" para os mais jovens.

A relação sujeito-sujeito perde, aqui, a sua condição de prioridade (e de exclusividade) diante da relação sujeito-objeto que emerge como um elemento também fundamental para uma dada prática (RECKWITZ, 2002). As práticas se sustentam, se reproduzem e se transformam, portanto, não apenas por meio das relações (mais ou menos estáveis) entre os praticantes (mentes/corpos), mas também das relações

que se estabelecem entre “pessoas e objetos”. Entender as organizações envolveria, assim, não só “desvendar” as atividades humanas (mentais/corporais), mas também apreender as configurações materiais na qual elas estão imersas (SCHATZKI, 2001; RECKWITZ, 2002). Após procurar discutir algumas questões centrais relacionadas com o que são as práticas, como elas se organizam e a relação entre práticas e arranjos materiais, na próxima sessão iremos abordar a questão do que são as organizações quando partimos de uma perspectiva das práticas.

## O que são Organizações?

Uma organização (departamento, rede, órgão governamental etc.), construída como um emaranhado de malhas práticas-arranjos passa a ser encarada, portanto, (1) como um produto de ações executadas pelas pessoas em meio às práticas (atividades humanas) existentes, (2) como uma rede que envolve práticas existentes (“originais” - tal e qual foram inicialmente implementadas, alteradas, complementadas, suplementadas por novas) e um mix de novos e antigos (persistentes) arranjos materiais, (3) que continua existindo por meio da perpetuação de suas práticas e da manutenção dos seus arranjos materiais, (4) acomodando evolução e mudança na sua rede de malhas práticas-arranjos (SCHATZKI, 2005).

Uma organização, portanto, reúne uma grande variedade de práticas. Sejam elas dispersas, como dar ordens, fazer perguntas, relatar problemas, sejam elas integradas, como decisões do grupo de diretores, práticas de decisão gerencial, práticas de comunicação entre gerentes e subordinados, práticas de RH, práticas de supervisão, práticas do chão de fábrica, práticas de propaganda, de vendas etc. Qualquer decisão tomada por um gerente, por exemplo, faz parte de um grupo de práticas gerenciais, assim como as ações executadas pelos trabalhadores na linha de montagem são componentes das práticas do chão de fábrica. Sendo assim, essas decisões e ações refletem não apenas as restrições oficiais impostas pela estrutura formal da organização a esse gerente e/ou operário (as regras), mas também os *know-hows* desses agentes (entendimentos) e as várias combinações de fins e afetos (estrutura teleoafetiva) considerados aceitáveis por eles (SCHATZKI, 2005). Inteligibilidade, teleoafetividade e normatividade são partes inerentes das práticas que são reunidas e se interconectam na organização. Práticas que são descendentes, às vezes em versões consideravelmente alteradas, das práticas “originais” consideradas apropriadas quando do “nascimento” da organização. Conseqüentemente, todas as interações, ações coordenadas, rotinas, atividades coletivas, estruturas formais, regras, hierarquias, formas de comunicação, tecnologias, coalizões entre membros etc. são características, traços, partes da rede interconectada de malhas práticas-arranjos que compõem a organização (SCHATZKI, 2005).

Fundamentalmente, mais do que um desafio empírico, em grande medida de recuperação de uma sensibilidade etnográfica, para compreender como “funciona” a vida organizacional, a virada da prática em estudos organizacionais deve ser entendida (e precisa ser desenvolvida) como um programa amplo de pesquisa que procura construir respostas para antigos problemas filosóficos sobre conhecimento e a natureza da realidade, bem como para problemas teóricos *históricos* no campo das ciências sociais a respeito das dicotomias: agência-estrutura, corpo-mente, natural-social (MIETTINEN; SAMRA-FREDERICKS; YANOW, 2009). Essa mudança de foco desde a organização para o processo de *organizar* envolve a consideração não só da temporalidade e do vir a ser, mas também *do desempenho temporal* das práticas organizacionais. Diferente de rotinas, de atividades *per se*, práticas passam a ser encaradas como *mecanismos que geram redes de ordenamentos* (GHERARDI, 2009). As práticas em geral, e o *organizar* em particular, são mais do que apenas os *fazeres* e os *dizeres* visíveis dos atores *per se* (GEIGER, 2009; ANTONACOPOULOU, 2008), são, isso sim, regularidades – histórica e culturalmente construídas – desdobrando-se temporalmente e dipersando-se espacialmente (SCHATZKI, 1996, 2001, 2002). Cabe a nós, portanto, investigar não apenas *o que os atores fazem*, mas, também, e

principalmente, como tais ações passam a adquirir um status de aparência concreta *bem como o que um processo de organizar permite que continue a existir uma entidade* (CHIA, 1995, p. 595). Como e por que determinadas práticas continuam sendo praticadas nas organizações? Como elas são alteradas? – estas são questões importantes para o tipo de estudo aqui proposto.

Ainda que a natureza da prática e a análise das ações e dos fenômenos sociais variem muito entre eles, os *teóricos da prática* (por exemplo: Giddens, Bourdieu, Garfinkel, Foucault, Latour, De Certeau, entre outros) geralmente concordam que a *vida social* pode ser encarada como um nexo de práticas, que o *social* é um conjunto historicamente contingente e em constante *vir a ser* de diversas atividades humanas, que tudo aquilo que as pessoas fazem é feito como parte de uma prática, que os fenômenos sociais como as organizações podem ser entendidas via estruturas de, e relações entre práticas, que é nas práticas onde as nossas identidades se constroem e os significados “das coisas” se estabelecem na vida humana, e que a nossa inteligibilidade e/ou o entendimento “do mundo” é articulado nas práticas (SCHATZKI, 1996, 1997, 2002, 2005, 2006).

É nesse sentido que, em grande medida, a recuperação da prática nos estudos organizacionais tem andado de mãos dadas com a preocupação de se “encarar” as organizações não mais como uma “coisa”, objetivada, *dada na realidade*, e sim como um emaranhado de práticas em constante processo de (re/des)construção (SCHATZKI, 2006; VAN DE VEN; POOLE, 2005). Sob essa perspectiva, que nos leva em direção ao que Chia (1995) chama de uma *ontologia do vir a ser*, os fenômenos sociais como indivíduo, ambiente, estrutura e organização deixam de ser tomados como certos, como dados na “ordem natural” das coisas, como entidades fixas e estáveis com uma essência própria. Eles passam a ser tratados, compreendidos e explorados empiricamente como efeitos sempre efêmeros e transitórios produzidos “dentro” de um processo de organização das ações, interações e relações em uma “realidade” emergente, sempre em fluxo e transformação (CHIA, 1995; BJORKENG; CLEGG; PITSIS, 2009). O foco é procurar entender as organizações não por meio de abstrações teóricas ou modelagens matemáticas, mas sim tentar ver “como elas acontecem” (SCHATZKI, 2006).

## Considerações Finais

Partindo da virada da prática nos EO, este artigo procurou apresentar e discutir aspectos da teorização de Schatzki que julgamos serem úteis para auxiliar no esforço de analisar a questão das práticas nas organizações, bem como suas possibilidades para o campo. Para tanto, o artigo discutiu o que são as práticas, como elas se organizam, o que são os arranjos materiais e, finalmente, o que seriam as organizações neste tipo de estudo. O desafio seria, portanto, realizar (e acumular) pesquisas empíricas que nos permitam não só aprender mais sobre as diversas malhas práticas-arranjos que compõem o nosso mundo, mas também para desenvolver nossa compreensão teórica sobre os diferentes aspectos da prática. Ao trazer à tona uma análise organizacional que investiga o sentido da organização, tomando-a como um processo e não como um dado da realidade, este artigo contribui para desnaturalizar aquilo que as análises organizacionais tradicionais assumem como não problemático, o *status* do fenômeno organizacional. Desnaturalizar as organizações é importante para entendermos o que é o nosso objeto de estudo e não o encarar como algo estático que pode ser compreendido por meio de questionários e regressões que buscam achar regras gerais do funcionamento organizacional, como se elas pudessem ser compreendida por abstrações matemáticas que impõe o sentido do pesquisador no objeto de estudo. O tipo de análise aqui defendido mostra como as organizações são constituídas cotidianamente e é apenas nesse sentido que elas podem ser compreendidas. Uma observação empírica elementar mostra que organizações apenas existem porque elas são feitas e refeitas a cada minuto e são, portanto, o resultado de ações. Assumi-las

como dado da realidade que existe de forma independente de suas práticas é lidar com um objeto irreal.

Além disso, analisar as práticas que fazem as organizações existirem requer um engajamento empírico com elas, o que nos impõe a necessidade de se utilizar um método em que as ações possam ser registradas (e.x. etnografia). O arcabouço de noções aqui apresentadas pode nos ser útil para que possamos compreender e diferenciar elementos e processos que constituem as organizações. Assim, ao discutirmos o que são práticas e suas relações com humanos e com a materialidade organizacional podemos ter uma ideia melhor do que observar quando vamos a campo. Isso nos facilita, também, compreender a dinâmica dos processos de cada organização analisada, fazendo com que o empírico nos diga como a organização acontece, ao invés de impor visões teóricas de como as organizações deveriam acontecer. Ao seguir a visão aqui defendida, vamos a campo sem estruturas reificadas, como poder, ideologia, sentido, cultura que, no limite, cega o pesquisador daquilo que está acontecendo na dinâmica da organização. Poder, cultura, ideologia e sentido emergem como resultado de práticas organizacionais, de forma específica e localizada, sem que seja imposta uma definição anterior do que são estas coisas. Assim, o ferramental aqui apresentado nos auxilia em compreender dinâmicas organizacionais locais e específicas, contribuindo para uma visão de organizações relacionada aos elementos do empírico e por eles ditada.

Assim, é interessante notar que a perspectiva proposta por Schatzki introduz um modo de compreender como as organizações funcionam real e concretamente, em tempo real, a partir de uma concepção ontológica que não privilegia a agência humana (sujeitos) ou a estrutural (objetos) como fonte de explicação. As práticas de organizar, nesse caso, podem/devem ser encaradas como o contexto (o *site*) no qual sujeitos e objetos emergem como tal e “ganham” significado. Ao invés de partirmos para o campo com categorias de análise prontas, é no “interior e no desenrolar” dessas práticas que vamos encontrar (e compreender) o que conta como sujeito e o que conta como objeto.

Nesse sentido, a preocupação dos pesquisadores se deslocaria desde os aspectos estruturais da organização formal-funcional, para as práticas de organizar. Compreender uma organização em particular envolveria, portanto, a compreensão do desenrolar das práticas de organizar através das quais uma dada organização estabelece certa estabilidade e se mostra como tal. Envolveria a investigação do “trabalho” (até certo ponto ainda invisível) que é realizado nos “bastidores” para estabilizar uma entidade – a organização – que se constitui através da interconexão de vários elementos: atividades (mentais/“corporais”), objetos (elementos não-humanos) e seu uso, conhecimento, linguagem (discurso), emoções e motivações. As organizações, em um dado momento do tempo-espço tomam, assim, a forma de um “bloco monolítico”, cuja existência necessariamente depende da presença, e da articulação específica desses elementos, mas que não pode ser reduzida a nenhum deles isoladamente (SCHATZKI, 2002, 2003, 2005; RECKWITZ, 2002).

Ao privilegiar a interconexão de diferentes elementos, Schatzki contribui, ainda, para fomentar a discussão nos estudos organizacionais em pelo menos três direções: os *fazer* e *dizer* corporais incitam uma aproximação com a literatura que recupera a questão do corpo nas organizações (e.g. BURKITT, 1999; HASSARD, HOLLIDAY, WILLMOTT, 2000; DALE, 2001; FLORES-PEREIRA, 2010), e os *arranjos materiais* estimulam uma conversa mais próxima não só com aqueles que tratam do papel dos objetos nas práticas organizacionais (e.g. BRUNI, 2005; ORLIKOWSKI, 2007; TURETA, ALCADIPANI, 2009), mas também com os interessados em retomar a discussão do espaço da organização e da organização do espaço (e.g. CLEGG; KORNBERGER, 2006; KORNBERGER; CLEGG, 2004; VAN MARREWIJK; YANOW, 2011; DALE; BURREL, 2008).

A perspectiva da prática nos estudos organizacionais tem, portanto, não apenas uma agenda teórica a ser desenvolvida, mas também um desafio metodológico a ser encarado. Estudar as práticas organizacionais *viva=s, aqui e agora, no calor da situação, como elas acontecem* e relacioná-las à história da prática e ao contexto institucional mais amplo é um grande desafio. Isso exige que o pesquisador “vá

a campo” e esteja “lá” nos vários cenários (isolados ou interconectados) onde a prática acontece (SCHATZKI, 2003). Para tanto, seria necessário empreender um esforço considerável de *observação participante* – assistir *in loco* as atividades dos praticantes, interagir com eles, fazer perguntas e, pelo menos idealmente, tentar aprender a fazer com eles (SCHATZKI, 2005). Tal como aponta Latour (2000), para saber não só “o quê”, mas também “como e por que” as pessoas fazem o que fazem, é preciso seguir as pegadas delas durante a produção dos artefatos e das realidades a sua volta. Trata-se, portanto, de olharmos não para a realidade “pronta e acabada”, mas para a organização

em construção [...] entraremos em fatos e máquinas enquanto estão em construção; não levaremos conosco preconceitos relativos ao que constitui o saber; observaremos o fechamento das caixas-pretas [...] incerteza, trabalho, decisões, concorrência, controvérsias, é isso o que vemos quando fazemos um flashback das caixas-pretas certinhas, frias, indubitáveis para o seu passado recente (LATOURE, 2000, p. 20, 31).

Apesar do quadro rico, desconcertante, ambíguo e fascinante que pode assim ser “revelado”, poucas pessoas “de fora” já penetraram nas atividades internas do *organizar* e depois saíram para explicar, a quem continua do lado de fora, de que modo tudo aquilo funciona. Muitos foram (e ainda têm sido) intimidados pela mistura caótica revelada pela *organização em ação*. Porém, apenas alguns poucos têm se arriscado a tentar abrir as *caixas-pretas* para que os leigos possam dar uma “olhadela” (LATOURE, 2000). Na academia, ainda pouco sabemos como um simples jornal é produzido, como decisões são tomadas, como dominações são estabelecidas, como estratégias são praticadas. O desafio, portanto, é nos voltar para a prática, para as organizações como elas acontecem.

## Referências

- AHRENS, T.; CHAPMAN, C. Management accounting as practice. *Accounting, Organizations and Society*, v. 32, n. 1-2, p. 1-27, 2007.
- ALCADIPANI, R. *Practices of organizing: enacting boundaries and performing production in newspaper printing*. 2008. 296 p. Thesis (Doctor of Philosophy) – Manchester Business School, Faculty of Humanities, University of Manchester. Manchester, UK: University of Manchester, 2008.
- ANTONACOPOULOU, E. P. On the practise of practice: in-tensions and ex-tensions in the ongoing reconfiguration of practices. In: BARRY, D.; HANSEN, H. *The Sage handbook of new approaches in management and organization*. London: Sage, 2008.
- BARLEY, S. R.; KUNDA, G. Bringing work back in. *Organization Science*, v. 12, n. 1, p. 76-95, 2001.
- BENGTSSON, J.; SANDBERG, J; DALL’ALBA, G. Life-world phenomenology: returning to practice anew. In: ORGANIZATION STUDIES SUMMER WORKSHOP, 2., 2006, Mykonos, Greece. London, 2006. 1-27.
- BJORKENG, K.; CLEGG, S.; PITSIS, T. Becoming (a) practice. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 145-59, 2009.
- BLACKLER, F., CRUMP, N.; McDONALD, S. Organizing processes in complex activity. *Organization*, v. 7, n. 2, p. 277-300, 2000.
- BOURDIEU, P. *Razões práticas: sobre a teoria da ação*. Campinas: Papirus, 1996.
- BRUNI, A. Shadowing software and clinical records: on the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts. *Organization*, v. 12, n. 3, p. 357-78, 2005.

- BURKITT, I. *Bodies of thought: embodiment, identity and modernity*. London: Sage, 1999.
- BURRELL, G.; MORGAN, G. *Sociological paradigms and organizational analysis*. London: Heinemann, 1979.
- CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? *Strategic Organization*, v. 6, n. 1, p. 83-99, 2008.
- CHIA, R. From modern to postmodern organizational analysis. *Organizational Studies*, v. 16, n. 4, p. 579-604, 1995.
- CHIA, R. Strategy-as-practice: reflections on the research agenda. *European Management Review*. v. 1, n.1, p.29-34, 2004.
- CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, v. 60, n. 1, p. 217-42, 2007.
- CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. *Space, organization and management theory*. Copenhagen: Liber & Copenhagen Business School, 2006.
- CROSSLEY, N. Habitus, agency and change: engaging with bourdieu. *Journal of Studies in Contemporary Social Theory*, v. 12, p. 3329-57, 2002.
- CROSSLEY, N. The phenomenological habitus and its construction. *Theory and Society*, v. 30, n. 1, p. 81-120, 2001.
- CUMMINGS, S; WILSON, D. C. *Images of strategy*. Oxford: Blackwell, 2003.
- DALE, K. *Anatomising embodiment and organisation theory*. Basingstoke: Palgrave, 2001.
- DALE, K.; BURRELL, G. *The spaces of organisation and the organisation of space: power, identity and materiality at work*. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2008.
- DOUGHERTY, D. A practice-centred model of organizational renewal through product innovation. *Strategic Management Journal*, v. 13, p. 77-96, 1992.
- DOUGHERTY, D. Organizing practices in services: capturing practice based knowledge for innovation. *Strategic Organization*, v. 2, n. 1, p. 35-64, 2004.
- DREYFUS, H. *Being-in-the-world: a commentary on Heidegger's being and time*, Division I. Cambridge: MIT Press, 1991.
- DREYFUS, H. L. *Ser-en-el-mundo*. Santiago de Chile: Cuatro Vientos, 2002.
- FLORES-PEREIRA, M. T. Corpo, pessoas e organizações. *Organizações & Sociedade*, v. 17, n. 54, p. 417-38, 2010.
- GEIGER, D. Revisiting the concept of practice: toward an argumentative understanding of practicing. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 129-44, 2009.
- GHERARDI, S. Introduction: the critical power of the practice lens. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 115-28, 2009.
- GHERARDI, S. Practice-based theorizing in learning and knowing in organizations. *Organization*, v. 7, n. 2, p. 329-49, 2000.
- GHERARDI, S. Telemedicine: a practice-based approach to technology. *Human Relations*, v. 63, n. 4, p. 501-24, 2010.
- GIDDENS, A. *The constitution of society*. Cambridge: Polity, 1984.
- GOSS, D. et al. Power as practice: a micro-sociological analysis of the dynamics of emancipatory entrepreneurship. *Organization Studies*, v. 32, n. 2, p. 211-29, 2011.

- HASSARD, J.; HOLLIDAY, R.; WILLMOTT, H. (Eds). *Body and organization*. London: Sage, 2000.
- HEIDEGGER, M. *Being and time*. New York: Harper and Row, 1962.
- HIRSCHMAN, E. C.; SCOTT, L.; WELLS, W. B. A model of product discourse: Linking consumer practice to cultural texts. *Journal of Advertising*, v. 48, n. 1, p. 33-50, 1998.
- KORNBERGER, M.; CLEGG., S. R.004. Bringing space back in: organizing the generative building. *Organization Studies*, v. 25, n. 7, p. 1095-114, 2004.
- KUHN, T. *A estrutura das revoluções científicas*. 5. ed. São Paulo: Perspectiva, 1970.
- LACLAU, E; MOUFFE, C. *Hegemony and socialist strategy: toward a radical democratic politics*. London: Verso, 1985.
- LANZARA, G. F. Reshaping practice across media: material mediation, medium specificity and practical knowledge in judicial work. *Organization Studies*, v. 30, n. 12, p. 1369-90, 2009.
- LATOUR, B. *Ciência em ação: como seguir cientistas e engenheiros sociedade afora*. São Paulo: Editora UNESP, 2000.
- LAW, J. Objects and spaces. *Theory, Culture & Society*. v. 19, n. 5/6, p. 91-105, 2002.
- LLEWELLYN, N.; SPENCE, L. Practice as a members phenomenon. *Organization Studies*, v. 30, n. 12, p. 1419-39, 2009.
- MARTIN, P. Y. Practising gender at work: further thoughts on reflexivity. *Gender, Work and Organization*, v. 13, n. 3, p. 254-76, 2006.
- MATHIEU, C. Practising gender in organizations: the critical gap between practical and discursive consciousness. *Management Learning*, v. 40, n. 2, p. 177-93, 2009.
- MIETTINEN, R.; SAMRA-FREDERICKS, D.; YANOW, D. Re-turn to practice: an introductory essay. *Organization Studies*, v. 30, n. 12, p. 1309-27, 2009.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper Row, 1973.
- MORGAN, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Atlas, 1996.
- NICOLINI, D. Zooming in and out: studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, v. 30, n. 12, p. 1391-418, 2009.
- NICOLINI, D; GHERARDI, S; YANOW, D. (Orgs.). *Knowing in organizations: a practice based approach*. London: M. E. Sharp, 2003.
- NYBERG, D. Computers, customer service operatives and cyborgs: intra-actions in call centres. *Organization Studies*, v. 30, n.11, p.1181-99, 2009.
- ORLIKOWSKI, W. Knowing in practice: enacting a collective capability in distributive organizing. *Organization Science*, v. 13, n. 3, p. 249-273, 2002.
- ORLIKOWSKI, W. Using technology and constituting structure: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, v. 12, n. 4, p. 404-28, 2000.
- ORLIKOWSKI, W. J. Sociomaterial practices: exploring technology at work. *Organization Studies*, v. 28, n. 9, p. 1435-48, 2007.
- ORR, J. E. *Talking about machines: an ethnography of a modern job*. Ithaca: Cornell University Press, 1996.
- PARKER, M. Judgement day: cyborganization, humanism and postmodern ethics. *Organization*, v. 5, n. 4, p. 503-18, 1998.

- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. *European Journal of Social Theory*, v. 5, n. 2, p. 243-63, 2002.
- REED, M. I. Management as a social practice. *Journal of Management Studies*, v. 21, n. 3, p. 273-85, 1984.
- SCHATZKI, T. R. A new societist social ontology. *Philosophy of the Social Sciences*, v. 33, n. 2, p. 174-202, 2003.
- SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR-CETINA, K.; SAVIGNY, E. *The practice turn in contemporary*. London: Routledge, 2001.
- SCHATZKI, T. R. On organizations as they happen. *Organization Studies*, v. 27, n. 12, p. 1863-73, 2006.
- SCHATZKI, T. R. *Social practice: a wittgensteinian approach to human activity and the social*. Cambridge: Cambridge University Press, 1996.
- SCHATZKI, T. R. *The site of the social: a philosophical account of the constitution of social life and change*. Pennsylvania: Pennsylvania State University, 2002.
- SCHATZKI, T. R. The sites of organizations. *Organization Studies*, v. 26, n. 3, p. 465-84, 2005.
- SCHATZKI, T. R. Practices and actions: a wittgensteinian critique of Bourdieu and Giddens. *Philosophy of the Social Sciences*, v. 27, n. 3, p. 283-308, 1997.
- STARBUCK, W. Organizations as action generators. *American Sociological Review*, v. 48, p.91-102, 1983.
- SUCHMAN, L. Affiliative objects. *Organization*. v.12, n.3, p. 237-74, 2005.
- SUCHMAN, L. et al. Reconstructing technologies as social practice. *American Behavioral Scientist*, v. 43, n. 3, p. 392-408, 1999.
- SUTTON, R. I.; STAW, B. M. O que não é teoria. *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 3, p. 74-84, 2003.
- TAYLOR, C. *Philosophy and the human sciences: philosophical papers 2*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.
- TURETA, C.; ALCADIPANI, R. O objeto objeto na análise organizacional: a teoria ator-rede como método de análise da participação dos não-humanos no processo organizativo. *Cadernos EBAPE. BR*, v. 7, n 1, P. 50-70, 2009.
- TURETA, C. *Práticas organizativas em escolas de samba: o setor de harmonia na produção do desfile do Vai-Vai*. 2011. 325 f. Tese (Doutorado) – Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas. São Paulo: Fundação Getulio Vargas, 2011.
- VAN DE VEN, A. H.; POOLE, M. S. Alternative approaches for studying organizational change. *Organization Studies*, v. 26, n. 9, p. 1377-404, 2005.
- VAN MARREWIJK, A.; YANOW, D. *Organisational spaces: rematerializing the workaday world*. Northampton: Edward Elgar, 2011.
- WARDE, A. Consumption and theories of practice. *Journal of Consumer Culture*, v. 5, n. 2, p. 131-53, 2005.
- WHETTEN, D. A. O que constitui uma contribuição teórica? *Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 3, p. 69-73, 2003.
- WHITTINGTON, R. Strategy as practice. *Long Range Planning*, v. 29, p. 731-5, 1996.
- WHITTINGTON, R. Completing the practice turn in strategy research. *Organization Studies*, v. 27, n. 5, p. 613-34, 2006.

WINIECKI, D. J. The call centre and its many players. *Organization*, v. 16, n. 5, p. 705-31, 2009.

WITTGENSTEIN, L. *Philosophical investigations*. New York: MacMillan, 1953.

ZUNDEL, M.; KOKKALIS, P. Towards a perspective of co-existing practices. In: ORGANIZATION STUDIES SUMMER WORKSHOP, 3., 2007, Crete, Greece. [S.l.]: European Group for Organizational studies, 2007.

**Submissão: 01/02/2013**

**Aprovação: 01/02/2014**