

## ENTRE FACAS E CHAIRAS - UM ESTUDO SOBRE A APRENDIZAGEM BASEADA EM PRÁTICA DE AÇOUGUEIROS

Bruna Rodrigues<sup>1</sup>

Debora Azevedo<sup>2</sup>

### Resumo

A abordagem de Aprendizagem Organizacional baseada em prática define o conhecimento como situado e socialmente construído. Por influência da abordagem estética, considera que o praticante estabelece uma relação com a sua prática por intermédio de suas capacidades perceptivo-sensoriais e pelo exercício do julgamento estético. Sob este prisma, este artigo se propõe a compreender o processo de formação de profissionais açougueiros. Dadas as características artesanais dessa profissão e a pequena oferta de cursos de formação, muitas vezes esses profissionais são formados dentro das organizações, em processos mais ou menos estruturados. Para investigar esse fenômeno, foi realizada uma pesquisa qualitativa em cinco filiais de uma distribuidora alimentícia, todas localizadas na região do Vale dos Sinos, Rio Grande do Sul. Os dados foram coletados por meio de entrevistas, observação não participante e análise de documentos, e foram submetidos à Análise de Conteúdo. O estudo permitiu identificar que na organização estudada a aprendizagem dos açougueiros é sustentada pela prática, sendo o conhecimento sensível e o julgamento estético provedores do conhecimento e da produção e reprodução social. Observou-se a falta de estruturação do processo de aprendizagem ao qual os novos profissionais são submetidos. No entanto, os praticantes percebem-se como artífices, uma vez que ancoram sua prática na beleza que seu significado representa.

**Palavras-chave:** Aprendizagem Organizacional. Prática. Conhecimento sensível. Estética.

## BETWEEN KNIVES AND GRINDERS - A PRACTICE-BASED STUDY ON BUTCHERS

### Abstract

The practice-based approach of Organizational Learning defines knowledge as situated and socially constructed. On the influence of the aesthetic approach, it considers that the practitioner establishes a relationship with their practice through sensory and perceptual capabilities by exercising aesthetic judgment. In this light, this paper aims to understand the process of formation of professional butchers. Given the craft-like characteristics of this profession and the little offering of training courses, often professionals are trained within organizations, in a more or less structured process. To investigate this phenomenon, we conducted a qualitative study in five branches of a food distributor. Data were collected through interviews, non-participant observation and document analysis, and were subjected to content analysis. The study identified that the butchers experience learning processes supported by the practice, where sensitive knowledge and aesthetic judgment are providers of knowledge and enablers of social production and reproduction. A lack of structuring of the learning process to which the new professionals are submitted was

<sup>1</sup> Tecnóloga em Recursos Humanos pela UNISINOS. Rua Tenente Coronel Augusto Cesar da Silva, 231, São Leopoldo (RS). E-mail: [brunamenguer@yahoo.com.br](mailto:brunamenguer@yahoo.com.br)

<sup>2</sup> Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), Mestre em Administração pela Unilasalle e Bacharel em Matemática pela UFRGS. Professora na Universidade do Vale do Rio dos Sinos (UNISINOS).

observed. However, practitioners perceive themselves as craftsmen, since they anchor their practices in the beauty of its meaning.

**Keywords:** Organizational Learning. Practice. Sensitive knowledge. Aesthetics.

## Introdução

Os estudos acerca da Aprendizagem Organizacional (AO) baseada em prática emergiram em contraponto a racionalidade e utilitarismo decorrentes da sistemática capitalista, que, através da institucionalização da modernidade, extraiu os sentimentos e a paixão da essência do ser, realocando-os no estado de irracionalidade (GHERARDI; NICOLINI; STRATI, 2007), de tal forma que o trabalho artesanal foi definido como um labor braçal desempenhado por aquele que, intitulado *Animal laborens*, está submerso na mecanicidade repetitiva de seu trabalho individual e descontextualizado (SENNETT, 2009).

Neste cenário, a abordagem baseada em prática surge com uma releitura acerca da AO, contestando o cognitivismo e a orientação do conhecimento como presente somente na mente das pessoas (STRATI, 2003) em prol da definição de conhecimento como situado e socialmente construído pela tensão entre pensar e fazer (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011). A prática também reitera a interdependência do ator com o contexto e os objetos, sendo essa relação inevitavelmente intermediada pelos sentimentos, os quais são materializados sob a forma do conhecimento sensível e julgamento estético (GHERARDI; NICOLINI; STRATI, 2007). Nesse enfoque, o *Animal laborens* transfigura-se no artífice: aquele que não realiza uma atividade rotineira, mas sim, é ator de uma prática com a qual está engajado em alcançar a perfeição (SENNETT, 2009). Sua paixão o relaciona consigo mesmo e com a sociedade, fundamentando sua identidade (GHERARDI; NICOLINI; STRATI, 2007).

É dentro dessa abordagem que foi realizada uma pesquisa para analisar o processo de formação de profissionais do setor de açougue. A organização em que o estudo foi realizado é uma distribuidora alimentícia, aqui denominada Super Varejo, composta por matriz – onde estão centralizadas as atividades administrativas e logísticas – e 48 filiais (lojas de supermercado e de super atacado), distribuídas em 23 cidades do Estado do Rio Grande do Sul. A pesquisa foi realizada em cinco filiais, todas localizadas na região do Vale dos Sinos, e teve como objetivo geral compreender o processo de formação dos profissionais do setor de açougue sob a ótica da AO baseada em prática. Para tanto, buscou-se: identificar as práticas de trabalho dos açougueiros; compreender os mecanismos da aprendizagem formativa dos açougueiros, bem como delinear o perfil destes profissionais; e, ainda, verificar a existência de falhas ou de oportunidades de aprimoramento nas atuais práticas de aprendizagem dentro da organização estudada.

O presente estudo busca atender ao desafio “[...] de ‘colocar luz’ sobre aspectos da vida organizacional que até agora foram ‘deixados na sombra’...” (AZEVEDO, 2010, p. 14), tanto na dimensão da academia, dado o pequeno número de pesquisas teórico-empíricas que explorem o tema AO baseada em prática no contexto brasileiro e a pouca visibilidade do tipo de organização estudada (açougue), quanto na dimensão organizacional, uma vez que a captação, capacitação e retenção destes profissionais são assinaladas hoje como as principais dificuldades de gestão das filiais da Super Varejo.

Esse artigo está assim estruturado: na sequência dessa introdução, apresenta-se a fundamentação teórica, a seguir o método utilizado e a análise de dados. Por fim, são apresentadas algumas considerações oriundas deste estudo e lançadas sugestões para futuras pesquisas.

## 2. Fundamentação Teórica

A fundamentação teórica enfoca estudos acerca de Aprendizagem Organizacional baseada em prática, linha condutora dessa pesquisa, complementada pelas perspectivas do conhecimento sensível e julgamento estético.

### 2.1 Aprendizagem Organizacional Baseada em Prática

Ao longo dos últimos 40 anos, a discussão sobre Aprendizagem Organizacional (AO) tem encontrado espaço tanto na academia quanto nas organizações. Ao longo do tempo, várias abordagens têm surgido, sendo que periodicamente alguma delas ganha maior espaço na discussão. Em 1997, Easterby-Smith argumentava contra as tentativas de criar um único quadro de referência para compreender as abordagens de AO e propunha que se analisasse AO como um campo multidisciplinar contendo contribuições complementares e variadas agendas de pesquisa. Isso principalmente porque não há uma definição de consenso sobre o que seja AO (NICOLINI; MEZNAR, 1995). Mais ainda, não há consenso sobre a natureza da AO – no que ela consiste (LAHTEENMAKI; TOIVONEN; MATTILA, 2001).

Entretanto, como apontado por Antonello e Godoy (2011), as abordagens de AO predominantes no Brasil recebem forte influência da administração científica tradicional, ainda que a partir de diversos campos teóricos. De modo geral, as abordagens de AO utilizadas nas publicações brasileiras consideram como aprendizagem a aquisição/aplicação de conhecimento e/ou a mudança observável (de comportamento, de ações, de resultados, de processos, de crenças, de atitudes, de estruturas), sendo os autores internacionais mais referenciados: Argyris e Schon, Senge, Nonaka e Takeuchi, Kim, Kolb e Easterby Smith (GODOY; ANTONELLO, 2011).

Ao longo do tempo, alguns autores apresentaram ideias de AO mais desvinculadas do cunho utilitarista. No início dos anos 90, a partir especialmente dos trabalhos de Lave e Wenger (1991) e Brown e Duguid (1991) sobre aprendizagem situada e comunidades de prática; e de Cook e Yanow (1993), que trazem a ideia de cultura para a discussão de aprendizagem, começam a ser publicados estudos sobre AO que se distanciam dos trabalhos existentes até então especialmente pela forma como concebem o conhecimento e a aprendizagem (NICOLINI; GHERARDI; YANOW, 2003).

Neste contexto e com foco na “ação e nas atividades humanas” (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011, p. 101), a abordagem baseada em prática vem conquistando nos últimos tempos especial notoriedade na academia (AZEVEDO, 2010), consolidando-se como alvo de estudo de profissionais dos mais diferenciados campos (HAMMERSCHMITT; AZEVEDO, 2012). De acordo com Antonello (2011), a natureza desta abordagem possui uma composição diversificada, estando enraizada fundamentalmente em quatro principais vertentes teóricas cujas influências balizaram os pressupostos que sustentam a AO baseada em

prática. Tais contribuições podem ser observadas no Quadro 1.

**Quadro 1:** Legado das principais vertentes teóricas para a AO Baseada em Prática

Teoria / Autor	Contribuição para AO Baseada em Prática
Teoria ator-rede	Reconhece a interação entre humanos e não humanos em um cenário onde conhecedor e conhecimento mutuamente definem um ao outro.
Teoria da atividade	Identifica um sistema constituído por incoerências, contradições, paradoxos e tensões sendo que seu conceito de atividade (...) dissolve a distinção entre a ordem e a desordem reconhecendo a ideia de uma aprendizagem e uma ação (...) que são parcialmente existentes e parcialmente emergentes.
Teoria da aprendizagem situada	O conhecimento é contextualizado, ou seja, situado. Apresenta o conceito de comunidade de prática que define um sujeito coletivo (...) implicando envolvimento mútuo, partilha, e um repertório de ações, estilos de artefatos, conceitos, discursos e histórias.
Abordagem cultural e estética	A abordagem cultural define que o conhecimento depende de processos sociais, tanto para a sua existência como para a sua comunicação. A abordagem estética supera a dicotomia mente-corpo e introduz sentimentos como uma forma de saber não cognitivo, na qual a sensibilidade e os sentidos são uma dimensão da inteligência humana.

**Fonte:** Elaborado pelos autores com base em Antonello (2011).

A pluralidade com a qual a abordagem de AO baseada em prática se constituiu tanto remete à sua perspectiva de interação e integração antes da interpretação excludente (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011), quanto reflete a inexistência na literatura de uma Teoria da Prática uniformemente estabelecida (AZEVEDO, 2010). De modo geral, os estudos que empregam a noção de prática estão embasados nas construções de autores como Pierre Bourdieu, Michel De Certeau, Michel Foucault e Anthony Giddens. Entretanto, as influências de cada um desses autores nem sempre são claras, ou ainda, as construções de alguns desses autores são tomadas de modos diferentes (e parciais) em diferentes abordagens. Entretanto, especialmente a partir de Schatzki (2000) e Reckwitz (2002), pode-se considerar que as teorizações sobre prática são aquelas que consideram as práticas como unidade social genérica primária, ou seja, são caracterizadas pela concepção do social como localizado nas práticas, sendo essas a menor unidade de análise social.

Neste estudo, adota-se a noção de prática apresentada por Schatzki (2001), que aponta que uma prática social é um conjunto de fazeres e dizeres interligados. Essa interligação se dá através de três elementos básicos: regras, estruturas teleoafetivas e entendimentos. As regras se referem às formulações (leis, estatutos, normas, regras práticas de decisão, padrões implícitos de comportamento) que ‘indicam’ ações particulares em práticas específicas. As estruturas teleoafetivas representam ao mesmo tempo as ações orientadas por determinados fins (teleologia) e as preocupações acerca daquilo que é importante (afetividade – na forma de crenças, valores, expectativas, desejos, disposição, emoções) – a ação não está ligada apenas aos fins, mas também aos meios. Assim, a estrutura teleoafetiva estabelece o conjunto de fins (objetivos), meios (ações) e afetos (emoções) aceitos, considerados como válidos ou legítimos, que serve de orientação para os praticantes. Os entendimentos, por sua vez, perpassam os demais elementos, na medida em que as regras e as estruturas teleoafetivas não são “coisas objetivas”, mas sim uma construção social que depende, em última instância, do significado (do entendimento) que os praticantes dão a elas. Os entendimentos destacam o aspecto fundamentalmente situado das práticas – é no contexto que elas se constituem e são desempenhadas. Em resumo, “uma prática social é um conjunto de fazeres e dizeres organizados por um grupo de entendimentos, por uma série de regras e por uma estrutura teleoafetiva”

em um dado contexto cultural-histórico que pode mudar ao longo do tempo (SCHATZKI, 2001, p. 53).

Desse modo, pode-se dizer que as práticas são padrões reconhecidos, os quais, ainda que variem grandemente de acordo com o cenário em que são desempenhados, são reconhecíveis e pela própria execução se disseminam e se modificam constantemente, recursivamente. Assim, práticas: (i) são incompletas e indeterminadas até que sejam executadas situadamente; (ii) se autorreproduzem, mas nunca são idênticas a si mesmas (GHERARDI, 2006).

Cabe aqui destacar que, apesar das diferentes noções de prática encontradas na literatura, essas carregam um traço em comum: buscam conectar a ação individual ao que é normativo, ou institucionalizado. Nesse sentido, superam a discussão da supremacia da agência ou da estrutura. Os pontos de convergência entre as diferentes teorizações sobre prática foram explorados por Reckwitz (2002) que, ao desmembrar e discutir tais correntes, definiu seis pontos centrais de análise da prática (Quadro 2).

**Quadro 2:** Seis termos-chaves para a compreensão de prática

Termo-chave	Significado
Corpo	O corpo não é instrumento, mas parte da prática, unido às atividades mentais e emocionais. Os desempenhos rotinizados do corpo são o local do social.
Mente	Práticas são conjuntos de atividades mentais (também de desempenhos corporais). Essas atividades implicam certos modos rotinizados de compreender o mundo, de desejar algo, de saber como fazer alguma coisa.
Coisas	Objetos são componentes (indispensáveis) de muitas práticas – realizar uma prática frequentemente significa usar um objeto de determinada maneira. Objetos permitem e limitam certas atividades mentais e corpóreas, certos conhecimentos e compreensões. A relação sujeito-sujeito não tem prioridade sobre a relação sujeito-objeto na produção e reprodução do ordenamento social.
Conhecimento	Conhecimento é algo mais complexo do que “saber que”, engloba modos de compreensão, de saber como. Envolve também modos particulares rotinizados de intencionalidade e emocionalidades específicas. Conhecimento é uma forma de compreender o mundo (objetos, humanos, a si mesmo), que é grandemente implícita e histórico-culturalmente específica. Uma prática social específica contém formas específicas de conhecimento, que é coletivo e compartilhado.
Estrutura / processo	A natureza da estrutura social é temporal e consiste em rotinizações (de movimentos do corpo, de compreensões, de desejos, de uso das coisas, interconectados). A estrutura não existe apenas na “cabeça” ou nos padrões de comportamento. Ela é quebrada ou modificada nas crises cotidianas das rotinas face à situação.
Agente	O indivíduo é o ponto de cruzamento de uma multitude de diferentes práticas sociais, de rotinas corpóreo-mentais. Agentes são corpos/mentes que “carregam” e “realizam” práticas sociais. Como portadores das práticas, não são autônomos (como o <i>homo economicus</i> ) nem agem de acordo com as normas (como o <i>homo sociologicus</i> ) – eles compreendem o mundo e a si mesmos, e usam seu <i>know-how</i> e conhecimento motivacional de acordo com uma prática específica.

**Fonte:** Adaptado de Antonello e Azevedo (2011)

Desse modo, não é dada prioridade ao agente e tampouco à estrutura, também o foco não está nas interpretações subjetivas ou nos processos cognitivos. De fato, é proposta a reconciliação entre mente e corpo (STRATI, 2007), traduzida em uma reorientação de foco: não para a ação em si, mas para o que a legitima enquanto prática socialmente construída (GHERARDI, 2009b). Assim, o conhecimento é concebido como situado e coletivamente construído (GHERARDI, 2001), por atores humanos e não humanos

(GHERARDI, 2009a).

Uma concepção de conhecimento pautada por uma “epistemologia da prática” compreende que “há mais trabalho epistêmico sendo feito naquilo que ‘sabemos fazer’ do que se pode ‘prestar contas’ apenas em termos do conhecimento que possuímos”, ou seja, compreende como conhecimento tanto o que é “parte da prática” quanto o que é “possuído na cabeça” (COOK; BROWN, 1999, p. 53). Nessa visão, a partir do pragmatismo de Dewey (DEWEY; BENTLEY, 1949), chama-se aquilo que “é possuído” de conhecimento e o que “é parte da ação” de saber (*knowing*) – o saber não é usado na ação, nem é necessário para a ação, mas é parte da ação – ele é dinâmico, concreto e relacional (COOK; BROWN, 1999). As ideias de saber e de prática, e uma visão coletiva, situada e provisória da natureza do conhecimento (GHERARDI, 2009c) marcam a abordagem de AO baseada em prática, ainda que não estejam presentes em todos os autores e textos relacionados a ela.

O conhecimento é compreendido como pessoal, contextualizado, situado e processual, emergente em um processo coletivo não relacionado a pessoas específicas, o qual precisa ser constantemente (re)ativado e não está simplesmente à disposição para ser utilizado. Assim, o conhecimento muitas vezes adquire a face dupla de estoque, produto ou resultado por um lado, e processo, fluxo ou método de obter resultados por outro (SCHNEIDER, 2007). Essa imprecisão é defendida a partir do argumento de que é preciso manter o conceito de conhecimento em tensão, porque ele está profundamente ligado a questões ontológicas e epistemológicas. Assim, a noção de conhecimento estaria nas tensões que se criam entre: pré-linguístico (universal) e linguístico (particular), estoque e fluxo, precedente à ação e enagido na ação, conservativo e inovativo (SCHNEIDER, 2007). Essa visão é similar à noção de conhecimento apresentada por Reckwitz (2002) como característica de uma teoria da prática. Entretanto, o que diferencia fortemente as visões de Schneider (2007) e Reckwitz (2002) é que a primeira constrói a ideia de tensão a partir da existência das dicotomias, enquanto que o segundo vai além das dicotomias, propondo uma visão holística. Assim, pode-se dizer que é característico das abordagens baseadas em prática se esforçarem “em oferecer uma compreensão holística de conhecimento e aprendizagem como realizações dinâmicas, emergentes e sociais que são ativamente situadas em contextos específicos de prática” (MARSHALL, 2008, p. 418).

Na visão de Nicolini, Gherardi e Yanow (2003), o saber precede o conhecimento, tanto lógica quanto cronologicamente, já que o conhecimento seria uma versão institucionalizada dos saberes, e os saberes são atividades e processos que se desdobram ao longo do tempo, são fazeres coletivamente distribuídos (GHERARDI, 2009b), relacionais e mediados por artefatos. Por outro lado, a noção de saber reintroduz o corpo, as emoções, a intuição, a receptividade, a empatia, a introspecção e a compreensão estética na discussão de aprendizagem (GHERARDI, 2006). Considerar o saber como fenômeno sociocultural permite a exploração de aspectos do conhecimento menos intencionais, menos instrumentais e mais reflexivos. Além disso, o fato de se adotar uma concepção de conhecimento e de saber baseada em uma epistemologia da prática tem profundos reflexos no que se entende por aprendizagem – aprender torna-se o saber-na-prática (*knowing-in-practice*), é algo que acontece na ação, ao se praticarem as práticas. Assim, a aprendizagem torna-se a própria transformação e conservação das práticas.

Outro aspecto importante na relação entre prática e conhecimento é considerar que o conhecimento tácito está imbricado nas práticas, que é, portanto, aprendido através da participação em si, e é um conhecimento que contém elementos de hábitos, *habitus* e habitualização (GHERARDI, 2009b). Este aspecto permite destacar que a prática é um conceito que se encontra “entre” o hábito e a ação. Para a mesma auto-

ra, um ponto que pode ser analisado em relação à prática é a lacuna entre o que pode ser prescrito, ou seja, delegado, e o que pode ser incorporado, ou seja, aprendido através da rotina. Isso porque, estas ações rotineiras, acabam se tornando parte de uma competência do profissional, que é capaz de realizar as mesmas práticas em diferentes situações. Gherardi (2009b) enfatiza que o conhecimento prático é o pré-requisito para o exercício competente da mesma ação ao longo do tempo e, portanto, para a repetição e reprodução do conhecimento no cotidiano. Ainda, tendo em vista Polanyi, que define o conhecimento tácito como a “consciência de saber como fazer algo sem ser capaz de fornecer uma descrição analítica adequada disto” (1962 *apud* STRATI, 2003, p. 56), a seção seguinte apresentará a discussão sobre conhecimento sensível e julgamento estético.

## 2.2 Conhecimento Sensível e Julgamento Estético

Se “sabemos mais do que podemos dizer” (POLANYI *apud* GHERARDI, 2009a, p. 124) é porque o indivíduo detém a “capacidade corpórea de perceber e provar” (GHERARDI, 2009b, p. 547), concebida como conhecimento sensível e julgamento estético, em seu reconhecimento da passionalidade, corporeidade e pessoalidade do conhecimento (STRATI, 2003). Neste sentido, o conhecimento sensível é o elo entre o indivíduo e o mundo; uma ponte que, via as capacidades perceptivo sensoriais do corpo (tato, olfato, visão, paladar e audição), enseja a experimentação interativa, onde prática e praticante, humanos e não humanos, tocam-se mutuamente, fundamentando julgamentos e constituindo a ação. Desta forma, o conhecimento sensível estabelece um contato que é tanto apreciativo quanto empático, o que traz à tona seu caráter social (STRATI, 2007).

A estética consiste na capacidade de elaboração de julgamentos que é baseada no sensorial e no pessoal, cujo questionamento central refere-se não ao que é justo, e sim, ao entendimento do bom (RECKWITZ, 2002). O conhecimento estético vem da habilidade do “praticante compreender o visual, a sensação, o cheiro, o gosto e o som das coisas” (EWENSTEIN; WHYTE, 2007, p. 689). Essencialmente, o conhecimento sensível e o julgamento estético compreendem a vida e a aprendizagem como um “processo inesgotável de interpretação, invenção e remodelagem das formas por seus participantes” (STRATI, 2003, p. 55). Os praticantes, alicerçados por seus sentimentos polivalentes, perpetuam suas práticas e consolidam uma identidade (GHERARDI; NICOLINI; STRATI, 2007).

Essa visão se aproxima da definição do artífice (SENNETT, 2009, p.30): praticantes que “são capazes de sentir plenamente e pensar profundamente o que estão fazendo quando o fazem bem”. Sua perícia artesanal, traduzida nas habilidades de visualização, questionamento e mudança (sendo estas decorrentes da repetição, reflexão e imaginação acerca de sua prática), dá sustentação à produção e reprodução social. A sua motivação e o seu orgulho, orientados ao alcance da perfeição, derivam tanto da conciliação entre “a mão e a cabeça, a técnica e a ciência, a arte e o artesanato” quanto da apreciação dos fins e dos meios de sua prática. O artífice é aquele que com seu domínio prático e emocional superou as limitações da racionalidade, e tornou-se capaz, por exemplo, de tacitamente “olhar com os ouvidos” (STRATI, 2003, p. 60) cuja capacidade perceptiva torna tangível o conhecimento sensível.

### 3. Metodologia

Foi realizada uma pesquisa qualitativa na empresa Super Varejo, distribuidora alimentícia com atuação regional nos segmentos de atacado, varejo e super atacado. Para a elaboração desse estudo, foram coletados dados em cinco das 48 filiais da empresa, todas localizadas na região do Vale dos Sinos, no Rio Grande do Sul.

Como técnicas de coleta de dados, foram realizadas entrevistas semiestruturadas, observação não participante e análise de documentos, no período de março a maio de 2012. Foram entrevistados: um auxiliar de açougue, três açougueiros, três encarregados de açougue, um instrutor e um supervisor de açougue, resultando em nove entrevistas, as quais foram gravadas e transcritas. Os documentos analisados foram: o Perfil de Competências das funções existentes no açougue, no qual estão definidas as responsabilidades e competências inerentes a cada função, bem como a missão do cargo; os Padrões Técnicos, nos quais estão especificados os cortes de carnes feitos pela empresa; a Norma de Açougue, na qual estão registrados procedimentos do setor, e o Procedimento Operacional Padronizado, em que os itens presentes na Norma de Açougue são apresentados de forma mais ampla. As observações foram realizadas em quatro filiais e consistiram no acompanhamento das rotinas do setor, tais como o atendimento aos clientes e a produção (corte das carnes). Os dados coletados nas observações foram registrados em um diário de campo.

Para a análise dos dados (transcrições, documentos e diário) empregou-se a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2008; MORAES, 1999). Considerou-se essa técnica adequada, pois é aplicável a dados oriundos de variadas fontes, sejam elas impressos, áudios, vídeos, entrevistas, dentre outros. A análise foi realizada com base nas cinco etapas propostas por Moraes (1999), que são: preparação das informações, unitarização, categorização, descrição e interpretação. Inicialmente, as informações foram preparadas, procedendo-se a impressão e organização de todo o material por filial pesquisada, o que possibilitou a realização de uma leitura e análise iniciais. Em sequência, a partir de uma releitura, emergiram pontos de destaque no material, os quais foram transformados em unidades de análise, que, por sua vez, foram classificadas de acordo com seu conteúdo. O terceiro passo se consistiu no agrupamento das unidades de análise em categorias. Para tanto, observou-se a existência de entrelaçamento e congruência entre os dados reunidos de forma que cada um dos conjuntos apresentasse um discurso coerente e significado próprio. Esta etapa resultou na elaboração das 3 categorias de análise apresentadas na seção seguinte. Essas categorias foram então descritas e analisadas.

Na seção seguinte, visando facilitar o entendimento, os dados de campo foram destacados com a utilização de um tamanho de fonte diferente e recuo de texto maior. Para a identificação da origem dos dados de campo, a seguinte codificação foi empregada: “D” para as observações registradas no diário de campo, “AA” para entrevista realizada com auxiliar de açougue, “A” para entrevista realizada com açougueiro, “E” para entrevista realizada com encarregado de açougue, “I” para entrevista realizada com instrutor de açougue e “S” para entrevista realizada com supervisor de açougue. No caso das entrevistas e das observações, adicionou-se ainda um indicador numérico para a diferenciação entre as cinco filiais.

### 4. Apresentação e Análise de Dados

Nesta seção, primeiramente, são apresentadas informações da organização objeto deste estudo. Na

seqüência, são apresentadas as três categorias resultantes da análise de dados: Aprendizagem, Padronização e O Açougueiro. Finalmente, é realizada a discussão dos dados com base no resgate do referencial teórico.

#### 4.1 A Super Varejo

A distribuidora alimentícia Super Varejo é uma empresa jovem, fundada há seis anos. Oriunda da fusão entre duas organizações tradicionais do ramo varejista, atua nos segmentos de varejo, atacado, super atacado, cartões convênio e de crédito, rancho básico e marcas próprias, sendo o primeiro seu maior foco de atuação. Contava em março de 2012 com aproximadamente 5000 colaboradores diretos e 300 indiretos, distribuídos entre suas 48 filiais (lojas de supermercado e super atacado) e sede administrativa.

No varejo, o setor de açougue possui grande representatividade para a organização, provendo cerca de 12% das vendas mensais. Ao todo, 214 pessoas compõem a equipe desta seção, contando com o apoio de outros 28 colaboradores que atuam na Central de Carnes da organização. Esta central, também denominada como Frigorífico, foi fundada em 2010 e é responsável pela realização do abate e da desossa de bovinos, processo que outrora era realizado no açougue das lojas. Assim, atualmente as filiais recebem as carnes separadas em peças, embaladas, identificadas e certificadas pelo Serviço de Inspeção Federal (SIF), sendo que cabe aos auxiliares, açouqueiros e encarregados fazer destas peças os cortes para venda.

Quanto a Gestão de Pessoas, uma das principais dificuldades apontadas pela organização diz respeito à captação, capacitação e retenção dos profissionais da área de açougue. Essa dificuldade é representada por um turnover de 8% ao mês. Aliado a isso, de acordo com a empresa, é escassa a mão de obra qualificada disponível no mercado e o tempo para a formação de um profissional de açougue é superior ao de qualquer outra seção de um supermercado. A empresa verificou, ainda, por meio de entrevistas de desligamento que cerca de 45% dos profissionais da seção que solicitam seu desligamento o fazem em vista de uma proposta de trabalho com salário melhor, normalmente ofertada por empresas informais.

A Super Varejo conta com uma equipe de Treinamento e Desenvolvimento (T&D) dentro de sua estrutura de Recursos Humanos, que é responsável pela elaboração e aplicação de treinamentos comportamentais e de desenvolvimento de lideranças. Entretanto, os treinamentos práticos, os quais incluem os treinamentos dos profissionais do açougue, são realizados nas próprias filiais pelos encarregados de cada setor, com apoio de cinco Instrutores. Os Instrutores são colaboradores especialistas nas suas áreas de atuação cujas atividades baseiam-se no apoio operacional às filiais, na realização de auditorias e na aplicação de treinamento para as equipes, relacionados aos padrões da empresa. Cabe salientar que o foco das atividades dos Instrutores está no apoio operacional e na realização de auditorias, sendo a realização de treinamentos uma atividade eventual.

Dentro de suas políticas e práticas de Gestão de Pessoas, a Super Varejo valoriza o recrutamento interno. Quando é requerida uma promoção, inicia-se um treinamento específico para a função, conduzido pelo encarregado do setor, com duração de 30 dias, período no qual o colaborador já realiza as atividades do setor. Ao final desse período, seu desempenho é avaliado e, se aprovado, a promoção é concedida; se reprovado, o colaborador retorna para a função anterior. O período do treinamento pode ser renovado, mas não pode ultrapassar 60 dias. Além disso, a empresa possui uma política de capacitação interna, por

meio da qual os colaboradores podem solicitar treinamento para qualquer função, tendo em vista futuras oportunidades. Este treinamento não garante a promoção, mas os participantes têm preferência nas vagas.

No açougue, o treinamento de profissionais recrutados internamente ou daqueles que solicitam capacitação consiste no acompanhamento e observação das atividades e rotinas do setor, não sendo permitida a prática das atividades, considerando-se sua natureza insalubre. Além disso, como no açougue há grande dificuldade na captação de profissionais, sempre há vagas abertas e, conseqüentemente, os candidatos que solicitam capacitação fazem o treinamento e já são contratados para a função, não sendo necessário esperar por uma oportunidade futura.

No início de 2012, a Super Varejo teve a iniciativa de criar uma Escola de Líderes Percíveis, visando incentivar os encarregados de açougue a formarem profissionais em seus setores, ou seja, incentivá-los a capacitar todos os auxiliares de açougue de forma que possam ser promovidos a açougueiros. Neste contexto, este estudo busca compreender os mecanismos de formação destes profissionais.

## 4.2 Categorias de Análise

A elaboração das categorias de análise: Aprendizagem, Padronização e O Açougueiro contemplou a análise de todo o material coletado, por meio das entrevistas, do diário de campo e dos documentos reunidos. A primeira categoria apresentada é a Aprendizagem, em que são descritos os mecanismos pelos quais a aprendizagem e a formação dos profissionais de açougue ocorrem. Em seqüência, a categoria Padronização discute os padrões explícitos, tais como os padrões técnicos, que abrangem os tipos de cortes realizados e algumas regras para a sua execução; e os padrões tácitos, que compreendem o conhecimento sensível do profissional. Finalizando, a categoria O Açougueiro trata das questões relacionadas ao perfil destes profissionais com relação à prática de seu trabalho artesanal.

### 4.2.1 Aprendizagem

Esta categoria diz respeito à identificação dos mecanismos pelos quais a formação do profissional de açougue ocorre na empresa Super Varejo. Como já referido, atualmente os encarregados são os responsáveis por promover a capacitação e o desenvolvimento dos profissionais de açougue com relação às questões práticas e operacionais, sendo que podem fazê-lo pessoalmente ou delegando a um colaborador veterano do setor. Assim, os novos integrantes das equipes aprendem suas atividades com os próprios colegas de setor, sendo inseridos desde o início nas rotinas e equipes de trabalho. Parte importante dessa aprendizagem inicial diz respeito aos padrões de corte de carnes.

No início, meu encarregado só me mostrava, eu só observava. Eu tinha que primeiro observar, depois fazer. (E5)

O bife mesmo, eles foram fazendo, cada um fazia e mandava eu fazer um. Aí foram mandando eu fazer até eu conseguir acertar o jeito certo que era de fazer. (A9)

Tal processo de ensino-aprendizagem ocorre na prática, no qual o profissional aprende ao passo que executa as suas atividades. Todavia, este aprender-fazendo não é isento de uma estrutura: os conhecimen-

tos são transmitidos de forma gradual, como ilustram os trechos a seguir.

Cada semana ele pegava uma das novatas, no caso. Que nem ele me pegou uma semana direto, só. “Essa semana toda tu vai fazer um tipo só de carne, para ti aprender. Só paleta, para aprender a cortar e conhecer a paleta”. Na outra semana era só agulha, e na outra só o peito. Assim foi para eu aprender bem a diferenciar. E depois com os bifes também. (A6)  
A gente assim, quando entra alguém novo, a primeira coisa que a gente faz é colocar na balança. Daí a gente vai mostrando: “Isso aqui é tal coisa... Isso aqui é tal coisa” e já vai pesando. Aí depois a gente vai ensinar mais a conhecer a carne. A gente bota ela ali no balcão também, já leva junto com a gente no dia de semana quando não tem muito movimento, para atender, para conhecer. Explica as carnes que tem ali no balcão. E aí a gente vai indo, ensinando até a gente ver que ela já está pronta para cortar na serra, para pegar na faca. (A9)

Eu comecei pelos bifes, que é o mais fácil. Eu fazia metade de uma peça. Eu fazia bem devagarzinho, mostrava como é que era, a posição da faca, tudo nos detalhes. Aí depois eu deixava, cada um tirava dois, três bifes daquela peça. Aí a gente olhava como tinha ficado, aí embalava aqueles bifes, para não virar uma bagunça, tudo no padrão, como embalava, posição da etiqueta (...) corrigindo os erros na hora. (I)

Os relatos anteriores apontam que, apesar de gradual, a aprendizagem não é uniforme em todas as filiais - identificam-se práticas diferenciadas, em que oscilam principalmente as etapas do processo ensino-aprendizagem. Isso é reforçado pela inexistência na Super Varejo de um padrão ou uma orientação clara acerca do roteiro de treinamento para os novos colaboradores, o que caracteriza a informalidade deste processo. Ainda que exista um setor de T&D na organização, o processo de capacitação de açougueiros não possui qualquer padronização além do limite temporal de 30 dias. Assim, é o encarregado do setor em cada filial, com a ajuda do Instrutor e dos funcionários veteranos, que estabelece a forma e o conteúdo da capacitação.

Nesse processo, aquele que aprende utiliza sua percepção e os sentidos como meios de aprendizagem.

(...) eu tentava fazer as minhas tarefas para sobrar tempo, para fazer outras tarefas (...) eu às vezes, se eu não sabia fazer, eu ficava quieto, só cuidava o meu colega, como que ele fazia. Eu só ficava observando (...) vendo como ele fazia. Às vezes ele fazia um corte melhor do que o meu. Eu observava para eu também fazer que nem ele. (E5)

Nesse processo, o corpo com suas percepções e emoções exerce um papel central. É por meio do corpo que se desenvolvem as habilidades, se superam as limitações e se amplia a visão do profissional, sendo a prática o contexto deste aprendizado.

Tu sente quando tem que chairar a faca. Fica mais difícil de cortar a carne. (E8)

Para cortar na serra tem que tirar o medo. (S)

No começo eu não conseguia chegar muito perto da serra. Tinha medo de atrapalhar o açougueiro e ele se machucar por minha causa. Hoje, me sinto bem mais a vontade, conseguindo me aproximar com tranquilidade. (D5)

Outra etapa fundamental do processo de aprendizagem refere-se à capacidade de identificar as carnes, tanto em sua condição de peça quanto em seus fracionamentos. No entanto, não existem regras ou padrões absolutos que possam ser aplicáveis ao desenvolvimento desta competência: trata-se de um co-

nhhecimento absolutamente pessoal, em que a percepção do profissional é sobressalente a qualquer outro tipo de mecanismo ou padrão. Cada açougueiro aprende a identificar os cortes de maneira ímpar, a qual consiste no estabelecimento de uma diferenciação que lhe faça sentido. Majoritariamente essas diferenças consistem nos formatos da carne, conforme os trechos a seguir.

Ele mostra um coxão mole, dizendo que ele é mais oval, mais redondo. Agora ele ergue um coxão duro, falando que este é parecido com uma lua. (D7)

O coxão de dentro parece um coração, e o coxão de fora parece um pé de pato. (A9)

A paleta ela tem um osso redondinho e um ossinho em forma do número sete. (E6)

Cada peça tem um formato. Então não tem erro. A questão de conhecer o corte, isso aí tu conhece até os pequenos nervinhos que estão entrando ali. Tu pode até fazer pedacinho que o açougueiro sabe o que é, se é corte de primeira, se é corte de segunda, se é uma paleta, se é um patinho. (S)

Assim, embora o processo de formação de um profissional de açougue seja social, representado pelo desenvolvimento de um vocabulário específico (GHERARDI, 2009b) (por exemplo, coxão duro/coxão mole, coxão de dentro/coxão de fora), de determinados padrões (de embalagem, limpeza, uso de ferramentas), mediado pelo acompanhamento de um colaborador veterano, que por meio de sua experiência ensina ao calouro o seu ofício (SENNET, 2009), ele também é, em parte, pessoal e individual, na criação de metáforas e no desenvolvimento das percepções, da habilidade de ver e sentir os diferentes tipos de carne (mesmo em um “pedacinho”). Esses processos estão imbricados e constituem a criação de um conhecimento que é contextual e localizado, e que permite o desenvolvimento de habilidades resultantes das práticas daquele açougue.

#### 4.2.2 Padronização

Esta categoria trata dos padrões do setor de açougue, tema amplamente citado nas entrevistas. A Super Varejo possui um Padrão Técnico referente aos cortes de bovino, suíno, ovino e frango. Estes padrões estão explicitados no formato de um documento em que constam fotos de todas as peças, bem como de seus cortes (fracionamentos). Ao lado de cada foto são inseridas informações como:

Nome do corte; código de pesagem; tara da embalagem; embalagem para exposição e observações em caráter de dicas ou de informações adicionais (D2).

Este documento foi elaborado em 2009 pelo supervisor e pelos instrutores, com base nos cortes que a empresa comercializava na época. O objetivo foi reunir e unificar as informações existentes, a fim de promover a padronização dos cortes em todas filiais. Um motivador para essa iniciativa foi a heterogeneidade das lojas, originárias dos dois grupos que se fundiram, que trabalhavam com produtos diferenciados. No mesmo ano, foi realizado um treinamento para todos os gerentes de filiais e encarregados de açougue, oficializando o padrão a ser adotado. Os padrões são atualizados conforme a necessidade, sendo que a última atualização foi realizada em maio deste ano, motivada pela dificuldade de venda de um corte específico. Um dos instrutores deu uma sugestão que foi testada em três lojas e, como esta obteve aceitação dos clientes, passou a ser um novo padrão de corte para todas as filias. Nesse processo, a prática se transforma a partir de uma percepção compartilhada (dificuldade na venda do corte), que mobiliza conhecimentos e atores e se transforma em um saber compartilhado (o novo corte implantado nas filiais).

Atualmente, o material com os padrões é repassado em todos os treinamentos que Instrutores e Supervisor realizam nas filiais. Em outras situações que não de treinamento, ele pode ser acessado através de um *link* existente no computador da gerência, não havendo cópias impressas deste documento nos açougues. Uma síntese destes padrões é apresentada nos documentos Norma de Açougue e Procedimento Operacional Padronizado, sendo que esses dois documentos estão disponíveis em todos os açougues. Em todos os documentos três pontos são destacados:

Riscar a carne antes de cortar na serra; fazer uma exposição correta dos cortes, ou seja, dentro dos padrões de embalagem e de colocação das carnes, e realizar os cortes sempre a favor das fibras. (D2, D3 e D4)

Os documentos ao mesmo tempo que são uma tradução da prática por registrá-la, também a estabilizam, pois podem ser vistos como um ponto fixo para a atividade (SVABO, 2009). A influência cotidiana desses e de outros padrões é referenciada pelos entrevistados, quando questionados sobre os aspectos de um bom corte.

Um corte bonito ele fica parelhinho, não fica com muito osso. A carne com osso mesmo fica a carne parelha com o osso. Não tem aquela carne lá embaixo e o osso lá em cima. (A9)

(...) não pode deixar a bandeja vazia, principalmente tem que deixar a bandeja bem cheia. (E5)

Antes de cortar na serra ele risca a carne com a faca, cortando-a de forma que somente o osso passe na serra. Ele comenta com o colega que dessa forma a carne irá durar mais, pois se passar direto na serra o corte ficará com farelos de carne, que estragam mais rápido. (D5)

Ele corta os bifés bem finos, sempre na mesma direção, embalando-os de forma que a gordura fique sempre para o mesmo lado. (D8)

Todavia, o profissional de açougue não pode se ater somente ao cumprimento dos padrões, ele precisa aliar a isso seu conhecimento sensível e sua percepção. Mais do que cumprir com o que está estabelecido, o açougueiro necessita sentir e visualizar o corte, aplicar seu julgamento estético àquele pedaço específico de carne, de forma que seja possível promover adaptações inerentes ao cotidiano.

Todo semana eu recebo uma costela inteira, toda semana eu corto ela de um jeito. E o dia que ela vier gorda, o que eu vou fazer? Será que não tem como mudar a posição? Então tu tem que olhar para ela, não é todo dia do mesmo jeito. (S)

Tem que saber, olhar o corte, saber que jeito que tu vai cortar ele para ficar bonito. Saber onde tu vai colocar a faca para não ficar um pedaço que lá no fim lá mesmo vai sair um pedaço feio. Tem que olhar e saber: “Vou cortar desse lado e quando terminar a peça vou aproveitar toda ela”. (A9)

Para os profissionais do açougue, os sentidos da visão e do paladar estão intimamente associados. Um “belo corte” remete a uma “comida gostosa” – o prazer de realizar um bom corte é relacionado ao desejo de saborear aquele pedaço de carne.

Um corte bonito é um corte padrão, fazer como se fosse fazer para eu levar. Eu botar na bandeja para o cliente como se fosse para mim. A gente tem que cortar a carne... Não cortar por cortar: “Eu vou botar lá na frente para tampar espaço”. Tem que fazer como se fosse para ti mesmo, para ti levar. (E5)

(...) quando tu olha, tu tem que pensar: “Essa eu faria assim e assim na minha casa” (...) “Esse bife eu faria assim, assim. Esse eu faria à milanesa, esse eu já cortaria para fazer na chapa”. Eu acho que essa visão a pessoa que trabalha no açougue tem que ter. Porque cortar por cortar, aí qualquer um vai lá dentro e corta. (E5)

Percebe-se que os padrões são o plano de fundo a partir do qual as práticas são realizadas. Ao praticar a prática – ao cortar a carne, embalá-la – o profissional coloca o seu toque pessoal, a sua sensibilidade. A prática só é possível no imbricamento do corpo-mente do profissional com aquele pedaço de carne, com a faca, a serra, e essa relação se constitui a cada vez, em face a pluralidade de possibilidades existentes no dia a dia, é um saber situado que sustenta a prática de cortar a carne.

### 4.2.3 O Açougueiro

A terceira categoria que emergiu dos dados refere-se ao perfil dos profissionais da área de açougue, o que abrange características de personalidade e de percepção destes acerca de seu ofício.

Na empresa, o recrutamento e a seleção são realizados em cada filial, com apoio do setor de Recursos Humanos. Todos os candidatos às vagas de açougue passam por uma avaliação psicológica, em que se observa a capacidade de atenção concentrada, discurso coerente, traços de agressividade, e investiga-se a existência de casos de doença psicológica na família, utilização de medicação ou uso de substância ilícita. Estes pontos são analisados para garantir a integridade do próprio profissional e de seus colegas. No perfil de competências, para todas as funções deste setor são registradas como habilidades e atitudes necessárias os seguintes quesitos: *Organização, trabalho em equipe, bom relacionamento, agilidade, responsabilidade, iniciativa e atenção concentrada.* (D1)

Além desses pontos, as filiais são orientadas a observar, no processo de seleção, questões relacionadas à aparência e asseio do candidato, bem como a alertar sobre as condições do setor, referentes ao frio, sangue e odor, a fim de já direcionar os candidatos que apresentem restrições a estes fatores para outras vagas.

Quando os profissionais foram questionados com relação às características de um bom açougueiro, habilidades semelhantes às registradas no perfil foram apontadas.

E no açougue, para lidar com faca, tem que estar sempre atento, não pode se desligar para prestar atenção no outro que conversa lá. Tem que estar ali, com a faca na mão, tem que estar ligado ali, que qualquer coisinha tu pode atorar um dedo. Uma pessoa descuidada, uma pessoa meio aérea, não tem como trabalhar no açougue. (A9)

Tu não pode ficar esperando pelo encarregado, não pode ficar esperando por ninguém. (E6)

Tem que ser ágil. Para trabalhar em açougue tem que ser ágil (...) Tu não está ali só para ficar no atendimento. Tu tem que atender, mas tem uma produção te esperando também. E o cliente não quer ficar na fila. (E5)

O açougueiro, na minha visão, ele tem que ser completo. Ele tem que ser um bom atendente, ele tem que ser uma pessoa higiênica, enfim, o capricho do corte, de exposição. (I)

Características como atenção, agilidade, iniciativa, capacidade de estabelecer prioridades e lidar

com exigências múltiplas foram também apontadas nas entrevistas. Isso denota uma congruência entre o que é solicitado e o que é necessário para a atuação no setor.

As entrevistas apontam que há pluralidade de atividades e responsabilidades do açougueiro, sendo que compete a ele muito mais do que somente cortar carne.

Tu começa desde o atendimento no balcão a embalar moída. De embalar moída a documentos. Vai para a serra. Tu limpa chão, embala carne, faz todo o processo. (E6)

(...) açougueiro tem que ser tipo uma dona-de-casa. A sessão é dele (...) Então, ele limpa, atende, abastece, corta, enfim. Ele tem que fazer a sessão dele. (S)

Eu me sinto realizada quando eu termino o meu dia e vejo que eu consegui deixar todas as minhas tarefas prontas (...) E saber também, que nem hoje nós estamos em um mês difícil, que a venda não está acontecendo, está bem abaixo, a gente vai ficar devendo venda... Isso não me deixa estimulada. Eu gosto de ir para casa e saber que está bombando, que eu vou alcançar no final do mês a meta. Que eu vou ser a melhor. (E5)

A capacidade de articular o trabalho no setor com os demais trabalhadores e com as diferentes entregas a serem realizadas é um ponto importante no perfil desse profissional. O bom açougueiro não é apenas aquele que entrega um bom pedaço de carne, mas o que não deixa o cliente esperando, o que tem as carnes arrumadas no balcão, o que mantém o ambiente limpo, o que pesa e embala as carnes com agilidade e correção, o que realiza as vendas para atingir as metas.

O entendimento do açougueiro acerca do papel que cumpre denota uma identificação do profissional com seu ofício. Para ele, sua entrega e produção, oriundas de suas habilidades, mente e mãos, caracteriza o seu trabalho tanto como uma profissão quanto como parte de quem ele é.

(...) é uma profissão que a gente pega. Açougueiro! (...) O cara fica conhecido como açougueiro. (A9)

(...) a gente faz arte com a carne mesmo. A gente pega um pedaço de carne e faz o que quer com ela. A gente corta e deixa ela do jeito que a gente quer. A gente fazendo... A nossa experiência. (I)

É uma satisfação que tu tem. Como se fosse uma peça de roupa, que tu pega o tecido inteiro e tu começa a cortar, e tu acaba fazendo uma peça de roupa que tu olha assim: “Perfeito! Estou satisfeita! Está lindo!”. É a mesma coisa. A tua iniciativa, a tua imaginação, e teu capricho. (E6)

O significado do ser açougueiro atualmente encontra-se em disputa na organização e essa disputa tem como alvo o conhecimento e as práticas que caracterizam o ser açougueiro. Como referido anteriormente, até o ano de 2010 as filiais realizavam o processo completo de produção das carnes de bovino, desde a desossa ao fracionamento das peças, ou seja, as práticas do açougueiro incluíam a desossa de uma carcaça bovina inteira e seu fracionamento. Atualmente, essas práticas são realizadas no frigorífico e nas filiais realiza-se apenas a separação dos cortes de carnes já previamente fracionadas. Nas entrevistas, emergiram percepções diferenciadas quanto à importância da prática da desossa para o açougueiro, quanto a sua pertinência e relevância para a formação de um profissional de açougue.

Daqui a pouquinho, o cara trabalha dois, três anos no açougue e não sabe se a picanha é do dianteiro ou do traseiro. (S)

Eu acho até interessante tu aprender a desossar, porque tu sabe direitinho onde fica a parte.

Que nem: "Onde fica a chuleta?", daí eu não sei te dizer, porque eu também não sei. Isso eu não sei. (A6)

Se eu sair da empresa, para eu ser açougueiro aí fora eu tenho que saber desossar (...) mas às vezes o que não sabe desossar é mais caprichoso do que aquele que aprendeu a desossar. (I)

Essa disputa opõe a necessidade de "conhecimento do todo" à valorização de outros atributos como o capricho e o cuidado. Apesar desta questão não apresentar um consenso, pode-se inferir que o profissional de açougue é aquele que enxerga além do sangue e da gordura, do frio e dos odores; que muito mais que destrinchar e cortar um pedaço de carne, é capaz de visualizar a arte e a beleza existentes na sua prática.

### 4.3 Discussão: Analisando as Práticas dos Açougueiros

Nesta seção, discutem-se, à luz da teoria, os resultados apresentados na seção anterior. Na categoria Aprendizagem, percebe-se o caráter social (GHERARDI, 2009b) do processo de formação dos profissionais da área de açougue, sendo a interação com colegas de equipe o espaço de produção e reprodução da prática, em que tanto os encarregados quanto os colaboradores veteranos, ao ensinar o "jeito certo" de fazer, multiplicam saberes que contemplam formas de compreender, sentir, saber e querer (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011) que são particulares a este grupo, suas interações e seu contexto. Esses saberes são conhecimento-em-ação, o qual é construído de modo perceptivo-sensorial. O aspecto situado das práticas (GHERARDI, 2009c) fica evidente nos diferentes processos de ensino-aprendizagem utilizados nas filiais, cada encarregado organiza com os aprendizes os passos do aprendizado, praticando a prática e contribuindo para a formação do gosto (avaliar o que é um bife bem cortado, por exemplo) (GHERARDI, 2009b), processo que se dá como conhecimento em ação (ANTONELLO; AZEVEDO, 2011). Isto quer dizer que o açougueiro aprende seu ofício ao passo que o executa, sendo que o faz dentro do açougue, na interação com humanos e não humanos (GHERARDI, 2006).

Nas práticas do açougue, o cortar, embalar e apresentar as carnes constituem-se como um conjunto de fazeres e dizeres interligados (SCHATZKI, 2001). Essa interligação se dá por meio de regras, representadas especialmente pelos padrões; por estruturas teleoafetivas que orientam as ações para as metas de venda e o atendimento ao cliente e por preocupações acerca daquilo que é importante (higiene, beleza dos cortes, boa apresentação); e por entendimentos construídos em cada filial, mas também compartilhados por meio dos Supervisores e Instrutores. Participar dessas práticas é aprendê-las, em uma relação em que a prática e o conhecimento para realizá-la se constituem mutuamente, de modo situado (GHERARDI, 2006).

De modo semelhante ao apontado por Styhre (2009, p.387), os açougueiros não têm controle completo sobre seu trabalho, mas devem "lidar com um conjunto de recursos que incluem tecnologia, habilidades, ferramentas e procedimentos de operação padrão", com os quais se conectam com carnes e ossos (que diferem em tamanho, cor, textura). Dessa forma, é a dinâmica da prática – tanto contexto quanto aquilo que se desdobra na ação e interação (SCHATZKI, 2001) – que lhe permite experimentar e visualizar o seu trabalho de forma ímpar, tornando possível, por exemplo, perder o medo da serra, enxergar na carne formas que outrora não existiam, aprendendo por meio de seu corpo, de suas percepções e sentimentos (STRATI, 2007).

Essa forma de aprendizagem é mediada tanto por padrões explícitos quanto por conhecimento tácito, na forma de julgamento estético (STRATI, 2003). As descrições de um “bom corte” tanto fazem referência ao conhecimento explícito, expresso nos Padrões Técnicos, quanto ao conhecimento tácito, traduzido pelos sentidos, especialmente da visão (a imaginação da peça inteira fracionada), e do gosto (a imaginação da carne na condição de alimento, preparada de um ou outro modo) e pelo julgamento estético (um corte belo, um expositor bem arrumado). Esse julgamento também é construído socialmente, por meio de formação do gosto (GHERARDI, 2009b), que indica o que é um belo corte, um corte bem apresentado (embalado), um expositor organizado. Esses saberes ultrapassam a barreira do racional e do normativo e superam a dicotomia entre pensar *versus* fazer.

O açougueiro constitui-se como tal ao aprender as práticas que se entrelaçam nessa profissão e ao aprender a julgar esteticamente o resultado dessas práticas. As facas têm um papel central nessa constituição, já que elas tanto tem valor simbólico quanto se tornam parte do açougueiro, são incorporadas ao desempenhar a prática (SVABO, 2009). O açougueiro não é o ator de um trabalho grosseiro e mecânico de destrinchar carnes, antes ele representa a intersecção de práticas plurais, de higiene, organização e limpeza, de separação e “embelezamento” dos cortes de carne – cortar e embalar de modo que a carne fique bonita, de relacionamento e atendimento a clientes, de coordenação de trabalho em equipe, de manutenção e controle de equipamentos (facas, chairas, serras).

Seus diferentes fazeres o caracterizam como um artífice, uma vez que ele não vê sua prática com um fim em si mesma, sendo capaz de pensar e sentir acerca de seu ofício (SENNETT, 2009), promovendo as adaptações necessárias, aprimorando seu trabalho e habilidade. É a paixão pela carne e pela beleza do corte, beleza essa associada ao sabor da comida, que relaciona o açougueiro consigo mesmo, com seus colegas e com os clientes, e fundamenta sua identidade (GHERARDI; NICOLINI; STRATI, 2007). O seu conhecimento estando fundamentado na maneira pela qual ele compreende o seu papel, o açougueiro, ao usufruir da sensibilidade e dos sentidos como parte de sua inteligência (ANTONELLO, 2011), estabelece uma relação tão íntima com a sua prática que ela torna-se parte de quem ele é (SENNETT, 2009), como foi ativamente pronunciado pelos açougueiros ao definirem a sua atividade como uma “verdadeira profissão”. Isso lhe permite enxergar para além de um pedaço de carne: a sua prática é, antes disso, uma projeção de seu caráter, de sua capacidade, via pela qual ele conquista dignidade e estabelece seu valor na sociedade.

Todavia, uma disputa sobre o que constitui o “ser açougueiro” foi identificada: para alguns, ser açougueiro é compreender a desossa, visualizar o corte de carne no boi em pé – para estes essa identidade foi fragmentada quando a desossa deixou de ser realizada nas filiais da empresa; para outros “ser açougueiro” é fazer um bom corte, ter cuidado com a limpeza e a higiene, atender bem – para estes, conhecer a origem dos diferentes cortes não é essencial. Mesmo com essa divergência, observou-se que a formação deste profissional ocorre de maneira gradual, se dá predominantemente de modo informal e desuniforme, é promovida por mecanismos plurais que em seu conjunto contribuem para a formação da identidade de açougueiro, a partir do domínio das práticas.

## Considerações Finais

Este estudo se propôs a compreender o processo de formação dos profissionais da área de açougue

na empresa Super Varejo, em uma pesquisa realizada por meio de entrevistas com colaboradores da organização, observações das suas rotinas de trabalho e análise de documentos.

O diálogo com profissionais de todos os níveis hierárquicos compreendidos no setor de açougue, bem como a realização de observação em diferentes filiais, permitiu a aproximação entre o discurso e a realidade, na qual as práticas mostraram-se ser o suporte tanto para a aprendizagem individual quanto para a aprendizagem organizacional. Sob este prisma, a formação de açougueiros mostrou-se igualmente simples e complexa: aprende-se este ofício ao praticá-lo, nas interações com humanos e não humanos, e para praticá-lo é preciso aprendê-lo. Para se tornar um profissional é necessário aprender as técnicas, mas também a sentir e admirar o trabalho feito no açougue. Os profissionais mais experientes, incluindo-se os Instrutores e o Supervisor, atuam na produção e reprodução das práticas, sendo agentes que contribuem tanto para a estabilização destas como para sua reformulação. Assim, compreender o trabalho do açougueiro é compreender um trabalho artesanal, dada as características apresentadas pelos profissionais desse setor.

A mobilização da percepção, das emoções, o desenvolvimento da paixão pela prática ajudam a compreender as dificuldades para a formação desses profissionais – uma ocupação aparentemente simples, reveste-se de aspectos complexos, não apenas racionais, mas de envolvimento integral do profissional com seu contexto e sua prática. A partir da análise dos dados, podem-se identificar possibilidades e oportunidades de melhoria no processo de ensino-aprendizagem, as quais respeitem o caráter situado das práticas e o conhecimento tácito e sensível dos encarregados.

Esse estudo abordou, entre outros aspectos, a importância da prática, baseada no conhecimento sensível e julgamento estético, para a construção da identidade do artífice. É por meio das práticas situadas que o profissional se constitui como tal e exerce sua profissão. A AO baseada em prática merece ser melhor explorada em outras pesquisas empíricas dado o número ainda incipiente dessas, especialmente na literatura nacional, podendo-se, inclusive, investigar outras formas de trabalho artesanal, já que este não é exclusividade do açougue. Também se sugere a realização de outros estudos no contexto proposto, enfocando processos de capacitação de profissionais, a fim de que se possam superar as limitações encontradas neste estudo.

## REFERÊNCIAS

ANTONELLO, C. S. Aprendizagem Organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Eds). **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S.; AZEVEDO, D. Organizações culturais e a aprendizagem baseada em prática. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Eds). **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem Organizacional e as Raízes da Polisssemia. *In*: ANTO-

NELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Eds.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

AZEVEDO, D. Possíveis Contribuições das Abordagens Baseadas em Prática para a Aprendizagem Organizacional. In: VI Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2010, Florianópolis. **Anais eletrônicos...** Florianópolis, 2010. CD-ROM.

BARDIN, L. **Análise de Conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 2008.

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

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

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

DEWEY, J.; BENTLEY, A. **Knowing and the known**. Boston: Beacon Press, 1949. Disponível em <http://www.aier.org/aier/otherpublications/KnowingKnown/KnowingKnown FullText.pdf>. Acessado em 25 jul. 2012.

EASTERBY-SMITH, M. Disciplines of Organizational Learning: Contributions and Critiques. **Human Relations**, v. 50, n. 9, p. 1085-1113, 1997.

EWENSTEIN, B.; WHYTE, J. Beyond words: Aesthetic knowledge and knowing in design. **Organization Studies**, v. 28, n.5, p. 689-708, 2007.

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

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

GHERARDI, S. The Critical Power of the “Practice Lens”. **Management Learning**, v. 40, n. 2, p. 115-128, 2009a.

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

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

GHERARDI, S.; NICOLINI, D.; STRATI, A. The Passion for Knowing. **Organization**, v. 14, n. 3, p. 315-550, 2007.

GODOY, A. S.; ANTONELLO, C. S. Cartografia da Aprendizagem Organizacional no Brasil: uma revisão multiparadigmática. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Eds.) **Aprendizagem Organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011.

HAMMERSCHMITT, A.; AZEVEDO, D. O Papel da Aprendizagem na Padronização de Serviços de Beleza. In: VII Encontro da Divisão de Estudos Organizacionais da ANPAD, 2012, Curitiba. **Anais eletrônicos...** Curitiba, 2012. CD-ROM.

- LAHTEENMAKI, S.; TOIVONEN, J. e MATTILA, M. Critical aspects of organizational learning research and proposals for its measurement. **British Journal of Management**. v.12, p.113-129, 2001.
- LAVE, J; WENGER, E. **Situated learning**. Legitimate peripheral participation. Cambridge: Cambridge University Press, 1991.
- MARSHALL, N. Cognitive and Practice-based Theories of Organizational Knowledge and Learning: Incompatible or Complementary? **Management Learning**, v. 39, n.4, p. 413–435, 2008.
- MORAES, Roque. Análise de conteúdo. **Revista Educação**, Porto Alegre, v. 22, n. 37, p. 7-32, 1999.
- NICOLINI, D.; GHERARDI, S; YANOW, D., (eds.). **Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach**. Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2003.
- NICOLINI, D.; MEZNAR, M. B. The social construction of organizational learning: Conceptual and practical issues in the field. **Human Relations**. v. 48, n. 7, p. 727-741. New York, Julho 1995.
- RECKWITZ, A. Toward a theory of social practices: a development in culturalist theorizing. **European Journal of Social Theory**. n.5, v. 2, p. 243-263, London: Sage, 2002.
- SCHATZKI, T. R. Introduction – Practice Theory. In: SCHATZKI, T. R.; KNORR CETINA, K.; VON SAVIGNY, E. (eds) **The Practice Turn in Contemporary Theory**. London and New York: Routledge, 2001.
- SENNETT, Richard. **O artífice**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Record, 2009.
- SCHNEIDER, U. Coping with the Concept of Knowledge. **Management Learning**, v. 38, n. 5, p. 613–633, 2007.
- STRATI, Antonio. Knowing in Practice: Aesthetic Understanding and Tacit Knowledge. In: GHERARDI, Silvia; NICOLINI, Davide, YANOW, Dvora (ed.) **Knowing in organizations: a practice-based approach**, Sharpe, Armonk, NY, p. 53-75, 2003.
- STRATI, A. Sensible Knowledge and Practice-based Learning. **Management Learning**, v. 38, n. 1, p. 61-77, 2007.
- STYHRE, A. Tinkering with material resources: Operating under ambiguous conditions in rock construction work, **The Learning Organization**, v. 16, n. 5, p.386 – 397, 2009.
- SVABO, C. Materiality in a practice-based approach. **The Learning Organization**, v. 16 n. 5, p. 360-370, 2009.