



Estudos baseados em práticas como uma alternativa teórico-metodológica para o estudo de novas formas organizacionais

Practice-based studies as a theoretical methodological alternative for the study of new organizational forms

Los estudios basados en la práctica como alternativa teórico metodológica para el estudio de nuevas formas de organización

Vanessa de Campos Junges¹
Simone Alves Pacheco de Campos²
Rúbia Goi Becker³
Janaina Marchi⁴

Resumo

Este estudo propõe o uso da lente teórico-metodológica das práticas como uma maneira (alternativa) de aprofundar e explorar as compreensões sobre os processos de aprendizagem em Novas Formas Organizacionais (NFO). A lente da prática amplia o entendimento da aprendizagem em NFO através de um olhar processual e relacional, explorado neste ensaio a partir da perspectiva de Gherardi, Nicolini, Strati e Latour. Trata-se de entender o conhecimento como um constante acontecendo, onde o saber é inerente à ação e, portanto, temporário, produzido, reproduzido e transformado a cada prática. A prática oferece uma alternativa ontoepistemológica que permite explorar o saber-fazer na tecitura de práticas produzidas pelos atores, fruto do nexo de relações e ações em fluxo. O uso da prática para compreender a aprendizagem em formas organizacionais que fogem do *mainstream* dos negócios, mostra-se possível através da compreensão de organização enquanto *organizing*, entendendo que estruturas surgem das relações, e como tal, e à medida que surge, também se desmantelam, trazendo assim a ideia de fluxo e ponto para dentro dos estudos organizacionais. Diferente das lentes teóricas marcadas pela ortodoxia sistêmica, a perspectiva da prática permite acessar nuances impulsionadoras dos processos de aprendizagem em coletivos constituídos pelas NFOs, deslocando o foco do “por quê” para o “como” as relações se agregam e produzem conhecimento. Os Estudos Baseados em Prática fornecem um olhar às subjetividades da vida organizacional, apoiando a gestão de NFO a partir do entendimento que a estrutura surge das relações e se molda pelas que nelas se estabelecem.

Palavras-chave: novas formas organizacionais; estudos baseados em prática; alternativas teórico-metodológicas; aprendizagem organizacional.

Abstract

This study proposes the use of the theoretical-methodological lens of practices as an (alternative) way to deepen and explore understandings about learning processes in New Organizational Forms (NOF). The lens of practice expands the understanding of learning in NFO through a procedural and relational perspective, explored in this essay from the perspective of Gherardi, Nicolini, Strati and Latour. It is about understanding knowledge as a constant happening, where knowledge is inherent to action and, therefore, temporary, produced, reproduced and transformed in each practice. The practice offers an onto-epistemological alternative that

-  Professora na área de Administração na UNICRUZ (2023). Professora Substituta na área de Administração na Universidade Federal do Rio Grande - FURG (2021 - 2023). Doutora em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (2019). Mestra em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (2019). Bacharela em Administração pela Universidade de Cruz Alta - UNICRUZ (2016).
-  Professora Adjunta na Universidade Federal de Santa Maria . Atua no Departamento de Ciências Administrativas e no Programa de Pós-Graduação em Administração. Possui graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2009), mestrado em Programa de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria (2011) e doutorado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande.
-  Doutoranda do curso de Pós-Graduação em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (2020), Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria - UFSM (2020). Graduação no Programa Especial de Graduação Formação de Professores para a Educação Profissional (PEG) - UFSM (2021). Especialização em Marketing (2018) e Graduação em Administração (2014) pela Universidade Regional do Noroeste do Estado do Rio Grande do Sul - UNIJUÍ.
-  Pós-graduada em História do Brasil pela PPGH/UFSM (2010). Bacharel em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria, e Mestre em Administração (PPGA/UFSM). Coordenadora de cursos de Graduação na modalidade EAD da Universidade Franciscana e Coordenadora de Extensão da área de negócios. Atuante como pesquisadora no Grupo de Pesquisa Núcleo de Estudos em Organizações, Pessoas e Sociedade (NOS), da Universidade Federal de Santa Maria, e do grupo de Estudos Estratégicos em Negócios (GEN- UFN).

allows exploring the know-how in the weaving of practices produced by the actors, fruit of the nexus of relations and actions in flux. The use of practice to understand learning in organizational forms that escape the mainstream of business is possible through the understanding of organization as organizing, understanding that structures arise from relationships, and as such, as they arise they are also dismantled, bringing thus the idea of flow and point into organizational studies. Unlike theoretical lenses marked by systemic orthodoxy, the perspective of practice allows access to nuances that drive learning processes in collectives constituted by the NFO, shifting the focus from the 'why' to the 'how' the relationships are aggregated and produce knowledge. Practice-Based Studies provide a look at the subjectivities of organizational life, supporting NFO management from the understanding that the structure arises from relationships and is shaped by those that are established in them.

Keywords: *new organizational forms; practice-based studies; theoretical-methodological alternatives; organizational learning.*

Resumen

Este estudio propone el uso del lente teórico-metodológico de las prácticas como una forma (alternativa) de profundizar y explorar comprensiones sobre los procesos de aprendizaje en las Nuevas Formas Organizacionales (NFO). El lente de la práctica amplía la comprensión del aprendizaje en NFO a través de una perspectiva procedimental y relacional, explorada en este ensayo desde la perspectiva de Gherardi, Nicolini, Strati y Latour. Se trata de entender el conocimiento como un acontecer constante, donde el conocimiento es inherente a la acción y, por tanto, temporal, producido, reproducido y transformado con cada práctica. La práctica ofrece una alternativa onto-epistemológica que permite explorar el saber hacer en el tejido de prácticas producido por los actores, fruto del nexo de relaciones y acciones en flujo. El uso de la práctica para comprender el aprendizaje en formas organizacionales que escapan a la corriente principal de los negocios es posible a través de la comprensión de la organización como organizar, entendiendo que las estructuras surgen de las relaciones, y como tales, a medida que surgen también se desmantelan, trayendo así la idea de fluyen y apuntan a los estudios organizacionales. A diferencia de los lentes teóricos marcados por la ortodoxia sistémica, la perspectiva de la práctica permite acceder a los matices que impulsan los procesos de aprendizaje en los colectivos constituidos por la NFO, cambiando el foco del 'por qué' al 'cómo' las relaciones se agregan y producen conocimiento. Los Estudios Basados en la Práctica brindan una mirada a las subjetividades de la vida organizacional, apoyando la gestión de las ONF desde la comprensión de que la estructura surge de las relaciones y es moldeada por aquellas que se establecen en ellas.

Palabras clave: *nuevas formas organizativas; estudios basados en la práctica; alternativas teórico-metodológicas; aprendizaje organizacional.*

A iminência de formas não convencionais de organização, fenômeno que se intensifica em meados dos anos de 1960, quando ocorre a crise do modelo fordista de produção (Barcellos & Dellagnelo, 2013), tem gerado uma inquietação em estudiosos no sentido de entender como e se estas constituem uma alternativa ao pensamento dominante da organização empresarial, fundamentada em uma perspectiva gerencialista-utilitarista e pautada na otimização dos processos em vista dos fins utilitários (Alves, Bueno & Eberspächer, 2021; Barcellos & Dallagnello, 2013; Barcellos & Dallagnelo, 2014; Barlatier, Chauvet & Morales, 2017; Cruz, Alves & Delbridge, 2017; Meira, 2004; Parker, Fournier & Reedy, 2014; Santos, 2017; Vizeu, Seifert & Hocayen-da-Silva, 2015; Zilio, Barcellos, Dellagnello, & Assmann, 2012). Concomitante a isso, diante da primazia dos estudos que se debruçam sobre a lógica de mercado e tratam a empresa como o único formato organizacional possível (Ramos, 1989), atenta-se para emergência de uma corrente de pensamento voltada a desenvolver novos meios de pensar aspectos sociais, econômicos e políticos.

Neste escopo, a terminologia Novas Formas Organizacionais (NFO) apresenta-se como uma definição que busca incluir ao léxico da ciência administrativa formatos organizacionais alternativos aos ambientes empresariais, tais como: organizações substantivas (Serva, 1993), coletivas, de resistência e contra-hegemônicas (Santos, 2017; Zilio, Barcellos, & Dellagnelo, 2012), organizações da economia solidária (Meira, 2014), pautadas na economia da dádiva (Vizeu, 2009), entre outras. Pode-se dizer que estas atuam de modo transversal na formação e transformação da sociedade, com interesses nos mais diversos espaços públicos, oportunizando trabalho e aprendizagem (Fischer, 2012).

Corroborando a este contexto, é possível refletir que nas NFO evidencia-se a articulação organizacional pautada no indivíduo, guiada pelos princípios da ética, da valorização individual e coletiva (Vizeu, 2009). Dessa forma, o estudo destes espaços oportuniza a construção de uma visão holística das formas organizacionais, se destacando por abarcar questões relacionadas à desigualdade, desemprego e preconceitos, exaustão dos recursos naturais e destruição de ecossistemas, bem como a construção de relações de troca fora dos preceitos mercadológicos, possibilitando aos indivíduos se realocarem na sociedade (Barcellos & Dellagnello, 2014; Cerri, Maranhão & Pereira, 2017; Reedy, 2014).

Contudo, cabe ponderar alguns aspectos acerca da terminologia das NFO. Primeiro, a multiplicidade de formas organizacionais marca a trajetória da humanidade em todas as épocas. Assim, nas sociedades aborígenes, quilombolas,

antigas, feudais, modernas e pós-modernas há exemplos de estruturas de produção e organização social pautadas no trabalho, na transformação da natureza e matérias-primas em prol da satisfação de necessidades humanas. Ou seja, espaços alternativos ao ambiente “empresa” perfizeram e perfazem a configuração social humana. No entanto, a ciência organizacional enquanto uma ciência social moderna proscreveu agremiações distintas de seu foco investigativo, priorizando a organização burocrática empresarial. Dessa forma, o que é trazido como “novo” revela-se apenas no campo investigativo da ciência administrativa. Não é “novo” na constatação de sua existência objetiva.

Ainda, quando o “novo” remonta apenas a uma repaginação do fenômeno empresa a partir de valores da sociedade de mercado pós-moderna como flexibilidade, inovação, trabalho intermitente, competências multifuncionais, liberdade e autogestão, não provoca por si só o questionamento e a superação dos padrões e da racionalidade subjacente à tradicional forma de organizar, quer seja instrumental e utilitária (Barcellos & Dellagnelo, 2013). Nesses termos, o enfoque continua no formato hegemônico e no esforço de naturalizá-lo como única solução possível à articulação do organizar, a fim de que a dominação pelo mercado prepondere mesmo em esferas sociais genuinamente associadas à lógica não econômica (Ramos, 1989).

Feitas essas observações, explica-se que o termo “novo” no entendimento sustentado neste estudo, referencia espaços nos quais os princípios valorativos alusivos à estrutura empresarial e ao léxico do pensamento dominante são questionados e, por vezes, superados. Ao mesmo tempo, compreende-se que estes novos formatos são “novos” enquanto realidades ausentes no pensamento organizacional, mas presentes em distintos contextos sociais (Barcellos & Dellagnelo, 2013). Resgata-se a necessidade de “descolonizar” a ciência administrativa (Filgueiras, 2012) e ampliar seu escopo e lente de investigação, considerando desafiar o posicionamento hegemônico e incorporar formas e práticas heterogêneas alheias à dominação burocrática que privilegiem uma visão holística das distintas formas organizacionais.

É válido reforçar a importância do entendimento do conceito de racionalidade e sua relação com a forma de articulação dos ambientes organizacionais. Adotando uma concepção weberiana, tem-se que a racionalidade pode ser entendida como uma estrutura de pensamento e conteúdo da ação social (Sell, 2001). A burocracia empresarial enquanto forma dominante pauta-se, sobretudo, em pressupostos utilitaristas capazes de conferir uma estrutura formal, hierárquica e mercadológica ao espaço da organização. Essas características são associadas aos aspectos instrumentais da racionalidade, que subordinam a conduta autointeressada em referência à aplicação ampla de regras, leis ou regulações (Kalberg, 1980). Dentro dessa ótica, a ação formal tende a superar o particularismo e o personalismo na direção da universalidade das condutas. Esta forma de racionalidade, típica da era moderna, corrobora para a premissa do funcional ao bom do útil e ao ético, cuja intenção consistiria na legitimação do *status quo*, determinada por uma expectativa de resultados ou fins passíveis de cálculo (Weber, 1987). Atrelado a isso, a concepção de homem enquanto um ser movido apenas por recompensas econômicas sublinhou a perspectiva hegemônica sobre a formatação dos espaços organizacionais.

Opostamente, as agremiações sociais alternativas aos ambientes hegemônicos incorporariam aspectos relacionados às características substantivas da racionalidade, onde segundo Serva (1996), existiria uma forte preocupação com o essencial resgate da condição humana, sendo que suas atividades estariam marcadas por valores como autenticidade, respeito à individualidade, dignidade, solidariedade e afetividade, os quais conteriam o ideal da emancipação do ser humano no âmbito do trabalho entre seus objetivos e práticas administrativas (Serva, 1996). Assim, a razão substantiva seria elemento constitutivo dos novos formatos de organizações contemplados no horizonte investigativo da ciência organizacional e seu conteúdo convertem-se em elemento de crítica às limitações e disfunções observadas nos ambientes organizacionais tradicionais.

Atrelado a isso, no contexto Brasileiro as NFO têm ganhado maior expressão à medida que emergem alternativas que buscam criar soluções aos mais necessitados, tais como Organizações Não Governamentais (ONGs) e organizações em prol de reintegrar à sociedade os excluídos ou os que se encontram à margem de corporações que seguem a lógica utilitarista (Alves, Bueno & Eberspächer, 2021). É neste ponto que destacamos que “as teorias geradas dentro da estrutura da racionalidade científica não são capazes de se conectar com a prática organizacional e seus praticantes” (Sandberg & Tsoukas, 2011, p. 339). Um quadro alternativo pode ser encontrado na racionalidade prática, ao oferecer uma estrutura ontoepistemológica que permite explorar como as práticas organizacionais são produzidas, reproduzidas e transformadas pelos atores.

Visto isso, diariamente, a partir de conversas e ações, isto é, com base na interação, os indivíduos compartilham conhecimento, de modo que a ação e a prática se unem, engajando os indivíduos, o ambiente e as atividades (Gherardi, 2006). Essa base de entendimento é pautada na perspectiva sociológica dos Estudos Baseados em Prática (EBP), fornecendo uma “orientação teórica para o estudo do social” (Nicolini & Monteiro, 2017, p. 2). Além da perspectiva social da prática, existem outras vertentes que possibilitam o entendimento da construção da aprendizagem nas organizações, tais como a psicológica, antropológica, ciência política, histórica, econômica e ciência da administração, as quais comportam um campo comportamental e cognitivo (Antonello & Godoy, 2010; Brandi & Thomassen, 2020; Nogueira & Odelius, 2015). Argumenta-se, neste sentido, que o uso dos EBPs possibilita um olhar relacional e processual perante as diversas práticas em que estão engajados os sujeitos (Antonello & Godoy, 2011; Oliveira, Mozzato & Colet, 2016), revelando-se como esforço pragmático para investigar o fenômeno da aprendizagem em NFO.

Neste arranjo, o indivíduo é foco de atenção como portador da prática (Nicolini, 2012), sendo esta representada por conjuntos rotineiros de fazeres e dizeres, reconhecidos enquanto regimes duráveis de desempenho (Nicolini, 2017). Busca-se “fornecer um conjunto de recursos discursivos para produzir relatos, visões gerais e análises dos assuntos sociais que enriquecem nossa compreensão (Nicolini & Monteiro, 2017, p. 7). Trata-se de uma ontologia do social, que aplicada ao contexto das NFO aponta para o fato de que tanto na vida cotidiana quanto no ambiente organizacional os indivíduos criam e negociam conhecimento, com base tanto em palavras, como em ações, circunstâncias e artefatos.

Argumenta-se que os EBPs auxiliam o entendimento do processo de construção do conhecimento e aprendizagem no contexto das NFO, uma vez que há um cenário dinâmico referente à construção e à reconstrução da realidade pautado na autonomia e práticas compartilhadas, em que o indivíduo tem a possibilidade de aprender, ao longo do tempo, “como agir, como falar (e o que dizer), mas também como sentir, o que esperar e o que as coisas significam” (Nicolini, 2012, p. 5). Compreende-se que a perspectiva da prática atrelada às NFO abre caminho para um entendimento mais amplo de como a aprendizagem ocorre em espaços ligados a temas sociais complexos, como uma possibilidade para se pensar a aprendizagem organizacional de maneira mais fluída e processual no que tange aos aspectos coletivos, sociomateriais, situacionais e múltiplos, além de tornar o saber-fazer inteligível a partir do entrelaçamento com o mundo.

Sob esta perspectiva teórico-metodológica, a aprendizagem organizacional é reconhecida enquanto uma construção e reconstrução, pois a cada atividade e interação o indivíduo adquire conhecimento. É uma perspectiva em que o aprendizado não possui níveis, ocorre a cada prática desenvolvida, a qual, sendo individual ou coletiva, estará ligada a outros indivíduos, assumindo caráter coletivo (Gherardi, 2009). Estes entendimentos contribuem para compreender o mundo social que é constantemente modificado e reconstruído por aqueles que participam dele, especialmente no campo dos estudos organizacionais, reconhecendo o caráter complexo, dinâmico, móvel e transitório das organizações contemporâneas (Gherardi, 2006; Feldman & Orlikowski, 2011), tais como as NFO. Ao ampliar o campo de investigação para formas não convencionais de organização, proporciona-se uma contribuição significativa para a ruptura com paradigmas envoltos pela influência ideológica que é difundida por concepções teóricas, epistemológicas e metodológicas vigentes.

Nesta seara, o presente ensaio teórico propõe o uso da lente teórico-metodológica das práticas como uma maneira (alternativa) de aprofundar e explorar as compreensões sobre os processos de aprendizagem em Novas Formas Organizacionais (NFO). Argumenta-se ser possível alinhar a abordagem com os chamados aspectos epistemológicos da teoria da prática, oferecendo uma alternativa teórico-metodológica para pensar as NFO, uma vez que as abordagens tradicionais partem de um olhar enviesado e funcionalista para abordar o conhecimento e aprendizagem nesses contextos. Conforme destacado por Gherardi (2006), as abordagens tradicionais baseiam-se numa estrutura estável, por meio da qual o controle é exercido de forma preponderante, ignorando-se, o papel ativo dos indivíduos.

Dessa forma, para compreender o processo, a constituição e a lógica por trás das NFO, pesquisadores são levados a adotar alternativas epistemológicas que vão na contramão da lógica instrumental e burocrática de entender as organizações e a forma como estas se relacionam. Estes novos referenciais podem contribuir para constituir lentes que estão fora do *mainstream* dos estudos organizacionais, possibilitando construir novas interpretações sobre as organizações. O estudo das NFO torna-se um desafio à medida que a estrutura institucional que legitima as organizações é fruto das relações de mercado, seja para incorporar seus valores, seja para contrariá-los. Neste âmbito, a pressão exercida pelo modelo tradicional institui barreiras para a constituição de novas formas, tal como destacam Dellagnelo e Machado (2000), que em seus achados reconhecem não haver uma ruptura total em relação ao modelo burocrático.

Dito isso, as reflexões acerca de NFO, ao promoverem a possibilidade de transpor categorizações normalmente aceitas e constantemente reproduzidas em diferentes pesquisas, contribuem “para o reconhecimento da multiplicidade de formas e práticas organizacionais dotadas de singularidades, que as tornam distintas entre si” (Costa, Seifert, Meira & Hocayen-da-Silva, 2018, p. 483). Ancorado a isso, esta discussão teórica busca ampliar o entendimento teórico desta área de pesquisa, especialmente frente ao fato de que as teorias existentes comumente utilizadas ainda não se apresentam suficientes para auxiliar na compreensão de alguns movimentos relativos aos processos de aprendizagem em coletivos constituídos pelas NFO, desconsiderando a autonomia do indivíduo e partindo de processos predeterminados.

No campo dos estudos organizacionais, a teoria da prática é entendida aqui como um quadro orientativo e indivisível de teoria, método e vocabulário (Nicolini & Monteiro, 2017), capaz de fornecer subsídios para refletir acerca da construção do conhecimento e do processo de aprendizagem no contexto das NFO. A perspectiva dos EBPs permite, diante disso, “aprofundar e multiplicar as possibilidades de pesquisa, tanto no plano teórico quanto no epistemológico e no metodológico” (Davel, 2014, p.15). Para dar suporte de tais discussões, este estudo encontra-se dividido em cinco partes, após este momento introdutório: inicia-se com as NFO, debruçando-se acerca do seu desenvolvimento, as nomenclaturas existentes e a racionalidade predominante. Na terceira parte amplia-se a reflexão sobre a epistemologia da prática, com enfoque na aprendizagem e conhecimento organizacional. Na quarta e quinta parte, apoiam-se nas contribuições dos estudos de Gherardi, Nicolini e Strati e, posteriormente, de Latour, perante a lente dos EBPs para desenvolver articulações no contexto das NFO. Por fim, na quinta parte, expõem-se as considerações finais e contribuições do estudo.

Novas Formas Organizacionais

As discussões a respeito do conceito de NFO emergem como palco das discussões que envolvem a busca pela constituição de uma sociedade mais igualitária e tolerante, com respeito à diversidade, que busque soluções para a vulnerabilidade social e a desvalorização dos trabalhadores. Autores como Barcellos e Dellagnelo (2014), Barcellos, Dellagnelo e Salles (2017), Dellagnelo e Machado (2000), Peredo e Chrisman (2006), Reedy (2014), Serva (1993) e Vizeu (2009), ao debruçarem-se nos estudos sobre NFO, discutiram os aspectos pertinentes da constituição destas formas alternativas, nomeando-as de diversos modos, tais como organizações substantivas, contra-hegemônicas ou de resistência, movimento sociais, empresas de base comunitária, entre outras. Cabe enfatizar que tais formas de agremiações sociais não são novas em sua existência, mas enquanto objetos de investigação no campo da ciência organizacional, pois carregam valores e formas de atuação que se contrapõem ao modelo burocrático hegemônico, gerencialista (Barcellos & Dellagnelo, 2013).

Segundo Baldi (2004), a burocracia não perecerá e a hierarquia manter-se-á enquanto o modo preponderante de organizar. Sendo assim, o entrave a ser resolvido reside em articular as várias formas organizacionais em um arcabouço coeso, a partir de uma lógica poliforme e não híbrida. Neste ponto, as NFO diferem-se do modelo burocrático, sobretudo a partir do momento em que se ultrapassa a funcionalidade, a impessoalidade, o utilitarismo e a própria de concepção moderna de razão, reduzida a um processo técnico de construir cálculos para o alcance de resultados estabelecidos dentro dos limites especificados pelas ordenações e à conformação das condutas humanas a partir de aspectos mecanomórficos e comportamentalistas (Ramos, 1989).

Em meio a isso, a própria transformação da sociedade necessita de formas organizacionais diferenciadas das que se tem atualmente (Baldi, 2004). Assim, a organização é “como uma realização humana cooperativa universal, realizada para uma variedade de fins e alcançada através de uma multiplicidade de meios” (Reedy, 2014, p. 641). A partir disso, Serva (1993) argumenta que nas NFO, a individualidade dos membros, bem como a valorização da dimensão coletiva, são aspectos de substancial relevância, emergindo dessa condição a necessidade de equilíbrio entre o homem e a organização.

Neste escopo, nas NFO o interesse reside nos indivíduos, assegurando que estes possuam autonomia mediante a constituição de um espaço para que possam se expressar e agir (Vizeu, 2009), a partir do exercício e predomínio da racionalidade substantiva, onde a emancipação do sujeito vincula-se a sua própria capacidade de reflexão (Cerri, Maranhão & Pereira, 2017). Tal entendimento fundamenta-se no fato de que a racionalidade substantiva direciona-se por valores, os quais orientam as ações de forma que a essência não está no resultado monetário alcançado, mas nas atividades desenvolvidas, considerando os valores prezados, a liberdade, o comprometimento, a espontaneidade e a autorrealização dos indivíduos, abrindo espaço para a isonomia (Dellagnelo & Machado, 2000; Salm & Menegasso, 2015; Serva, 1997; Silva & Silva, 2019; Vizeu, 2009).

Evidencia-se o resgate de valores como o respeito às diferenças e dignidade à vida (Reedy, 2014). Ancorando-se nesta lógica, as ações não devem ser apenas a repetição de padrões e normas formalizadas, mas realizadas com prazer (Serva, 1993). Barros e Santos (2010, p. 16) complementam que “por meio da racionalidade substantiva os indivíduos poderiam direcionar sua vida pessoal na busca da autorrealização, tendo em vista o alcance da satisfação social, isto é, considerando-se também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo”.

Para Ramos (1989), a racionalidade refere-se a um atributo da psique humana, diante do qual uma organização poderia ser substantivada pela ação substantiva de seus membros. Uma organização substantiva/substantivada corresponde a um ambiente organizacional de livre associação de pessoas, marcado pela igualdade entre sujeitos e pela generosidade social, onde o principal objetivo reside na autorrealização e na emancipação de seus membros sob um conjunto mínimo de prescrições estabelecidas por consenso (Ramos, 1989). Contudo, Serva (1996) aponta para a presença tanto da racionalidade substantiva quanto instrumental, coabitando nas organizações, como algo elementar a estes ambientes. Tal perspectiva entende que ambas as racionalidades são indissolivelmente ligadas.

A racionalidade alusiva à sociedade de mercado, conceituada como razão instrumental (Weber, 1982), colonizou o pensamento teórico organizacional de forma tão natural e ampla (Ramos, 1989) que sua influência e poder tornaram-se simbioticamente parte da própria teoria convencional administrativa. As organizações convencionais, reconhecidas na literatura principalmente enquanto organizações burocráticas (Tragtenberg, 1992; Weber, 1982), organizações gerencialistas (Gaulejac, 2007), organizações hegemônicas (Barcellos & Dellagnelo, 2013; Moraes, 2010), organizações capitalistas (Seifert & Vizeu, 2015) estão de tal modo alicerçadas pela lógica instrumental, que impossibilitam questionar suas conjecturas (Reed, 1999; Vizeu, 2005), transformando-se em um valor confundido com a própria noção de organização burocrática (Reed, 1999). Tal entendimento pode estar atrelado ao fato de que para manter a estabilidade e a ordem no ambiente organizacional, por vezes, é necessário apoiar-se em certas diretrizes formais, como a hierarquia (Reedy, 2014).

A racionalidade instrumental está pautada em um viés individualista, voltado ao resultado, maximização de recursos, êxito, utilitarismo, além de rentabilidade e estratégia interpessoal, direcionando sua atenção à otimização do desempenho, a fim de obter os melhores resultados possíveis (Serva, 1997). Tal razão, para Margoto, Behr e De Paula (2010), impulsiona o homem ao vazio, dado que o prestígio se torna seu principal objetivo. Além disso, Barros e Santos

(2010) complementam que o foco organizacional é determinado pelas leis do mercado, o que se dá pelas ações seguidas em rumo do êxito nos resultados. Contudo, Faria e Meneguetti (2007) argumentam que ainda sendo a racionalidade instrumental uma lógica fundamental que orienta o mundo dos negócios, é preciso reconhecer o interesse perante posicionamentos contrários a esse padrão, tal como ocorre com as NFO, diante da iminência da lógica substantiva.

À medida que se almeja a emancipação do indivíduo em relação à estrutura organizacional instrumental, as NFO encontram no léxico e na dinâmica substantiva uma alternativa aos obstáculos que decorrem da busca incessante pelo lucro, tais como conflitos por poder, comando, lutas morais e éticas, entre outras, entendidas como uma jaula de ferro weberiana (Sennett, 2000). Assim, estes novos formatos organizacionais configuram-se como fenômenos sociais alternativos à tradicional teoria do *mainstream* da administração. À vista disso, na Figura 1 apresenta-se uma síntese das principais peculiaridades de cada modelo organizacional.

Quadro 1

Principais características que diferenciam o modelo burocrático das NFO.



Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2023) com base em Baldi (2004), Barcellos e Dellagnelo (2014), Barcellos, Dellagnelo e Salles (2017), Barros e Santos (2010), Cerri, Maranhão e Pereira (2017), Dellagnelo e Machado (2000), Peredo e Chrisman (2006), Reedy (2014), Serva (1993, 1997) e Vizeu (2009).

Ancorando-se no exposto, é possível observar particularidades que compõe as NFO e, partindo do pressuposto de que estas são apontadas como distintos tipos de organizações, as quais seguem um modelo diferente do tradicional/ burocrático, desenvolveu-se o Quadro 1 com o propósito de complementar a Figura 1, evidenciando estudos que tratam de tais formas de gestão.

Quadro 2

Estudos que apontam as NFO

NOMENCLATURA	DESCRIÇÃO	PRINCIPAIS AUTORES
Organizações Substantivas	Organizações que visam unir objetivos individuais com os da organização, com foco em ações conjuntas e valores compartilhados entre os membros. São meios voltados ao indivíduo e não a bens materiais, existe tal busca em se obter o valor monetário; contudo, este não é o objetivo central, mas as relações que são estabelecidas.	Salm e Menegasso (2015); Serva (1993); Vizeu (2009).
Contra Hegemônicas ou de Resistência	Modos em que há união coletiva de indivíduos em prol de um fim comum, através da cooperação, solidariedade, autogestão, autonomia, engajamento e comprometimento dos indivíduos. É uma forma contrária ao <i>modus</i> de gestão consolidado pelo <i>mainstream</i> dos negócios, configurando uma forma de resistência. Trata-se de um segmento emergente marginal sob uma forma de olhar os movimentos de transformação da sociedade e da economia.	Barcellos e Dellagnelo (2014); Barcellos, Dellagnelo e Salles (2017); Alves (2021)
Movimentos sociais	São grupos heterogêneos de indivíduos se unem em prol de alcançarem seus objetivos através de um conjunto de processos que valoriza o que consideram relevante. Possuem autonomia, identidade coletiva e foco no grupo, isto é, no coletivo, na proposta que tal conjunto desenvolveu.	Reedy (2014); Santos (2017)
Organizações coletivistas	Relações alternativas baseadas no trabalho coletivo através da sociabilidade, amizade, valores e informalidade criada pelo grupo, guiando-se pela racionalidade substantiva.	Chiesa e Kiahara (2015)
Empresas de Base Comunitária	Iniciativas sociais que afetam positivamente a base local em que são desenvolvidas, oferecendo alternativas diferenciadas a comunidades carentes. São baseados em empreendimentos coletivos e flexíveis que, por meio da liderança da própria comunidade, buscam o crescimento local.	Peredo e Chrisman (2006).

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2023).

De acordo com a literatura pesquisada, é possível constatar a existência prática de NFO a partir das análises empreendidas em organizações substantivas como: associações de defesa de direitos de populações marginalizadas (homossexuais, viciados em entorpecentes), escolas, grupos de estudos e centros de educação popular, retratados por Serva (1993). Nos estudos de Alves (2021), Barcellos e Dellagnelo (2014), Barcellos, Dellagnelo e Salles (2017), as organizações de economia solidária aparecem como alternativas de contra-hegemonia e resistência ao modelo burocrático empresarial. Acerca dos movimentos sociais, o Movimento dos Trabalhadores Sem Terra (MST), em nível de Brasil, foi paradigma de investigação para Santos (2017). A autora conclui que a organicidade e a sistematização do Movimento não se encaixam naquilo que o entendimento teórico e usual de burocracia se baseia, e sugere o termo Racionalidade Coletiva para designar a forma distinta do MST se estruturar.

No que tange às organizações coletivistas, diversos são os exemplos. Contudo, o estudo de Chiesa e Kiahara (2015) investigou um projeto social com vistas à conscientização política, desde a forma pela qual o projeto foi organizado aos interesses das pessoas que nele atuaram a partir da lente teórica da sociabilidade simeliana. Neste coletivo, características como horizontalidade, pouca hierarquia e informalidade apresentam-se como valores estruturantes da forma organizacional. Por fim, o estudo de Peredo e Chrisman (2006) apresenta um modelo teórico de análise de empreendimentos de base comunitária, argumentando acerca de características como: capacidade de desenvolvimento local sustentável de comunidades carentes, empreendedorismo enraizado na cultura da comunidade, integralidade entre capital social e natural e sua ligação intrínseca com a questão econômica.

Entende-se, portanto, que as NFO implicam em um modelo organizacional marcado pela existência de um espaço constituído da aprendizagem ao longo do tempo, pois não há imposição que determine que o indivíduo deva otimizar processos, mas agir de modo ético, respeitando seus valores e os do grupo. Nesse sentido, o estudo de

novos formatos organizacionais deve ser visto como um processo capaz de ampliar o próprio conceito de organização, desvinculando-o da necessidade de legitimidade de acordo com os valores mercadológicos.

Epistemologia da Prática: Aprendizagem e Conhecimento Organizacional

Mesmo que a prática social não possa ser reduzida em palavras, é necessário buscar fundamentos que sirvam de base para entendê-la (Gherardi, 2006). As práticas são “constelações organizadas de atividades materiais realizadas por várias pessoas” (Schatzki 2012, p. 14). Enquanto um fazer coletivo e conhecedor (Gherardi, 2000), a prática é tanto conhecimento, como uma atividade situada, sendo produzida, reproduzida e transformada a cada vez que é performada pelos praticantes.

Em meio à polissemia do termo prática, destaca-se sua natureza performativa em que o foco de análise está na associação dos elementos (humanos e não humanos) no momento da ação. A performance corresponde a descrições e a realidade sobre a relação práticas-fazeres-ações (Barad, 2003). A prática corresponde a “um modo relativamente estável no tempo e socialmente reconhecido de ordenar elementos heterogêneos em um conjunto coerente” (Gherardi, 2006, p. 34). Trata-se de conceber o mundo como social e culturalmente produzido pelas atividades de todos aqueles que fazem parte dele (Gherardi, 2006).

Para Gherardi (2006, p. 38-39) a equivalência entre saber e praticar “surge quando a prioridade é negada ao conhecimento que existe antes do momento de sua aplicação, de modo que, ao aplicá-lo, algo já existente não é realizado, mas a ação cria o conhecimento formado na própria ação e dessa”. Destaca-se, nesta abordagem, o papel do corpo e dos artefatos, uma vez que o mundo social é fruto de um conjunto de performances duráveis ao serem inscritas em corpos, mentes, objetos e textos entrelaçados, ou seja, as práticas são mediadas por arranjos sociais e materiais emaranhados e conectados (Nicolini, 2017). Os arranjos materiais são compreendidos como artefatos, associações entre pessoas, organismos e elementos da natureza (Nicolini, 2017).

A prática considera que não há separação entre corpo-mente, entre rotina-improvisação, social-material, de modo que adotar essa perspectiva implica assumir que esta é performada por interações sociomateriais, não havendo uma reprodução mecânica, mas sim, enquanto forma de reproduzir o social, mantendo um ordenamento constante, ao mesmo tempo em que nele se introduzem mudanças (Gherardi, 2006). Neste escopo, “pessoas e elementos não humanos inter-relacionam-se constantemente e consistem em conhecimento tácito e explícito e compreensão estética” (Strati, 2007b, p. 65).

Como uma realização de alinhamentos entre elementos humanos e não humanos (Latour, 1986; Law, 1994) a prática é compreendida a partir do seu posicionamento em determinado momento dentro de uma rede de relações (Suchman, 2000). Trata-se de conceber que as pessoas em suas atividades cotidianas não interagem apenas umas com as outras, mas também com o não humano que compõe o restante do mundo natural (Latour, 1987). Tanto humanos como não humanos são “efeitos de uma rede de relações, os atuantes de uma semiótica da materialidade” (Law, 1999, p.4).

A partir da estrutura ontológica da existência humana, representada pela noção de ser-no-mundo (Heidegger, 1996), segundo a qual sujeito e objeto são indistinguíveis, a lente da prática possibilita entender o entrelaçamento de indivíduos e das coisas em um todo relacional. Isso significa que os atores estão sempre engajados em práticas sociomateriais específicas (Sandberg & Tsoukas, 2011).

A teoria da prática surge como contraponto e uma resposta ao foco na cognição, (em suas várias formas) tecendo esforços para explicar a ação das pessoas e a ordem social, pois segundo Sandberg e Tsoukas, (2011, p. 341) “estar envolvido em uma prática é estar imerso em um contexto, no qual coisas, pessoas, ações e opções já importam de maneiras específicas”. A tecitura de práticas e os arranjos materiais representam a unidade de análise de todas as coisas humanas (Nicolini, 2017). Neste ponto, a natureza inerentemente performativa da prática está ligada à capacidade de que, quando aplicado a si mesmo, produz mais conhecimento (Gherardi, 2006).

Diferentes formas são utilizadas para se referir a abordagens baseadas na epistemologia da prática, entre elas destacam-se os rótulos de teoria da prática, linguagem da prática, praxeologia, ponto de vista baseado na prática, perspectiva da prática e lentes da prática (Nicolini, 2017; Verzelloni, 2016). Sandberg e Tsoukas (2011) identificam a teoria da prática como parte de um movimento mais significativo dentro das ciências sociais, enfatizando a materialidade, a corporeidade, as emoções e a própria prática.

Em um estudo sobre os elementos que sustentam uma teorização baseada na prática, Feldman e Orlikowski (2011) argumentam que o espaço ocupado pela perspectiva da prática vem aumentando. As autoras evidenciam esse avanço citando estudos sobre estratégia organizacional, conhecimento e institucionalismo, explicando que os pesquisadores adotam uma perspectiva que olha os fenômenos de uma forma não estática. Gherardi (2011) explica que a partir do final da década de 1990, estudos sobre aprendizagem organizacional e conhecimento adotaram os conceitos de prática enfatizando o fato de que esses são conectados a coisas que as pessoas fazem juntas. Assim, o conceito de conhecimento está “embutido em” práticas situadas, referindo-se a um acontecendo, “da ação situada na constituição do conhecimento na prática” (Orlikowski, 2002, p. 271).

A prática como lente teórica e epistemológica proporciona que estudos acessem as discussões acerca dos processos organizativos, e compreendam como a aprendizagem acontece em espaços organizativos em que o

conhecimento é tido como uma realização prática, resultado de processos heterogêneos contínuos, alicerçado por uma dinâmica processual, em que “saber, aprender e organizar são ações ontologicamente interligadas” (Ferrazza, 2020, p. 40). A natureza situada e provisória do conhecimento (*knowing-in-practice*) requer que a aprendizagem seja compreendida pela ótica processual, ao ponto que, aprender e conhecer acontecem no próprio fluxo da experiência (Gherardi, 2006).

Como um acontecendo, a aprendizagem emerge do coengendramento entre o saber e o fazer, a partir da “interação social e não pode ser restringida a uma atividade cognitiva” (Gallon et al., 2016, p. 100). Assim, “os sociólogos não abordam a aprendizagem como algo que acontece na mente, mas como algo produzido e reproduzido nas relações sociais dos indivíduos quando eles participam de uma sociedade” (Gherardi & Nicolini, 2001, p. 47). Gherardi (2009a, p.536) argumenta que “as práticas não são apenas padrões recorrentes de ação (nível de produção), mas também, padrões recorrentes de ação socialmente sustentados (produção e reprodução)”, de modo que, as práticas situadas envolvem além do trabalho, “a (re)produção da sociedade pelos indivíduos”.

Enquanto uma vertente de aprendizagem sociológica, os EBPs desenvolvem um olhar reflexivo sobre o organizar e aprender, enquanto estes acontecem com/nas práticas (Gherardi & Nicolini, 2001; Paganí, 2021). O aprendizado reside na participação e interação dos indivíduos em seu meio social (Avila & Aantonello, 2016; Gherardi, 2012), ou seja, o saber na prática revela-se no campo das práticas, cujo “contexto no qual a atividade concreta de produção e uso do conhecimento torna-se visível e observável, assim como descritível” (Gherardi, 2006, p. XVI).

Para compreender os EBPs, há uma gama de conceitos, que, conforme Bispo (2013), são representados principalmente por: *learning*, *knowing*, *organizing*, estética, textura organizacional, conhecimento sensível e *tastemaking*. Neste ensaio teórico, foram abordados alguns dos conceitos que cercam a prática (Quadro 3), os quais serviram como base para a reflexão teórica proposta.

Quadro 3

Conceitos base dos EBPs

Conceito	Definição	Autores
Learning	Representa o saber, dizer e fazer (<i>knowing, doing, saying</i>), visando às interações entre os atores por meio de suas ações, em que o conhecimento se dá a cada prática. É a participação competente em uma prática.	Bispo (2013); Gherardi (2006); Wenger (1998)
Learning-in-organizing	Entrelaçamento entre social e cognitivo, sugerindo que a aprendizagem seja constituída pelo <i>organizing</i> . É o processo de criar e usar o conhecimento ao organizar.	Gherardi e Nicolini (2001) Gherardi (1999)
Knowing-in-practice	Trata-se de “um conhecimento em ação, situado no contexto histórico, social e cultural em que ele surge, sendo incorporado por uma variedade de formas e meios”. O conhecimento é “adquirido através de alguma forma de participação, e é continuamente reproduzido e negociado; isto é, sempre dinâmico e provisório”. Elucidar a dinâmica existente no conhecimento quando ele está associado à prática, leva a compreensão de como o conhecimento é produzido no fluxo da experiência.	Nicolini, Gherardi e Yanow (2003, p. 1).
Organizing	Compreende-se a organização como um processo em fluxo, de construção e reconstrução das conexões entre pessoas, prática e materialidade. A ideia de algo processual, não estático e inacabado, permite entender a organização como sendo constituída enquanto parte de uma malha de práticas sem fronteiras e sem limitações, destacando a natureza provisória do conhecimento e da ação.	Weick (1979); Czarniawska (2004, 2010); Blackler (1993)
Tecitura	Como um domínio circunscrito, composto por interação entre atores sociais e o conjunto de prática, que mesmo podendo ser mostrada ou demonstrada, nunca pode ser definida. A ideia é mostrar a relevância das conexões em ação em seu <i>continuum</i> , modo pelo qual a organização é vista como uma realização prática.	Gherardi (2006, 2012).

Fonte: Desenvolvido pelas autoras (2023).

No *learning* a questão central é tornar-se um praticante, o que requer aprender as distinções que constituem a prática, e a ideia de que a cada prática desenvolvida é possível produzir, reproduz e transformar o seu fazer-saber, seja *knowing, doing, saying*. À vista disso, percebe-se a interconexão dos conceitos elencados, os quais acabam por se complementar, ao ponto que o *knowing* se dá através das associações das práticas que se formam e se transformam.

A natureza, o caráter empírico ou teórico dos EBPs engendra o que Gherardi (2006, p. 47) chama de campo de práticas, ou seja, “tecitura entrelaçada que conecta as práticas entre si e que esta tecitura é mantida unida por um certo número de práticas que fornecem ancoragem para os outros”. Trata-se do nexo de práticas desenvolvidas que se envolvem em uma rede que influencia e é influenciada por si mesma e os aspectos externos que a afetam.

A noção de aprendizagem sociológica abre espaço para o conceito de *learning-in-organizing*, “no qual aprender pode ser compreendido como a participação competente em uma prática, como uma forma de mudar ou perpetuar um conhecimento e produzir e reproduzir a sociedade” (Azevedo, 2013, p. 40). Desenvolvidos de forma coletiva e situados na tecitura entre saber, prática e coletividade (Gherardi, 2009a; Gherardi, 2011), o *knowing* e o *learning* são representados pela noção de *knowing-in-practice*, que evidencia a ideia de um “saber como”, em que o conhecimento está na ação, “uma capacidade de executar ou agir em circunstâncias particulares” (Orlikowski, 2002, p. 251).

A noção de *organizing* carrega a possibilidade de melhor compreender as organizações a partir de sua natureza processual, em que a organização passa a ser vista como um devir, em oposição à suposição de estabilidade que historicamente dominou a ciência organizacional (Tsoukas & Chia, 2002). A realidade organizacional é entendida como realizações que estão sempre em curso, remetendo à ação contínua, atividades em que os indivíduos estão continuamente engajados e não como entidades fixas, homogêneas e estáveis (Weick, 1979; Czarniawska, 2004).

Neste escopo, o *organizing* apresenta-se como “uma alternativa para o estudo das organizações e suas complexidades” (Duarte & Alcadipani, 2016, p. 57), voltando-se pela realidade social produzida e transformada pelos ordenamentos de práticas de organizar (Czarniawska, 2010). Tal como “uma rede de contextos múltiplos e fragmentados”, o *organizing* está imerso em movimentos, similar ao efeito de um caleidoscópio (Czarniawska, 2004, p. 786). Trata-se de atentar para o movimento que se produz no fluxo de interações e atividades situadas nas práticas cotidianas dos atores organizacionais (Orlikowski, 1996).

Os EBPs caracterizam-se em virtude de entender a prática enquanto uma unidade de análise, representando “mais do que a construção de um arcabouço teórico-metodológico único”, expressam “um conjunto de esforços em pesquisas baseadas em teorias diversas, e que requerem também metodologias diversas” (Pimentel & Nogueira, 2018, p. 352). As contribuições ontológicas, epistemológicas, teóricas e metodológicas dos EBPs abrem possibilidades frente a “uma visão pragmática, dicotômica e reducionista, que vincula constantemente a aprendizagem à realização/execução, para passar a considerar a aprendizagem como um fenômeno dinâmico, eminentemente social, enraizado em práticas e experiências diárias” (Ferrazza, 2020, p. 48).

O uso do termo EBP indica que a compreensão da aprendizagem se dá a partir da experiência direta, neste sentido, há diferentes caminhos possíveis para seguir neste “guarda-chuva”, fornecendo diversos recursos para apresentar uma visão do social mais ampla (Nicolini, 2017). Há entre suas abordagens a possibilidade de considerar a temática do conhecimento e da organização sob múltiplos olhares, entre eles estão: a Teoria Cultural e Estética, Comunidades de Prática, a Teoria da Atividade Histórico-Cultural, a Teoria Ator-Rede e os Estudos sobre o Local de Trabalho.

Para a Teoria Cultural e Estética, a ênfase reside na compreensão estética, ultrapassando a dicotomia mente/corpo. Busca-se introduzir os sentidos como forma de saber não cognitivo e o julgamento estético como o modo a partir do qual o praticante faz considerações sobre as práticas relacionadas aos seus sentidos. Entre os expoentes desta teoria estão Dvora Yanow e Antonio Strati.

Os estudos que utilizam a Comunidade de Práticas têm como inspiração os trabalhos de Jean Lave e Etienne Wenger, cujo argumento é de que a interação entre competência e experiência num contexto de engajamento com uma prática comum levam à aprendizagem. Para aprender um ofício é preciso tornar-se membro de uma comunidade de praticantes, assumindo um repertório compartilhado de práticas materiais e discursivas.

No âmbito da Teoria da Atividade Histórico-Cultural, que tem suas bases no trabalho de Vygotsky e na escola russa de psicologia social, com destaque ao trabalho de Yrjo Engestrom, o interesse está no sistema de atividade. Trata-se de um sistema produtor de perturbação, em que o trabalho orienta as práticas e as mudanças que emergem das incoerências, inconsistências, paradoxos e tensões.

A Teoria Ator-Rede ocupa-se do estudo de processos e práticas de *organizing*, sob uma visão sociotécnica, dando ênfase para a influência dos objetos na vida social. O estudo da rede de relações que ligam atores heterogêneos (pessoas, máquinas, animais, textos etc.) que se associam para construir conhecimento. Esta teoria entende que não há limites entre o técnico-humano, gerencial-cultural desaparecem, o que auxilia a explorar empiricamente as relações reais. Entre seus precursores estão John Law e Bruno Latour.

Os Estudos sobre o Local de Trabalho é considerado o trabalho socialmente construído na interação entre os participantes e destes como artefatos e tecnologias que fazem parte do cotidiano do trabalho. Segundo esta abordagem, a tecnologia é reconhecida como uma prática social, tendo destaque os trabalhos de Lucy Suchman.

Neste estudo, optou-se por não se aprofundar em uma única possibilidade, visto que cada uma destas tradições apresenta especificidades que levam a uma visão do social que é mais rica, mais densa e mais convincente (Nicolini, 2017). Todas as abordagens teóricas dos EBPs oferecem uma “nova visão sobre as coisas sociais, colocando em primeiro plano o trabalho, a materialidade, o processo e o conhecimento” (Nicolini, 2017, p. 3).

Assim sendo, optou-se por explorar algumas das contribuições de autores como Gherardi, Nicolini, Strati e Latour. Ao fazer isto, contrapõem-se duas tradições de perspectivas para o estudo da aprendizagem: a primeira, processual, alicerçada nos trabalhos dos três primeiros autores; e a segunda, relacional, que tem como expoente Bruno Latour. Com base nestes autores, buscou-se trazer para discussão a aprendizagem relacionada a objetos que se constituem a partir de processos organizativos transitórios e emergentes, cujo foco reside na relação entre os atores e não na estrutura que prescinde dessas relações. Destarte, o quadro teórico proposto volta-se para a

compreensão da aprendizagem segundo os pressupostos de cada autor que podem incorporar novos nuances às microrrealidades que emergem das NFO.

Contribuições de Gherardi, Nicolini e Strati para o Estudo da Aprendizagem

A aprendizagem na perspectiva sociológica, ancorada nos estudos de Gherardi (2006, 2009a, 2009b, 2011, 2012), Nicolini (2009, 2012, 2016, 2017) e Strati (1992, 1996, 1998a, 1998b, 2000, 2003, 2007a, 2007b), reflete a abordagem dos EBPs a partir de um viés crítico e analítico, pautando-se na ótica processual dos fenômenos organizacionais. Sob estes olhares, a aprendizagem é entendida como intrínseca a toda forma de prática, reconhecendo o caráter material do conhecimento e o caráter social do saber (Gherardi & Nicolini, 2002). Trata-se de atentar para o curso das ações cotidianas, que são material e historicamente mediadas. Os contornos processuais que enredam o conhecimento possibilitam entendê-lo como uma construção coletiva entre sujeito e artefatos, cujo foco desloca-se para como este é transferido e transformado no fluxo da prática (Gherardi, 2006).

O pensamento processual está vinculado à adoção de uma ontologia do tornar-se, em que o conhecer na prática (*knowing-in-practice*) se traduz no conhecimento como um processo social, humano e material incorporado na prática (Gherardi, 2009b). O conceito de *knowing-in-practice* dá suporte à compreensão de como os saberes no trabalho são produzidos mediante arranjos sociomateriais (pessoas, artefatos, organismos e coisas) que dão subsídio à interação entre as práticas e artefatos. Neste sentido, ampara-se no pressuposto de que o aprendizado é contínuo, temporário e em constante construção e reconstrução (Gherardi, 2006, 2009b, 2012).

Ancorando-se na visão de Gherardi (2006), sob a perspectiva da teoria da prática, entende-se que as atividades e práticas envolvem um acontecendo, no sentido de que estão entrelaçadas e articuladas a outras práticas, sendo complexo delimitar sua fronteira. Neste contexto, o conhecimento é compreendido a partir das experiências vivenciadas pelos praticantes (Gherardi, 2006; Gherardi, 2012), que negociam por intermédio de palavras, ações, situações e objetos diariamente, de modo que o aprendizado emerge e se modifica com base nas práticas (Gherardi, 2009a).

Tais práticas não são reproduções de padrões, pois a cada vez praticada emerge um novo fazer, dotado de características únicas e distintas que envolvem o praticante. Assim, “o que as pessoas produzem em suas práticas situadas não é apenas o trabalho, mas também a (re) produção da sociedade” (Gherardi, 2009a, p. 536). Consoante a isso, compreende-se que a aprendizagem ultrapassa adquirir conhecimento organizacional, pois tanto na vida pessoal quanto no ambiente organizacional os indivíduos criam conhecimento negociando significados, participando e contribuindo para constantes reconstruções do mundo social pelas atividades cotidianas (Gherardi, 2006).

Conforme Gherardi (2012), a aprendizagem reside na participação e interação dos indivíduos em seu meio social enquanto seres organizacionais (Gherardi, 2006). Neste escopo, a prática assume formas diferenciadas de saber, dizer e fazer (*knowing, doing, saying*), as quais estão coengendradas nas atividades, sendo, portanto, interconectadas nas práticas cotidianas (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003; Nicolini & Monteiro, 2017). Assim, o *knowing* emerge das práticas interconectadas refletidas em discursos, locais e artefatos, as quais ocorrem em uma multiplicidade coletiva e não isoladamente (Nicolini, 2011).

Isto posto, Gherardi (2009a) reflete que a transformação do aprendizado envolve as práticas desenvolvidas pelos indivíduos ao longo do tempo, as quais sustentam-se pelo *knowing-in-practice*, enquanto um processo emergente, dinâmico, relacional e contínuo (Gherardi, 2009a). Sendo assim, há a formação de uma tecitura de práticas (Gherardi, 2006), na qual um “campo específico de práticas é moldado pelos processos de alinhamento de elementos materiais, semióticos e normativos dentro do campo e os modos de alinhamento são o efeito da conexão local em ação” (Gherardi, 2012b, p. 160).

Esse arcabouço oportunizado por Gherardi (2006, 2009a, 2012), especialmente relativo ao *knowing-in-practice* oferece a relação com as NFOs no sentido de que os EBPs defendem que a aprendizagem se dá ao longo do tempo, por meio do *knowing*, não requerendo algo totalmente predeterminado, mas em práticas do dia a dia, que vão sendo compartilhadas entre os indivíduos e uma tecitura de práticas (Gherardi, 2006). Neste meio, Serva (1993) expõe que nas NFOs os indivíduos criam laços, reconhecendo a interação como fator relevante. Contrariando a lógica comum de espaços em que predominam características burocráticas e padronizadas, abre-se espaço aqui para o aprender ao longo do tempo, sendo este processo coletivo e a cada atividade. Nesta retórica, ambas as visões e individualidades são consideradas, de forma que um vai passando para o outro sua sabedoria.

Em adicional ao contexto explanado, Nicolini (2017) argumenta a relevância da lente teórica e metodológica da prática, pois reconhece que ainda possuindo motivos próprios, os indivíduos se unem a uma prática e se conectam com o objeto, o telos e o sentido associados a esta (Nicolini, 2017). Neste escopo, as práticas desenvolvidas são envolvidas por interesses diversos, o que faz com que se fragmentem e obtenham interpretações diferentes, o que “torna todas as práticas necessariamente provisórias e em constante mudança” (Nicolini, 2009, p. 1393). Consequentemente, todas as práticas são únicas, isto é, são locais e realizadas pela primeira vez (Nicolini & Monteiro, 2017).

À vista disso, abordagens da prática “subscrevem a visão de que a vida social e organizacional decorre e transpire através das realizações em tempo real de atividades comuns” (Nicolini & Monteiro, 2017, p. 1). Nessa perspectiva a ideia do *organizing* coaduna com o saber nas organizações enquanto algo mutável e contínuo, a partir

de uma visão processual e instável (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003). A luz deste entendimento, o aprendizado emerge com base nas ações, falas, corpo, artefatos, hábitos e preocupações que compõe um indivíduo em uma organização (Nicolini, 2011).

Além disso, Nicolini (2009) argumenta que para entender as práticas e não reduzi-las é relevante visualizá-las sob diferentes lentes, isto é, realiza-se “um duplo movimento de *zoom in* e *zoom out* da prática obtido pela troca de lentes teóricas e seguindo, ou afastando, as conexões entre as práticas” (Nicolini, 2009, p. 1392). O *zoom in* possibilita o entendimento de como ocorre a prática, como os envolvidos praticam, os significados, responsabilidades e regras. Sob outro olhar, o *zoom out* abarca a identificação das relações entre as práticas, observando a partir de outro olhar o grupo (Nicolini, 2009). Conforme Nicolini (2009, p. 1942), “podemos mudar as lentes teóricas e nos concentrar no fato de que realizar uma prática nunca é um processo separado, e essa prática é organizada por um conjunto de preocupações práticas observáveis e reportáveis”.

Adentrando esse contexto às NFOs, percebe-se o potencial refletido no estudo das práticas a partir de trocas de lentes (*zoom in* e *zoom out*) oferecido por Nicolini (2009), para utilizar enquanto meio de compreender os contextos desenvolvidos por intermédio da lógica das NFOs. Argumenta-se isso, uma vez que nas NFOs emergem dos valores pessoais, autonomia, informalidade, espontaneidade, heterogeneidade do grupo, flexibilidade no desenvolvimento das tarefas, e interação dos envolvidos a fim do objetivo principal, compartilhando conhecimentos (Dellagnelo & Machado, 2000; Serva, 1997; Vizeu, 2009). Assim, à luz dos EBP, o conhecimento é uma troca, havendo negociação entre os indivíduos através de palavras, ações, situações e objetos, diariamente no contexto organizacional. Logo, o referido contexto pode ser explorado por diferentes lentes, buscando entender sua dinâmica e os impactos que podem refletir no meio externo a partir de práticas institucionalizadas, bem como o reflexo que recebem de modos já comuns do fazer a partir das conexões entre as atividades, como tais conexões formam nexos e quais são seus efeitos (Nicolini, 2009).

Consoante ao encadeamento teórico discutido até o momento, argumenta-se sobre as contribuições de Strati (2007b, p. 62), o qual defende que prática ativa as faculdades sensoriais de modo diferente para cada pessoa, de forma a produzir uma compreensão da experiência sensível, que “é uma forma de saber e agir dirigida pelo mundo dos sentidos, referindo-se ao que é percebido através dos sentidos e é julgado, produzido e reproduzido por ele”. Neste contexto, a prática abarca elementos materiais nas interações entre os saberes e fazeres, uma vez que no contexto organizacional há a constante interferência de artefatos como sistemas, memória institucional, dados, informações (Strati, 2007b).

Dito isso, a prática é permeada por artefatos que são construídos pelos praticantes com base nos significados e comportamentos desenvolvidos, sendo algo produzido socialmente (Strati, 2007b). Através dos artefatos o conhecimento é traduzido em algo sensorialmente perceptível, adotando uma linguagem apresentacional que possibilita comunicar várias coisas ao mesmo tempo (Strati, 2007b).

Ao avançar em direção às novas formas de acessar os fenômenos organizacionais de ordem subjetiva, tácita e estética (Bispo, 2013), assumir as contribuições de autores como Gherardi, Nicolini e Strati ampliam e aprofundam o conhecimento e a compreensão acerca da aprendizagem em NFO, uma vez que seus pressupostos filosóficos podem se tornar uma nova base para estimular o reconhecimento e a compreensão das interações entre indivíduos e a materialidade, atores e transformadores da ação cotidiana, o que gera uma tecitura, constantemente modificada devido às práticas que são (re)produzidas e transformadas a cada atividade.

Sob esta perspectiva, as NFOs podem ser entendidas como um arranjo, uma multiplicidade que implica a singularidade e a heterogeneidade, que vai ao encontro do entendimento de Serva (1993), o qual entende que a natureza não significante dessa multiplicidade advém da espontaneidade. Assim, os indivíduos praticantes reforçam sua heterogeneidade a cada prática, desvendando novos fazeres e negociando significados (Gherardi, 2006), a partir da produção da experiência sensível (Strati, 2007b). Entende-se aqui que as práticas se materializam a partir do uso dos artefatos, os quais possuem sentido único ao praticante, o que se ancora no pressuposto de que nas NFOs abre-se espaço para a espontaneidade e liberdade aos indivíduos.

Partindo da explanação desenvolvida perante o contexto do EBP a partir da vertente de Gherardi, Nicolini e Strati, e apoiando-se na abordagem das NFOs, manifestam-se algumas contribuições entre as vertentes. Ao adentrar no campo das NFOs, assume-se o entendimento de arranjo e multiplicidade que marca a natureza de organizações substantivas, diferente da ideia de padronização, sistematização e organicidade da lógica instrumental (Serva, 1993). O estudo de NFO encontra respaldo na racionalidade substantiva na medida em que esta qualifica as práticas de organizar. Segundo Serva (1993), trata-se do resgate da condição humana nas organizações, ocupando novos espaços, difundindo ideais e desenvolvendo práxis que não estão previstas pelas normas institucionais.

Isso coaduna com a ideia de *organizing* (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003; Nicolini, 2011) e *knowing* (Nicolini, 2011), no sentido de que o saber na organização não é dado, mas construído de modo processual e contínuo ao longo do tempo (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003; Nicolini, 2011), envolvido por uma multiplicidade coletiva (Nicolini, 2011). Ainda nesse escopo, não envolve apenas reproduções de formas de fazer, mas contínuos novos fazeres que refletem o trabalho e a (re)produção social (Gherardi, 2009a, p. 536).

A aprendizagem nas NFOs parte de processos colaborativos, conjugando experimentação, prática e compartilhando saberes, ocorrendo no dia a dia e em todos os momentos de interação entre os indivíduos. Neste escopo, conforme a lógica dos EBP, a organização se trata de um processo aberto, cujo interesse centra-se sobre o

lôcus do aprendizado, o que se torna possível através da compreensão de organização enquanto *organizing* (Nicolini, Gherardi & Yanow, 2003), tal como defendido pelos EBPs.

Ao reconhecer o papel do corpo e dos artefatos no saber-fazer, o olhar da prática social traz à tona a inteligibilidade e o conhecimento prático em vez de regras e decisões, deslocando a atenção para o organizar e a interatividade humana (Nicolini, 2017). À luz destes pressupostos, acredita-se ser possível acessar contornos da aprendizagem que não são reconhecidos pela lógica gerencialista-funcionalista. Em formas organizacionais que buscam novos modos de ser, agir e de investigar a prática cotidiana, a aprendizagem será entendida de forma mais genuína pelos distintos saberes e experiências dos praticantes, pelos modos de olhar para a prática (*zoom in* e *zoom out*) e pela criação e/ou uso de artefatos que incorporam conhecimentos. Portanto, trata-se de reconhecer na análise das NFOs os elementos presentes no fazer cotidiano dos atores, em que o uso da epistemologia da prática abre caminho para compreender o conhecimento a partir de experiências e o compartilhamento de saberes, dos conhecimentos estéticos e do conhecimento tácito inerente à ação (Strati, 2007b), além de levar em conta a interação entre praticante e artefatos neste processo (Gherardi, 2006; Gherardi, 2012).

Contribuições de Latour para o Estudo da Aprendizagem

Latour tem um olhar particular sob a prática, voltando-se para relações organizadoras, propor um olhar para “quem” e “o quê” participa da ação, evidenciando as transformações que esses sofrem ao interagirem (Latour, 2011). Ao adotar um viés relacional, é possível atentar para o processo de como as práticas adquirem sentido por meio das relações que os atores (humanos e não humanos) estabelecem em uma rede de significantes (Law, 1999). Latour (1990) utiliza-se da tradução do conhecimento, o que ampara o entendimento de que, enquanto emergem em um *continuum*, as práticas são sustentadas, duradouras e eventualmente desmanteladas no processo ordenamento social.

Ao dar luz ao estudo das redes, Latour (1990) interessa-se pelas transformações constantes nelas existentes, o que permite acessar e compreender espacialidades específicas e movimentos que produzem as relações entre os pontos de conexão e as razões que fazem as pessoas agir, bem como reconhece que entidades de natureza diversa permitem transportar e conectar conhecimentos e elementos humanos e não humanos, visto que, um ator em cena, nunca está agindo sozinho” (Latour, 2005, p. 46). O conceito de não humanos utilizado por Latour (1992) elucida o poder de agência das massas ausentes, diferente do entendimento de artefato utilizado por (Strati, 2007b), estando ligado a intencionalidade humana e a capacidade de carregar determinada mensagem, tal como um som específico, um objeto ou mesmo a própria organização.

Diferente de outras perspectivas, Latour (2005) propõe que para entender os fenômenos sociais é preciso acompanhar de perto as relações, as ações, as práticas dos atores envolvidos. Neste ponto o entendimento de conhecimento produzido pelas interações entre atores, as redes relacionais e os processos de tradução (Latour, 1992) convergem com a ideia de entender as NFOs como estruturas que surgem das relações, e como tal, à medida que surge também se desmantela, sendo assim transitória e constantemente produzida e transformada.

O uso do entendimento de *organizing*, tem em vista o constante movimento calendoscópico, não havendo uma estrutura fixa (Czarniawska, 2004), o que abre caminho para entender as relações em NFO como um ponto no fluxo de uma rede de multiplicidades em uma tecitura rizomática. Sob o olhar de rede de interações proposta por Latour, as NFOs podem ser observadas como estando em movimento conforme o fluxo da rede se altera, bem como que a partir das rupturas na trama de associações entre práticas, humanos e não humanos.

Tal como um movimento social que nasce de pressupostos defendidos por pessoas que estão ao tempo todo se conectando, reconectando e desconectando, a partir de um propósito, aqui explorado como a aprendizagem. É em uma rede de relações rizomáticas e em constante fluxo que estas NFOs se constituem, ou seja, por uma razão substantiva que faz com que os atores, as redes relacionais e os processos de tradução se conectem e se movam, para além do lado instrumental. São nas interações entre atores humanos e não humanos que as associações da rede são tecidas, conectando práticas, atores e conhecimento, o que por sua vez, torna a aprendizagem em NFO algo possível.

A aprendizagem, neste escopo, é conectada por uma postura relacional e performativa, entendendo que o conhecimento é produzido na prática pelas relações que as constituem. O grande ganho desta perspectiva está na possibilidade de entender as realidades não como dadas, mas como emergindo nas práticas cotidianas, como efeitos de “performances ou conjuntos de relações contingentes e heterogêneas” (Law, 2015, p. 127).

Acredita-se que o entendimento da prática, enquanto objeto de análise para o estudo da aprendizagem fornece ganhos ao estudo da aprendizagem em NFO por possibilitar compreender como coisas são performadas nas práticas. É através do estudo das redes rizomáticas e dos seus processos de reparo e reconstrução da ordem social após episódios de tensão, contradições que é possível representar processos de conhecimento em tradução.

Tais entendimentos possibilitam uma análise sociológica de relações que produzem e reproduzem um modo de vida singular, aqui entendidas a partir das NFOs, promovendo uma rede de associações entre elementos humanos e não humanos, práticas e entendimentos, forjados sobre um espaço de referência simbólica comum (Kastrup, 2013).

Entendendo que o pressuposto que rege o entendimento de NFO difere-se substancialmente das formas tradicionais de organização no que concebe ao entendimento de estrutura imposto pela lógica sistêmica que entende

que a estrutura “é”, enquanto em NFO a estrutura surge das relações e se molda pelas interações. Assim, o uso da perspectiva Laturiana apresenta possibilidades para acessar as práticas que estão entremeadas ao processo de aprendizagem por meio das redes as quais elas se transportam, além de descrevê-las em seus enredos (Latour, 2005).

Tais entendimentos levados à tônica de NFO, formadas por uma mentalidade que privilegia o lado substantivos podem encontrar nas contribuições de Latour entendimentos que deem suporte à compreensão dos nexos de relações e ações associados, que vão gerar construções, desconstruções, engendramentos, centros, margens, inclusões e exclusões (Law, 1992), que performam a aprendizagem. Isso posto, à medida que o foco desloca-se dos “por quês” para as histórias sobre “como” as relações se agregam, o estudo de espaços outros que não os dominados pela lógica instrumental, cuja natureza são NFO, Latour oferece um repertório de ferramentas e sensibilidades que permitem pensar a aprendizagem a partir das associações heterogêneas que compõem o social.

Considerações Finais

Diante do exposto, postula-se que as diferentes realidades organizacionais podem ser compreendidas como resultados do *organizing* e não como verdades inquestionáveis. Trata-se de olhar para a prática cotidiana nos mais diferentes contextos, entendendo a organização como um constante fluxo, ou seja, facetas mutantes de relações sociais, econômicas, políticas e culturais das quais sempre fizeram parte. Ao deslocar o foco de análise da organização para o organizar, a lente da prática, através de seu olhar processual-relacional, permite acessar realidades organizacionais que não podem ser compreendidas pela ortodoxia sistêmica.

O esforço de teóricos como Gherardi, Nicolini, Strati e Latour permitem compreender como a aprendizagem ocorre por meio de uma dinâmica processual-relacional. A visão dos, autores ora mencionados, encontra-se consubstanciada no entendimento de que as organizações podem ser entendidas enquanto facetas mutantes e dinâmicas contidas na improvisação cotidiana da ação humana.

O presente ensaio apresentou os estudos baseados em prática, como uma alternativa teórico e metodológica para a compreensão do processo de aprendizagem em novas formas organizacionais, partindo do entendimento de que, nestes espaços, o conhecimento é performando pelas relações sociais e práticas sociais. Com base nas reflexões desenvolvidas, acredita-se que os EBPs representam uma vertente epistemológica congruente para compreender as NFOs devido ao fato de não apresentarem um modelo cognitivo de aprendizagem, mas defender uma visão de que o conhecimento ocorre ao longo do tempo, de forma relacional e coletiva no cotidiano da prática.

Assim, corrobora-se o entendimento de que a organização empresarial, orientada por critérios de resultados econômicos e índices de eficiência e eficácia, não é o único modo possível de organizar o fazer cotidiano, bem como não corresponde à ontologia de todos os atores que fazem parte e interferem na realidade social. Assim, os EBPs combinados às NFOs abrem espaço para outras dimensões, que não as reconhecidas e de interesse das organizações burocráticas hegemônicas. A natureza processual-relacional dos EBPs fornece coordenadas situacionais que permitem analisar os fenômenos organizacionais, as manifestações discursivas, o sentido e significado das práticas e dos saberes que se fazem presentes na transformação da sociedade em prol de valores capazes de orientar comportamentos e atitudes, bem como acessar questões amplas referentes ao desenvolvimento local, emancipação dos indivíduos e organizações substantivas.

Sob este entendimento, os EBPs demonstram seguir uma linha de raciocínio próxima ao entendimento de que os indivíduos podem aprender por meio das interações e práticas, de modo que tenham autonomia e não se sintam submetidos à gestão rígida, que exige amplos conhecimentos e excelentes resultados constantes; pois o interesse reside nos indivíduos e valores conservados por estes.

Além disso, o modelo organizacional adotado neste ensaio é heterogêneo devido possuir peculiaridades, e deve ser compreendido como um modo abrangente e flexível. Assim sendo, a relevância também se apresenta ao explorar organizações com viés alternativo, a fim de entender seu processo de aprendizagem, desenvolvendo entendimentos complexos com relação aos impactos sociais decorrentes da sua forma de construção e atuação. Logo, as NFOs também contribuem para avançar na compreensão da aprendizagem pela prática, considerando, conforme Vizeu (2009), sua orientação para o indivíduo e os aspectos relativos ao trabalho que se baseiam em princípios éticos e na valorização individual e coletiva.

Neste ínterim, a abordagem da aprendizagem baseada em prática abre-se para a possibilidade de investigar como esse processo ocorre em formas organizacionais não convencionais ou não hegemônicas, chamadas aqui de NFO, com mais profundidade, permitindo revelar o que ocorre e como ocorrem as relações que se estabelecem dentro de determinado campo. Ao prezar pelo aprendizado contínuo e ao longo do tempo, os EBPs aplicados às NFOs permitem superar dualismos, assumindo a constituição social mútua de sujeito e objeto.

Vale ressaltar que não se desconsidera a importância das demais vertentes de aprendizado, mas observou-se, por meio da articulação teórica, que existe grande similaridade entre as perspectivas estudadas. Um dos pontos que mais se destaca é a compreensão da organização enquanto *organizing*, espaço em que ocorre o aprendizado, dado que se trata de um processo aberto, em que há constante aprendizado dos indivíduos, propiciando o *learning* e o *knowing in practice*, que é contínuo, temporário e se modifica a cada prática; o que faz emergir a textura de práticas.

Sob este *locus*, entende-se que os dilemas relacionados às novas formas organizacionais, em função da racionalidade que permeiam o *organizing*, podem encontrar nas bases dos estudos baseados em prática um caminho para o reconhecimento do pluralismo econômico nas práticas organizacionais, principalmente, aquelas de natureza não hegemônica e não monetária, não tendo como finalidade a acumulação. Portanto, analisar as NFOs sob o entendimento da aprendizagem por meio dos EBPs fornece uma visão mais aberta de como os indivíduos podem obter conhecimento, o que acaba por corroborar com o pressuposto de uma gestão contrária aos preceitos gerencialistas e utilitários da *mainstream* da administração. O entendimento da organização enquanto *organizing*, bem como o *learning* e o *knowing in practice*, fornecem a lógica de (re)construção e transformação, em que o conhecimento adquire diversas formas, sendo impactado pelos praticantes, pelos objetos e pela própria prática. Tal argumento remete às NFOs enquanto um meio em que a autonomia e a negociação dos indivíduos fazem diferença no ambiente, proporcionando o desenvolvimento dos espaços organizacionais. Além disso, a textura de práticas que forma a conexão das diversas práticas e seu impacto, refletem a heterogeneidade das NFOs, bem como sua ligação com o meio externo.

Finalmente, refletir sobre as NFOs e os EBPs é relevante, pois as vertentes carecem de aprofundamento teórico e, buscar um ponto em comum entre estas se torna uma oportunidade de melhor compreendê-las. Além disso, essa discussão pode contribuir para aproximar áreas como a administração e os estudos organizacionais em temas relevantes para a sociedade, como as NFOs, especialmente alternativas que se desenvolvem a partir da margem dos sistemas hegemônicos. Ao sugerir o uso da lente teórica e epistemológica da prática para a compreensão do processo de aprendizagem em NFO, se acredita ser possível gerar *insights* que reforcem de forma frutífera a possibilidade desta perspectiva para um campo ainda pouco explorado. Por fim, em termos práticos, compreender o processo de aprendizagem pela lógica da prática ampara gestores na construção de ações que vão ao encontro da lógica substantiva que sustenta formas organizacionais não convencionais.

Como sugestões, propõe-se que pesquisas futuras desenvolvam estudos empíricos de NFO por meio da lente das diferentes abordagens da prática (teoria cultural e estética, comunidades de prática, teoria da atividade histórico-cultural, teoria ator-rede, estratégia como prática e estudos no local de trabalho), considerando suas contribuições particulares. Outra possibilidade envolve os processos de aprendizagem à luz da abordagem sociológica, em espaços organizativos marcados por estruturas de produção e organização social pautadas na lógica substantiva, como organizações de resistência e organizações da economia solidária, por exemplo, de modo a acessar aspectos do cotidiano laboral que constroem o saber-fazer pela prática.

Referências

- Alves, E. B. (2021). *Gestão de espaço de fala e análise das condições de produção de versões sobre um crime corporativo: O caso do rompimento da barragem B1 da Vale S/A em Brumadinho/MG*. [Tese de Doutorado]. Universidade Positivo.
- Alves, E. B., Bueno, A. M., & Eberspächer, A. M. G. (2021). Formas não convencionais de organização e o sistema de ensino superior do curso de administração. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 8(22), 343-393. <https://doi.org/10.25113/farol.v8i22.5045>
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2010). A encruzilhada da aprendizagem organizacional: uma visão multiparadigmática. *Revista de Administração Contemporânea*, 14(2), 310-332. <https://doi.org/10.1590/S1415-65552010000200008>
- Antonello, C. S., & Godoy, A. S. (2011). Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In C. S. Antonello, & A. S. Godoy (Eds.), *Aprendizagem Organizacional no Brasil* (pp.31-50). Bookman.
- Avila, V. P. de, & Antonello, C. S. (2016, 19 a 21 de outubro). *Knowing-in-practice: explorando as práticas de um grupo de desenvolvedores de software*. [Apresentação de trabalho]. 4º Congresso Brasileiro de Estudos Organizacionais, Porto Alegre, Paraná. <https://anaiscbeo.emnuvens.com.br/cbeo/issue/view/2>
- Azevedo, D. (2013). Aprendizagem organizacional e epistemologia da prática: Um balanço de percurso e repercussões. *Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 2(1), 35-55. <https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v2i1.10045>
- Baldi, M. (2004). Novas formas organizacionais: A necessidade de superação das perspectivas sobressocializadas e subsocializadas. *Cadernos EBAPE*, 2(1), 1-15. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512004000100003>
- Barad, K. (2003). Posthumanist performativity: Toward an understanding of how matter comes to matter. *Signs: Journal of women in culture and society*, 28(3), 801-831. <https://doi.org/10.1086/345321>

- Barcellos, R. M. R., & Dellagnelo, E. E. L. (2013). Novas formas organizacionais: Do dominante às ausências. *Revista do Pensamento Contemporâneo em Administração*, 7(1), 1-16. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v7i1.200>
- Barcellos, R. M. R., & Dellagnelo, E. H. L. (2014). A Teoria Política do Discurso como abordagem para o estudo das organizações de resistência: Reflexões sobre o caso do circuito fora do eixo. *O&S*, 21(70), 405-424. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302014000300004>
- Barcellos, R. M. R., Dellagnelo, E. H. L., & Salles, H. K. (2017). Reposicionando Conceitos: A organização fora dos eixos. *RAE*, 57(1), 10-21. <https://doi.org/10.1590/S0034-759020170102>
- Bariatier, P. J., Chauvet, V., & Morales, J. (2017). Management alternatif. *Revue Française de Gestion*, 264(3), 11-22. <https://doi.org/10.3166/rfg.2017.00125>
- Barros, M. A., & Santos, T. C. (2010). Terceiro Setor: Racionalidade instrumental ou substantiva? *Revista Espaço Acadêmico*, 10(113), 11-18.
- Bispo, M. (2013). Estudos baseados em prática: Conceitos, história e perspectivas. *RIGS*, 2(1), 13-33. <https://doi.org/10.9771/23172428rigs.v2i1.10058>
- Blackler, F. (1993). 'Knowledge and the theory of organizations: Organizations as activity systems and the reframing of management'. *Journal of Management Studies*, 30(6), 863-84. <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1467-6486.1993.tb00470.x>
- Brandi, U., & Thomassen, M. L. (2020). Sustainable organizational learning and corporate entrepreneurship: A conceptual model of sustainability practices in organizations. *Journal of Workplace Learning*, 33(3), 212-228. <https://doi.org/10.1108/JWL-05-2020-0084>
- Czarniawska, B. (2004). On time, space, and action nets. *Organization*, 11(6), 773-791. <https://doi.org/10.1177/13505084040472>
- Czarniawska, B. (2008). *A theory of organizing*. Edward Elgar Press.
- Czarniawska, B. (2010). Going back to go forward: On studying organizing in action nets. In T. Hernes, S. Maitlis (Eds.). *Process, sensemaking, and organizing: perspectives on process organization studies* (pp. 140-160). Oxford University Press.
- Cruz, L. B., Alves, M. A., & Delbridge, R. (2017). Next steps in organizing alternatives to capitalism: Toward a relational research agenda. *Management*, 20(4), 322-335. <https://doi.org/10.3917/mana.204.0322>
- Cerri, L. T., Maranhão, C., & Pereira, J. J. (2017). As racionalidades substantiva e instrumental na prática organizacional: um olhar sobre Guerreiro Ramos e os estudos organizacionais. *Revista Foco*, 10(2), 125-147.
- Chiesa, C. D., & Kihara, S. R. (2015). A sociabilidade e a forma de organizar: interpretações simmelianas em um projeto social. *Revista Gestão & Conexões*, 4(1), 187-209. <https://doi.org/10.13071/regec.2317-5087.2014.4.1.8404.187-209>
- Costa, P. D. A., Seifert, R. E., Meira, F. B., & Hocayen-da-Silva, A. J. (2018). Provocações epistemológicas, teóricas e metodológicas a partir de experiências empíricas de organizações alternativas e contra hegemônicas. *Farol*, 5(13), 477-495. <https://doi.org/10.25113/farol.v5i13.4903>
- Davel, E. (2014). Primeiro momento: Sobre a prática em contexto brasileiro. In S. Gherardi, & A. Strati (Org.), *Administração e aprendizagem na prática* (pp. 15-18). Elsevier.
- Dellagnelo, E. L., & Machado, C. L. S. (2000). Novas formas organizacionais: Onde se encontram as evidências empíricas de ruptura com o modelo burocrático de organizações? *Organizações & Sociedade*, 7(19), 19-33.
- Durante, D. G., Veloso, F. R., Machado, D. Q., Cabral, A. C., & Santos, S. M. (2019). Aprendizagem organizacional na abordagem dos estudos baseados em prática: revisão da produção científica. *Revista de Administração Mackenzie*, 20(2), 1-28. <https://doi.org/10.1590/1678-6971/eRAMG190131>

- Duarte, M. F., & Alcadipani, R. (2016). Contribuições do organizar (Organizing) para os Estudos Organizacionais. *Organizações & Sociedade*, 23(76), 57-72. <https://doi.org/10.1590/1984-9230763>
- Faria, J. H., & Meneghetti, F. K. (2007). A instituição da violência nas relações de trabalho. In J. H. Faria, (Coord), *Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais* (pp. 278-299). Editora Atlas.
- Feldman, M. S., & Orlikowski, W. J. (2011). Theorizing practice and practicing theory. *Organization Science*, 22(5), 1240–1253. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0612>
- Ferrazza, D. E. (2020). *Meetups como saberes coletivos? O organizar de espaços alternativos de aprendizagem à luz da teoria baseada em prática*. [Tese de Doutorado, Universidade Federal do Rio Grande do Sul]. Biblioteca Digital de Teses e Dissertações da UFRGS. <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/212992>
- Filgueiras, F. B (2012). Guerreiro Ramos, a redução sociológica e o imaginário Pós-Colonial. *Caderno CRH*, 25(65), 347-363. <https://doi.org/10.1590/S0103-49792012000200011>
- Fischer, T. (2012). Gestão social do desenvolvimento de territórios. *Revista Psicologia: Organização e Trabalho*, 12(1), 113-120.
<http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpot/v12n1/v12n1a10.pdf>
- Gallon, S., Bitencourt, B. M., Viana, D. D., & Antonello, C.S. (2016). Formas de aprendizagem e saberes no trabalho de manicures. *Revista Pensamento Contemporâneo em Administração*, 10(1), 96-112. <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v10i1.655>
- Gaulejac, V. (2007). *Gestão como doença social: Ideologia, poder gerencialista e fragmentação social*. (I. Storniolo Trad.). Idéias & letras.
- Gherardi, S. (1999). Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? *Organization Studies*, 20(1), 101–124. <https://doi.org/10.1177/0170840699201005>
- Gherardi, S. (2000). Practice-Based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, 7(2), 211–223. <https://doi.org/10.1177/135050840072001>
- Gherardi, S. (2006). *Organizational knowledge: The texture of workplace learning*. Blackwell Publishers.
- Gherardi, S. (2009a). Practice? It's a matter of taste!. *Management Learning*, 40(5), 535-550. <https://doi.org/10.1177/1350507609340812>
- Gherardi, S. (2009b). Introduction: The critical power of the practice lens'. *Management learning*, 40(2), 115-128. <https://doi.org/10.1177/135050760810122>
- Gherardi, S. (2011). Organizational learning: the sociology of practice. In M. Easterby-Smith, & M. Lyles (Eds.), *Handbook of organizational learning, knowledge management* (2a ed., pp. 43-65). John Wiley & Sons.
<https://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/9781119207245.ch3>
- Gherardi, S. (2012). *How to conduct a practice-based study: problems and methods*. Elgar.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2001). The sociological foundations of organizational learning. In M. Dierkes, A. Berthoin, J. Child, & I. Nonaka (Orgs.), *The handbook of organizational learning and knowledge* (pp. 35-60). Oxford University Press.
- Gherardi, S., & Nicolini, D. (2002). Learning the trade: A culture of safety in practice. *Organization*, 9(2), 191–223. <https://doi.org/10.1177/1350508402009002264>
- Gherardi, S., & Strati, A. (2014). *Administração e aprendizagem na prática*. Elsevier.

- Heidegger, M. (1996). *Being and time*. (J. Stambaugh Trad.) State University New York. (Original work publisher 1927).
- Kalberg, S. (1980). Max Weber's types of rationality: Cornerstones for the analysis of rationalization processes in history. *American journal of sociology*, 85(5), 1145-1179.
- Kastrup, V. (2013). A rede: Uma figura empírica da ontologia do presente. In A. Parente (Org.). *Tramas da rede: Novas dimensões filosóficas, estéticas e políticas da comunicação* (pp.80-90). Sulina.
- Langley, A., & Tsoukas, H. (2010). Introducing perspectives on process organization studies. In T. Hernes, & S. Maitlis (Eds.), *Process, sensemaking, and organizing* (pp. 1–26). Oxford University Press.
- Latour, B. (1986). The power of association. In J. Law (Ed.), *Power, Action and Belief: A New Sociology of Knowledge?* Routledge & Kegan Paul.
- Latour, B. (1987). *Science in Action*. Harvard University Press.
- Latour, B. (1990). Drawing Things Together. In M. Lynch, & S. Woolgar, (Eds.), *Representation in Scientific Practice* (pp. 19-68). MIT Press, 1990.
- Latour, B. (1992). Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artifacts, In W. E. Bijker, & J. Law. (Eds). *Shaping Technology/Building Society: Studies in Sociotechnical Change* (pp. 225-259). MIT Press.
- Latour, B. (2005). *Reassembling the social. An introduction to actor-network-theory*. Oxford University Press.
- Latour, B. (2011). *Ciência em ação: Como seguir cientistas e engenheiros sociedade a fora* (2a ed.). Editora UNESP.
- Law, J. (1992). Notes on the Theory of the Actor-Network: Ordering, Strategy, and Heterogeneity. *Systemic Practice and Action Research*, 5(4), 379-393.
- Law, J. (1994). *Organizing Modernity*. Blackwell Publishers.
- Law, J. (1999). After ANT: Complexity, naming and topology. *The Sociological Review*, 47(1suppl), 1–14. <https://doi.org/10.1111/j.1467-954X.1999.tb03479.x>
- Law, J. (2015). What's wrong with a one-world world? *Distinktion: Scandinavian Journal of Social Theory*, 16(1), 126-139. <https://doi.org/10.1080/1600910X.2015.1020066>
- Margoto, J. B., Behr, R. R., & De Paula, A. P.P. (2010). Eu me Demito! Evidências da racionalidade substantiva nas decisões de desligamento em organizações. *O&S*, 17(52), 115-135. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000100007>
- Meira, F. B. (2014). Liminal organization: Organizational emergence within solidary economy in Brazil. *Organization*, 21(5), 713-729. <https://doi.org/10.1177/1350508414537621>
- Moraes, J. (2010). Self-management as a tool to organize counter-hegemony. *O&S*, 17(55), 585-604. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302010000400001>
- Nicolini, D. (2009). Zooming in and out: Studying practices by switching theoretical lenses and trailing connections. *Organization Studies*, 30(12), 1391–1418. <https://doi.org/10.1177/0170840609349875>
- Nicolini, D. (2012). *Practice theory, work, and organization: An introduction* Oxford University Press..
- Nicolini, D. (2016). *Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach: A Practice-Based Approach*. Routledge.
- Nicolini, D. (2017). Practice theory as a package of theory, method and vocabulary: Affordances and limitations. In M. Jonas, B. Littig, & A. Wroblewski (Eds.), *Methodological reflections on practice oriented theories* (pp. 19-34). Springer.

- Nicolini, D., Gherardi, S., & Yanow, D. (2003). Introduction: Toward a practice-based view of knowing and learning in organizations. In D. Nicolini, S. Gherardi, & D. Yanow. (Orgs.), *Knowing in organizations: A practice-based approach* (pp. 3-31). M.E. Sharpe.
- Nicolini, D., & Monteiro, P. (2017). The practice approach in organizational and management studies. In A. Langley, & H. Tsoukas, (Eds), *The Sage Handbook of Process Organization Studies* (pp. 110-126). SAGE.
- Nogueira, R. A., & Odélius, C. C. (2015). Desafios da pesquisa em aprendizagem organizacional. *Cadernos Ebape. BR*, 13(1), 83-102. <https://doi.org/10.1590/1679-395112602>
- Oliveira, D. G., Mozzato, A. R., & Colet, D. S. (2016). Aprendizagem Baseada em Prática: entre remédios e receitas em pequena farmácia. *ReGePe*, 5(3), 90-115. <https://doi.org/10.14211/regepe.v5i3.388>
- Orlikowski, W. J. (1996). Improvising organizational transformation over time: A situated change perspective. *Information systems research*, 7(1), 63-92.
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in practice: enacting a collective capability in distributed organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>
- Pagani, C. (2021). Estudos baseados na prática (EBP): Uma revisão sistemática de literatura. *REUNA*, 26(4), 1-18.
- Parker, M., Cheney, G., Fournier, V., & Land. C. (2014). *The Routledge companion to alternative organization*. Routledge.
- Peredo, A. M., & Chrisman, J. J. (2006). Toward a theory of community-based enterprise. *Academy of Management Review*, 31(2), 309-328. <https://doi.org/10.5465/amr.2006.20208683>
- Pimentel, R., & Nogueira, E. E. D. S. (2018). Estudos baseados na prática: Possibilidades metodológicas para pesquisas em estudos organizacionais. *O&S*, 25, 350-370. <https://doi.org/10.1590/1984-9250861>
- Ramos, A. G. (1989). *A nova ciência das organizações*. Editora da Fundação Getúlio Vargas.
- Reed, M. (1999). Teorização Organizacional: Um campo historicamente contestado. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord, (Orgs.), *Handbook de estudos organizacionais: Modelos de análise e novas questões em estudos organizacionais* (pp.61-98). Atlas.
- Reedy, P. (2014). Impossible organisations: Anarchism and organisational praxis. *Ephemera*, 14(4), 639-658.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of Management Review*, 36, 338–360. <https://doi.org/10.5465/amr.2009.0183>
- Salm, J. F., & Menegasso, M. E. (2015). A base epistemológica da ação administrativa nas organizações substantivas e a formação do gestor social. *RCA*, 17(edição especial), 63-78. <https://doi.org/10.5007/2175-8077.2015v17nespp63>
- Schatzki, T. (2012). A Primer on Practices. In J. Higgs, R. Barnett, S. Billett, M. Hutchings, & F. Trede (Eds.), *Practice-Based Education: Perspectives and Strategies* (pp. 13–26). Sense.
- Sandberg, J., & Tsoukas, H. (2011). Grasping the logic of practice: Theorizing through practical rationality. *Academy of management review*, 36(2), 338-360.
- Santos, A. R. (2017). A racionalidade coletiva como paradigma organizativo do MST. *Educação & Formação*, 2(2), 111-130. <https://doi.org/10.25053/edufor.v2i5.2034>.
- Santos, L. L. S., & Alcadipani, R. S. (2015). Por uma epistemologia das práticas organizacionais: A contribuição de Theodore Schatzki. *Organizações & Sociedade*, 22(72), 79-98. <https://doi.org/10.1590/1984-9230724>
- Seifert, R. E., & Vizeu, F. (2015). Crescimento organizacional: Uma ideologia gerencial?. *Revista de Administração Contemporânea*, 19(1), 127-141. <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2015812>
- Sell, C. E. (2001). *Sociologia Clássica: Durkheim, Weber e Marx*. Vozes.

- Sennett, R. (2000). *A corrosão do caráter: As consequências pessoais do trabalho no novo capitalismo* (4a ed., M. Santarrita Trad.). Record.
- Serva, M. (1993). O fenômeno das organizações substantivas. *RAE*, 33(2), 36-43. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901993000200005>
- Serva, M. (1996). *Racionalidade e organizações: O fenômeno das organizações substantivas*. [Tese de Doutorado, Fundação Getúlio Vargas]. FGV Repositório Digital. <https://bibliotecadigital.fgv.br/dspace/handle/10438/4533>
- Serva, M. (1997). A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. *RAE*, 37(2), 18-30. <https://doi.org/10.1590/S0034-75901997000200003>
- Silva, É. S. da, & Silva, G. P. da. (2019). Formação humana e racionalidade substantiva: Resistência à formação instrumental. *Plurais Revista Multidisciplinar*, 4(3), 115-131. <https://doi.org/10.29378/plurais.2447-9373.2019.v4.n3.115-131>
- Siqueira, G. D. M. V. (2017). Tensão entre as racionalidades substantiva e instrumental: Estudo de caso em uma ecovila no sul da Bahia. *Cadernos EBAPE. BR*, 15, 768-782. <https://doi.org/10.1590/1679-395155014>
- Strati, A. (1992). Aesthetic Understanding of Organizational Life. *The Academy of Management Review*, 17(3), 568-581. <https://doi.org/10.2307/258723>
- Strati, A. (1996). Organizations viewed through the lens of aesthetics. *Organization*, 3(2), 209-218. <https://doi.org/10.1177/13505084963200>
- Strati, A. (1998a). Organizational symbolism as a social construction: A perspective from the sociology of knowledge. *Human Relations*, 51(11), 1379-1402. <https://doi.org/10.1177/001872679805101103>
- Strati, A. (1998b). *Organization and Aesthetics*. SAGE Publications Ltd.
- Strati, A. (2000). The aesthetic approach in organization studies. In S. Linstead, & H. Höpfl, (Eds.). *The Aesthetics of Organization* (pp.13-34). SAGE Publications.
- Strati, A. (2003). Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge. In S. Gherardi, D. Nicolini, & D. Yanow. *Knowing in organizations: A practice-based approach* (pp. 53-75). Routledge.
- Strati, A. (2007a). Sensible knowledge and practice-based learning. *Management Learning*, 38(1), 61-77. <https://doi.org/10.1177/1350507607073023>
- Strati, A. (2007b). *Organização e estética*. Editora FGV.
- Tragtenberg, M. (1992). *Burocracia e ideologia* (2a ed.). Ática.
- Verzelloni, L. (2016). Beyond the provisional nature: towards a radial concept of practice. *Teoria e Prática em Administração*, 6(2), 01-25. <https://doi.org/10.21714/2238-104X2016v6i2-31614>
- Vizeu, F. (2009). Contribuições da sociologia da dádiva aos estudos sobre organizações substantivas. *O&S*, 16(50), 409-427. <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000300001>
- Vizeu, F., Seifert, R. E., & Hocayen-da-Silva, A. J. (2015). Non capitalist organizations in latin America: lessons from the Brazilian Faxinal grassroot community. *Cadernos EBAPE.BR*, 13(2), 369-389. <https://doi.org/10.1590/1679-395116997>
- Voegelin, E. (1978). *Anamnesis: On the theory of history and politics*. University of Missouri Press.
- Weber, M. (1982). *Ensaio de sociologia* (5a ed.). LTC Editora.
- Weber, M. (1987). *A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo* (5a ed.). Pioneira.

Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Addison-Wesley.

Wenger, E. (1998). *Communities of practice. learning, meaning and identity*. Cambridge University Press.

Zilio, L. B., Barcellos, R. M. B., Dellagnello, E. H. L., & Assmann, S. J. (2012). Organizações contra hegemônicas e possibilidade de redescoberta da política na modernidade: Uma contribuição a partir do pensamento de Hannah Arendt. *Cadernos EBAPE.BR*, 10(4), 789-803. <https://doi.org/10.1590/S1679-39512012000400002>

Como citar:

Junges, V. de C., Campos, S. A. P. de., Becker, R. G., & Marchi, J. (2023). Estudos baseados em práticas como uma alternativa teórico-metodológica para o estudo de novas formas organizacionais. *Revista Ciências Administrativas*, 29, 1-21. <http://doi.org/10.5020/2318-0722.2023.29.e13701>

Endereço para correspondência:

Vanessa de Campos Junges
E-mail: vanessa.campos@acad.ufsm.br

Simone Alves Pacheco de Campos
E-mail: simone.campos@ufsm.br

Rúbia Goi Becker
E-mail: rubiagoibecker@gmail.com

Janaina Marchi
E-mail: marchijanaina@gmail.com



Submetido em: 17/05/2022
Revisado em: 18/08/2022
Aprovado em: 19/01/2023