



## UM RELATO MENOR SOBRE A PRÁTICA DE SILVIA GHERARDI

Marcos Eloi Söllinger, Fabiano Larentis

### RESUMO

O presente artigo apresenta a atualização de alguns conceitos centrais da perspectiva de prática da pesquisadora Silvia Gherardi. Foram selecionadas citações do livro da autora *How to Conduct a Practice-based Study: Problems and Methods* publicado em 2012, com as respectivas atualizações na segunda edição, publicada em 2019. Na introdução, são trazidas algumas questões a respeito de como se produz conhecimento nas ciências, de forma a sinalizar a posição epistemológica trabalhada e apresentada ao longo do texto. O referencial teórico é composto de um bloco contínuo de texto que perpassa os conceitos destacados das obras. São realizados apontamentos sobre as seguintes temáticas: noção teórica de prática, noção de ontologia em Gherardi, conceito de prática e de organização, aspectos da normatividade da prática, relação entre trabalho e práticas, conhecimento e aprendizagem profissional. Sobre questões ontológicas, é apresentado um exemplo inspirado nas obras do artista Jackson Pollock. Após o referencial, o artigo segue com uma seção que apresenta uma pequena biografia da obra da pesquisadora, destacando algumas de suas publicações. Ao final da seção biográfica, são mencionados alguns interesses recentes de pesquisa de Gherardi. O artigo chega à conclusão trazendo exemplos de trabalhos que foram realizados por pesquisadores brasileiros e temas emergentes destes estudos.

**Palavras-chave:** Práticas e Estudos Baseados em Prática; Silvia Gherardi; Agenciamento; Práticas de trabalho; Estudos Organizacionais.

### 1 INTRODUÇÃO

Com alguma frequência nos deparamos com a seguinte questão no meio acadêmico: qual o impacto que nossas pesquisas geram? Artigo recente de Martins (2023) se dispõe a passear levemente por reflexões motivadas por tal indagação, de forma a nos fazer refletir sobre as interações entre o que se produz em teoria e o que se vive em prática. O autor afirma não encontrar respostas, levantando perguntas sobre como escândalos corporativos ainda podem emergir, mesmo diante de alertas obtidos através de evidências científicas. Coelho e Häyrén (2023) nos lembram que o elemento corporação não é necessariamente um fator de mudança na sociedade, pelo contrário: uma multinacional pode reforçar, por exemplo, diferenças de gênero vigentes em cada contexto. Ou seja, ainda que sejam percebidos avanços teóricos através das Ciências, a realidade impera com suas práticas cotidianas.

No âmbito das ciências sociais, em que se insere a administração, talvez seja necessário aprofundar as questões relacionadas a como se pode produzir um conhecimento de relevância. Lohse e Canali (2021) fazem essa reflexão utilizando de exemplos do período de pandemia por Covid-19, em uma perspectiva que focaliza em processos e atividades e não apenas nos resultados da ciência. Segundo os autores, no que tange a utilização de métodos, a criação e a modificação de políticas públicas passa pela adaptação e contextualização de como estatísticas são criadas e como podem ser respeitadas as peculiaridades de cada contexto. Em



suma, mais que produzir conhecimento, precisamos aprofundar nossa compreensão acerca do processo, tanto como pesquisadores quanto sociedade.

Nesse sentido, trazemos a perspectiva de prática da autora Silvia Gherardi para discussão. No que se refere à teoria, o presente artigo discute algumas atualizações conceituais: a pesquisadora tem publicações que datam da década de 1990, e seu livro mais recente *How to Conduct a Practice-based Study: Problems and Methods* (2.ed., Edwar Elgar Publishing, 2019) amplia as possibilidades de pesquisa que foram lançadas na primeira edição do livro, em 2012. Artigo de Bispo (2013) apresentou a mesma perspectiva, em um momento onde os Estudos Baseados em Prática (tradução) ainda eram menos conhecidos em território brasileiro. A perspectiva dos estudos centrados na prática é identificada por Serva (2017) como abordagem epistemológica emergente na administração, no Brasil, o que representa um interesse crescente nesta comunidade de pesquisadores.

As referidas atualizações sinalizam um movimento da pesquisadora, partindo de preocupações com análises organizacionais em direção à teoria social. Shove (2020) comenta que a segunda edição do livro de Gherardi ignora aspectos que fazem parte de discussões maiores na ciência, já Laasch (2020), em contrapartida, assume que seja uma “*boundary theory of practices*”, com a possibilidade de se conectar com diferentes elementos teóricos, ao passo que mantém uma centralidade no que ocupa. A leitura que nós realizamos neste artigo é a de que Gherardi traz questões de ordem epistemológica, ou seja, voltadas principalmente a como produzimos conhecimento, sendo válidas e necessárias para que possamos compreender a atual complexidade das práticas e do trabalho.

Ao que se atente para esta Mostra definimos nosso artigo como ensaio, quanto ao gênero textual, peça que transita entre a escrita filosófica e a científica. (PAVIANI, 2009). Apesar da avaliação deste artigo compreender que seja dispensável tal caracterização, compreendemos que ao leitor seja importante alguma sinalização sobre o conteúdo que irá encontrar. A presente discussão se desenvolve na comparação entre citações (da primeira e da segunda edição do livro) que foram previamente selecionadas na leitura de ambos os livros, com reflexão respaldada na expertise de ambos os autores acerca dos temas abordados. Em sequência, é apresentada uma breve biografia da pesquisadora, que traz também conceitos recentes que podem ser incorporados às pesquisas. Finaliza-se com a conclusão. Esclarecemos que este artigo se debruça sobre conceitos teóricos, e que apesar de serem igualmente interessantes as questões de método, estas não serão abordadas nesta oportunidade (à pedido da avaliação).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O primeiro apontamento que fazemos se baseia em compreender o que é a prática. No nosso imaginário, temos a impressão de que teoria e prática são universos bastante distintos, até mesmo pela repetição de um discurso de senso comum que diz que “na prática é bem diferente”. Por um lado, sim, a teorização em administração tem se mantido distante da realidade, através do constante uso de teorias inseridas em macro-discursos hegemônicos (CARRIERI; CORREIA, 2020). Contudo, também vemos que o poder de modificação das práticas a partir dos resultados e análises que a ciência produz têm encontrado diversos entraves, diretamente ligados a como as narrativas são construídas e disseminadas na sociedade, através de diferentes aparatos midiáticos, tanto aquelas sobre evidências científicas quanto as ligadas ao negacionismo científico. (FARNESE, 2023).



A partir da noção de prática trabalhada por Gherardi, temos a possibilidade de desenvolver uma abordagem teórica que se aproxima do que Carrieri e Correia (2020) chamam de literatura menor, ou seja, que não pretende ocupar o lugar da hegemonia, mas que revela sua potência ao atribuir relevância ao mundano e cotidiano. Logo, a noção de prática tem por característica certa flexibilidade em definir os elementos que lhe compõem.

[...] a practice should not be viewed as a unit circumscribed by given boundaries and constituted by defined elements, but rather connection-in-action: that is, as an interweaving of elements which are shaped by being interconnected. (GHERARDI, 2012, p.3).

[...] a practice should not be viewed as a unit circumscribed by given boundaries and constituted by defined elements, but rather as a connection-in-action: that is, as an *agencement* of elements which achieve agency by being interconnected. (GHERARDI, 2019, p.4).

Em ambas as citações acima, o “lugar” do mundano, do cotidiano, das pequenas ações, está no modelo ecológico que a noção de prática sugere (GHERARDI, 2006), isto é, se descentraliza a posição do homem como agente principal das ações. A prática, em ambos os casos, é constituída da junção de elementos que se conectam, em que o humano se liga à materialidade para a realização de atividades. O que aparece como novidade na obra mais recente é uma discussão ontológica acerca dessa conexão entre elementos. Dado que para o Avaliador A não ficou clara na primeira versão este trecho sobre ontologia, faremos alguns apontamentos adicionais. Relembrando que o objetivo do presente artigo não é discutir o que é ontologia, mas apontar as diferenças de posicionamento dos conceitos de Gherardi, onde fazemos a comparação das citações.

Quando falamos de um “modelo ecológico”, e da “descentralização da posição do homem como agente principal das ações”, esta já é uma demarcação ontológica que se opõe à predominância de um quadro humanista que se perpetua nas Ciências, mas que também se observa enquanto projeto de sujeito. Tais discussões possuem longa data, em que podemos citar o trabalho de Duarte (2006), que trata da relação entre os significados de sociedade, modernidade e humanismo a partir de Foucault e Heidegger. Recentemente, o artigo de Danner, Danner e Dorrico (2022) “pacifica o branco” desde uma narrativa indígena: ou seja, ontologicamente desmonta um quadro humanista, que é baseado numa construção moderna europeia e branca, preferivelmente masculina, e que tem por consequências o genocídio e a colonização. Ou seja, Gherardi, ainda que em menor grau, já trabalha numa perspectiva que tenta diferenciar sua posição dessa ideia euro-ocidental de sujeito dominante.

Na primeira versão de artigo submetida, colocamos que: Gherardi busca inspiração na filosofia de Deleuze e Guattari, e desenvolve também em outros trabalhos (GHERARDI, 2016; 2018) o quanto o agenciamento (tradução de *agencement*) ocorre como efeitos de práticas que são de outros domínios além daqueles que estão em foco pelo pesquisador. De forma breve, “[...] se está em presença de um agenciamento todas as vezes em que pudermos identificar e descrever o acoplamento de um conjunto de relações materiais e de um regime de signos correspondente” (ZOURABICHVILI, 2004. p.08). Acrescentamos aqui que a mudança ontológica está contida precisamente na noção de agência que a autora passa a adotar. Esta é uma sinalização da mudança de pensamento da autora, inclusive, a ideia do presente artigo é demonstrar que há nuances, embora não seja possível trazer todas as discussões pertinentes em apenas uma publicação. O exemplo a seguir, já da primeira versão, procura exemplificar a



ideia de agenciamento.

O artista Jackson Pollock (1912-1956), conhecido por sua famosa técnica *dripping*, tem diversos de seus trabalhos marcados pela fuga à formas pré-definidas. Suas telas eram feitas fora do ritual tradicional dos pintores, ficando muitas vezes no chão, em seu estúdio ou mesmo ao ar livre. Conhecido como figura marcante do expressionismo abstrato, uma de suas obras mais conhecidas é “*Blue Poles*”, de 1952 (Figura 1).

Figura 1 - “*Blue Poles*”, de Jackson Pollock



Fonte: <https://bluepoles.nga.gov.au/artwork/blue-poles/>. Último acesso em 02/09/2023.

A imagem da obra (Figura 1) em si já nos causa diversas percepções: a falta de uma forma específica, o contraste de cores, a confusão e o caos, e ao mesmo tempo, a ideia de que tudo está “no lugar”. Passa a ser mais impressionante, quando obtemos a informação de que esta tela tem um mural de 213 centímetros de altura e 489,5 centímetros de largura. Além disso, a obra pesa 99 quilogramas, e para a composição de texturas, Pollock adicionou pedaços de vidro entre as camadas de tinta. Com mais estas informações, nosso imaginário expande a percepção sobre a composição da obra e sua representatividade material e artística. Além da obra, passamos ao artista.



Figura 2 - Jackson Pollock em Estúdio, por Hans Namuth



Fonte: <https://bluepoles.nga.gov.au/artwork/blue-poles/>. Último acesso em 02/09/2023.

Repare a “confusão” de Pollock na imagem (Figura 2), onde ao mesmo tempo que o caos está instalado, tudo parece fazer sentido em relação ao tipo de obra que produz. [Para refletir: seria possível imaginar um mural como *Blue Poles* sem que houvesse o cenário de produção acima retratado?]. Para chegar nesse método, Julliard (2023) descreve o caminho percorrido por Pollock para retomar a possibilidade de ação e agência sobre a própria produção de arte, num processo que envolve tanto o agir ativo quanto uma dimensão passiva, onde a criação não se refere apenas ao que será produzido mas ao que é expresso durante a ação, além da maneira como, do início ao fim de um projeto artístico, diferentes afetações são produzidas.

Voltando à Gherardi, as questões ontológicas postas sobre a prática, através do conceito de agenciamento, são expressas através de diferentes dimensões do exemplo trazido acima: a maneira como Pollock cria as obras, a materialidade envolvida e manipulada para a realização do processo criativo, a compreensão histórica e de si do sujeito artista que chega ao método desejado, a possibilidade e a capacidade de afetação produzida através de diferentes



sensibilidades corpóreas, dentre outras possíveis. A noção de prática produzida no agenciamento é exatamente esse panorama de diferentes possibilidades que se traduzem numa caracterização ontológica inexaurível do sujeito (NAPOLI, 2016), o que significa que a inventividade da vida e do mundo são inesgotáveis, ainda que possamos identificar algum padrão nas situações e vivências. Para deixar ainda mais claro ao Avaliador A, e ao caro leitor, no fechamento do exemplo que criamos, estamos criando uma analogia entre arte e ciência: os resultados dos processos não bastam em si, há de se percorrer e compreender as peculiaridades dos processos, as nuances, e a como se chega nas construções que artistas e cientistas alcançam.

Para pensar a análise de práticas, logo, não devemos indagar a teoria apenas com o objetivo de identificar lacunas com o intuito de preenchê-las, mas buscar refletir como constantemente a vida vai sendo produzida através das práticas e como a conexão entre teoria e prática igualmente precisa ir se renovando. Neste aspecto, o trabalho de Gherardi passa a se distanciar de um olhar conceitual bastante voltado ao fenômeno organizacional (GHERARDI, 2006) e passa a se alinhar com questões que interligam o mundo do trabalho com outros debates contemporâneos.

[...] practices constitute a mode of ordering the flow of organizational relations. They furnish an ordering principle as the institutionalization of activities and ways of doing which are sustained by both material and social relations. (GHERARDI, 2012, p.2).

[...] practices constitute a mode of ordering the flow of organizational relations. They furnish an ordering principle as the institutionalization of activities and ways of doing which are sustained by sociomaterial relations. (GHERARDI, 2019, p.3).

Apesar de ser uma mudança muito sutil e aparentemente localizada apenas na escrita dos termos, o significado ao qual se aparelha o uso do termo composto *sociomaterial* é bastante amplo. Tratar de uma dimensão material separada da dimensão social segue uma linha divisionária que também estabelece uma separação entre natureza e cultura (GHERARDI et al, 2018). Dualidades costumam implicar em oposições conceituais, como a associação de ideias em relação a gênero e ética: o masculino associado a aspectos racionais e individualistas, representativos da capacidade de realizar juízo moral, enquanto a relacionalidade, o afeto e a corporalidade são desconsiderados, por consequência, associados ao feminino e à mulher. (KINNUNEN; KOLEHMAINEN, 2019). Ao superar dualidades ao nível da teoria, Gherardi faz com que tenhamos uma visão menos naturalizada (CARRIERI, 2020) sobre o que é e como ocorre uma organização na realidade.

[...] organization as a texture or web of practices which extend internally and externally to the organization. GHERARDI, 2012, p.2.

[...] organizing as taking place within a texture of practices which extends internally and externally to the organization. GHERARDI, 2019, p.3.

A ideia de *organizing* e o organizar já são discutidos na literatura há algum tempo (DUARTE; ALCADIPANI, 2016), e a mudança que Gherardi traz se refere ao que é produzido na realidade. Ao colocar que a organização é uma textura ou rede de práticas, a autora ainda constitui um significado mais “fechado” dos termos, onde partimos do objeto “organização” para compreender suas práticas. Quando passamos para o entendimento recente



de que a organização/ o organizar emergem de uma textura de práticas, abre-se precedente para que possamos discutir outras práticas vigentes na sociedade. Nessa possibilidade é que o pensamento “gherardiano” se aproxima das correntes teóricas as quais são aprofundadas na segunda edição do livro, como a ética, o afeto e as questões de gênero. Na condução de uma pesquisa, isto representa uma mudança onto-epistemológica, como a própria autora ressalta em diferentes momentos de sua obra, pois permite compreender diversas práticas sociais como normativas e produtoras de modos de organizar. É nessa ampliação de panorama que a prática recebe um fundo normativo mais complexo.

A working practice is such if it is recognized by a community, and if it is sustained by a normative basis both ethical and aesthetic. (GHERARDI, 2012, p.27).

A practice is such if it is recognized by a community, and if it is sustained by a normative basis both ethical, affective and aesthetic. (GHERARDI, 2019, p.31).

A ausência da ideia de corpo no pensamento da ética em diversas de suas abordagens (HERMANN, 2018) é uma das questões que Gherardi reforça ao complementar com o afeto o fundo normativo da prática. Este é um dos pontos onde poderíamos dizer que teoria e prática se encontram: na dialética entre como a ética é descrita, refletida e concebida em contrapartida a como os corpos performam suas existências. Pensar a ética a partir do corpo promove que possamos refletir sobre sua complexidade diante da vida (HERMANN, 2018), logo, a noção de prática fundamentada em afeto, ética e estética proporciona representar o mundo social organizado, mais que apenas descrevê-lo (NICOLINI; MONTEIRO, 2018). É nessa linha que as práticas situadas abarcam mais elementos que as práticas de trabalho.

Situated work is regulated by rules that contribute to the shaping of situations, yet those rules are the effect of a negotiated order. (GHERARDI, 2012, p.150).

Situated practices are regulated by rules that contribute to the shaping of situations, yet those rules are the effect of a negotiated order. (GHERARDI, 2019, p.122).

Há normas contidas no trabalho e na natureza das atividades laborais, mas tal cenário se modifica desde a compreensão de que segurança é algo que se produz com alguma variabilidade na aprendizagem de práticas (GHERARDI; NICOLINI; ODELLA, 1998). Os regramentos (protocolos, regras, normativas, manuais, etc.) não são suficientes para descrever o que é o trabalho, se faz necessário compreender práticas inscritas na socialidade que afetam como os atores realizam o trabalho. Estas práticas podem ser relacionadas a autoridade, hierarquia e gênero, ou questões mais profundas como ideais de justiça e humanidade. Assim, o aspecto contextual das práticas é que faz emergir o trabalho, algo que em perspectivas clássicas é analisado como sociologia da dominação.



A ampliação onto-epistemológica de Gherardi nos convida a pensar que as práticas de trabalho se realizam e “transbordam” o espaço físico. A partir da noção de agenciamento (*agencement*), o trabalho pode ser observado materialmente em determinado local, porém, devemos considerar como outros contextos e práticas participam dos efeitos produzidos. Um belo exemplo se transmite na palavra esperança, salientada no trabalho de Mercali (2023), como expectativa de cuidado de profissionais da área da saúde em visita domiciliar a pacientes. Os efeitos e afetos da prática observada pela autora não são apenas aqueles produzidos no contexto de trabalho, mas no contexto da prática: na casa de uma paciente, senhora negra da periferia, que momentaneamente se transformou em um agenciamento de cuidado terapêutico.

Além das questões acima, gostaríamos de destacar ainda a contribuição de Gherardi para estudos sobre a aprendizagem profissional.

Becoming a competent member of a community of practice requires incorporating bodily abilities. (GHERARDI, 2012, p.61).

While becoming a competent professional, learning to rely on sensible knowledge and to develop a professional vision is a key competence in mastering a practice. (GHERARDI, 2019, p.68).

Na primeira citação, temos como central a incorporação de habilidades corpóreas, algo que transmite uma ideia menos complexa acerca de como o corpo precisa aprender e desempenhar o trabalho. Na atualização, estamos nos referindo a outro panorama de aspectos profissionais. O sujeito entra em contato com o que já é da prática profissional, como discursos, artefatos, ferramentas, a estrutura de poder, dentre outros. Há na base desse processo a socialização do indivíduo, uma dialética entre o que seduz o sujeito a trabalhar, as paixões e anseios frente à profissão, e o que o induz a participar. (GHERARDI; PERROTTA, 2014). Tornar-se um profissional competente, ou seja, um prático, remete à ideia de *practising*, onde o sujeito realiza as conexões em ação no trabalho, mobilizando saberes na interação com os práticos (chamamos no senso comum de veteranos) com aqueles que passam a integrar as práticas de trabalho (o que chamaríamos no senso comum de novatos). (GHERARDI; PERROTTA, 2014).

Já o conhecimento sensível (na citação: *sensible knowledge*) se refere a uma discussão filosófica do campo da estética, que foi adaptada para a análise organizacional através de autores como Strati (1992, 2019). De forma breve, nossos sentidos (audição, visão, olfato, tato e paladar) nos informam sobre o mundo: são a porta de entrada para que possamos ter experiências, e esse complexo sensorial também é ativo na maneira como realizamos nossas práticas de trabalho. (GHERARDI; STRATI, 2014). Tais colocações são relevantes, dado que a ausência do corpo em nível ontológico inibe a compreensão sobre diferentes linhas de ação do poder, como das construções históricas, sociais e culturais que permeiam os processos organizativos (SOUZA; COSTA; PEREIRA; 2015).

Para chegarmos em uma finalização, talvez nos questionemos: por que importa saber das nuances e das diferenças de citações? Em que implica este trabalho? Ao nível de um questionamento epistemológico, significa compreender que a prática é tanto um ponto de partida teórico quanto um foco para a condução de estudos empíricos, e o processo de pesquisa se localiza em saber que o objeto do conhecimento é sempre indeterminado e está em constante modificação. (GHERARDI, 2018). Compreender a prática de maneira mais





complexa insere uma agenda de construção de narrativas que capturem, descrevam e busquem modificar a realidade, sem que se percam crenças e paixões, e sem que a materialidade observável seja desconectada através de como a representamos. (GHERARDI, 2019).

Além disso, os avanços teóricos realizados por Gherardi (2019) respondem aos seguintes desafios:

- a) nos estudos organizacionais, trabalhar com a ideia de processo (*becoming*) é tanto um desafio conceitual quanto discutir o enraizamento de uma filosofia ocidental baseada na fixação de ideias e categorias (NAYAK; CHIA, 2010);
- b) nos estudos das organizações e do trabalho, o “social” e o “material” não são dimensões distintas da realidade, mas são constituidores um do outro, sendo a diferenciação entre “sujeito” e “objeto” uma tradição humanista, e não uma condição ontológica (CARLILE et al., 2013);
- c) nos estudos das práticas, se torna central compreender como os atores organizacionais realizam suas práticas seguindo regras e como utilizam de suas experiências nesse processo (SANDBERG; TSOUKAS, 2016).

À pedido do Avaliador A, nos colocamos a esclarecer os três pontos acima, ainda que gere alguma redundância em relação ao que já foi exposto anteriormente. As respostas de Gherardi se inserem ao nível da teoria da seguinte forma: sobre o tópico (a), podemos elencar dois movimentos, o de atualização do próprio conceito, que sinaliza para a adoção de uma postura distinta da tradição ocidental, e a vitalidade da noção de prática com que a autora trabalha, que é puramente relacional (quando trabalha a ideia de conectar); o conceito de agenciamento que passa a ser incorporado responde ao tópico (b); em algum momento acima o presente artigo demonstra que a base normativa da prática é ética, afetiva e estética, o que responde o tópico (c) e abre para mais questões. Claro que como ocorre em todo processo científico, a validação deste conhecimento teórico depende de trabalho empírico, contudo, os três tópicos (a, b, c) acima elencados se referem principalmente à produção de teorias nas respectivas temáticas que atendam aos desafios sinalizados.

Gherardi faz parte de uma segunda geração de teóricos da prática (HUI; SCHATZKI; SHOVE, 2017), e sua obra de 2019 traz uma contribuição significativa para o âmbito da teoria social. Alguns autores identificam que suas publicações estejam em domínios específicos da teorização de práticas (SANDBERG; TSOUKAS, 2016), citando, contudo, referências da autora ainda ligadas à aprendizagem organizacional, das décadas de 2000 e 2010. Artigos posteriores da autora, como Gherardi (2015), sinalizam para vigências de nível societal, e não apenas micro ou organizacionais, onde a discussão se dá, por exemplo, sobre a relação entre o empreendedorismo e o papel da mulher na sociedade.

No artigo de Gherardi (2016), são discutidos caminhos para renovar a perspectiva da prática e como dotar tais teorizações de poder de crítica. Segundo a autora, trabalhar com conceitos como o agenciamento (*agencement*) suscita trazer à luz tanto as práticas quanto seus efeitos, concebendo diferentes modos de agência, sendo este um ponto crítico levantado por Wilcox (2015), sobre os limites encontrados e diálogos necessários entre a filosofia e a teoria social, e suas respectivas influências nos estudos organizacionais. Da mesma forma, novos estudos com esta perspectiva poderão se debruçar sobre como relações de poder ocorrem nas práticas, pois, como coloca Watson (2017), tais influências moldam a ação humana, mas nas linhas mais tradicionais sobre a prática, o poder geralmente está contido na prática, sem que sejam explorados de forma longitudinal seus impactos.



### 3 UM POUCO MAIS SOBRE A PESQUISADORA

Por que devemos saber mais sobre os autores os quais pesquisamos e tomamos por base em nossas pesquisas e referenciais teóricos? Esta é uma questão que o Avaliador A assinalou da seguinte forma: *“Também é interessante a montagem do ensaio, mas com problemas na composição da ordem de apresentação dos argumentos. Por exemplo, a seção sobre a biografia da professora italiana é dispensável, bem como todas as defesas da utilização do gênero textual do ensaio.”* (AVALIADOR A, 2023, ênfases nossas). Ao invés de apenas realizar a dispensa, procuramos, no entanto, mostrar que tal apresentação se faz necessária.

Uma das motivações se encontra em torno da redução sociológica, algo que talvez precisemos recuperar em nossas práticas científicas. Em artigo que fala da obra *E da vida de Alberto Guerreiro Ramos*, Juliano, Juliano e Juliano (2019) trazem diversos pontos sobre como deve ser realizada a redução sociológica, a quais leis devemos respeitar, e como a mera importação de teorias estrangeiras resulta em problemáticas. Com base em ambos os autores, não temos o intuito de descartar o pensamento estrangeiro. Estamos trabalhando, ao longo do presente artigo, um primeiro passo, seja o de divulgar atualizações de uma perspectiva teórica que já possui adesão no Brasil. À medida que mais pesquisadores considerem trabalhar a partir dos conceitos de Gherardi (dado o citado na introdução), e também de outros autores centrados na prática, é relevante que se coloque em que medida as questões levantadas em outros contextos culturais se aplicam ao que vivenciamos em nosso país.

O artigo de Brulon e Peci (2018) exemplifica o que trazemos sobre a redução sociológica: diversos autores estrangeiros são citados, mas o espaço social estudado é o das favelas. Ou seja, as autoras utilizaram de conceitos que foram originados em outros contextos, mas que tiveram delineamentos específicos no campo empírico:

[...] a lógica de “lutas” da favela levou os moradores historicamente a desenvolverem formas mais funcionais e ágeis de se organizar, possíveis em um campo marcado pela informalidade e pela urgência imposta pelos problemas enfrentados. Já no caso do Estado, que busca “penetrar” o espaço das favelas, os processos de organizar são marcados pela formalidade e parecem ser “lentos” e demorados aos olhos dos moradores. Quando os processos de organizar se encontram, em um período de “pacificação”, esse choque produz efeitos no espaço, exemplificado discursivamente pela metáfora da luta e materializado em hibridismos espaciais, seja em construções, em serviços informais semi formalizados, ou mesmo nas próprias estruturas organizacionais dos agentes que atuam naquele espaço. (BRULON; PECI, 2018, p.84, ênfases originais).

Tal tipo de estudo e adequação só é possível quando há redução sociológica, onde a teoria nos informa, compõe nossa perspectiva de pesquisadores, mas ao mesmo tempo permite que sejam feitas as observações sobre a realidade prática. Esse é um real movimento de conectar teoria e prática!

Uma segunda motivação se refere a compreendermos algo que é discutido em meio a assédios, violência e hegemonia de gênero na academia, em Coelho e Martins (2020). Estes autores retratam silenciamentos que ocorrem na área da administração, onde entendemos



facilmente que “Dispensar uma biografia”, como coloca o avaliador, nos parece uma tentativa semelhante. Ainda que seja possível uma réplica por parte da avaliação revelando sua real motivação, sua narrativa se enquadra em como processos semânticos se estruturam, produzindo significações de subalternidade da mulher perante ao homem, produzindo-lhe um não-lugar (TEIXEIRA; RAMPAZO, 2017, p.1023 apud COELHO; MARTINS, 2023). Logo, torna-se fundamental trazer ao centro os estudos de uma pesquisadora mulher, que tem publicações voltadas às questões de gênero, inclusive, que se tornou uma referência acadêmica num cenário científico ainda dominado por homens.<sup>1</sup> A seguir, trazemos um pouco da biografia da autora.

Silvia Gherardi é uma socióloga italiana da Universidade de Trento, na Itália. Faz parte do corpo editorial de diferentes periódicos científicos internacionais, como *Gender, Work & Organization*, *Journal of Management Studies*, *Organization Studies* e *Culture and Organization*. Recebeu o título de “Doctor Honoris Causa” em três instituições: Roskilde University (Dinamarca, 2005), University of Kuopio (Finlândia, 2010), e St. Andrews University (Escócia, 2014). Também atuou como professora-visitante em universidades da Noruega, Austrália, Suécia e Finlândia.

Além das duas obras das quais foram extraídas as citações do presente artigo, a pesquisadora publicou outros livros ao longo de sua carreira: *Gender, Symbolism and Organizational Cultures* (SAGE Publications, 1995), *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning* (Wiley-Blackwell, 2006), *Learning and Knowing in Practice-based Studies* (com Antonio Strati, Ewar Elgar Publishing, 2013). Em português-brasileiro foi lançado o livro *Administração e Aprendizagem na Prática* (GEN Atlas, 2014), com Antonio Strati, que reúne artigos centrais para a compreensão das noções de prática e aprendizagem.

Os trabalhos mais recentes da autora revelam uma preocupação em relação a como compreendemos a socialidade, o tecido social, os laços e as relações. Em Cozza et al (2020), Gherardi reflete a respeito da pandemia por Covid-19, sobre como a visibilidade e a invisibilização foi tratada, respectivamente, a partir de heroísmos e silêncios formados através de narrativas. As autoras do artigo, incluindo Gherardi, falam sobre como o cuidado se fez ativamente presente para a reparação e continuidade das práticas durante o período pandêmico, e mesmo com tantas evidências, o cuidado e o afeto ainda são considerados elementos não relevantes (invisibilizados) nos processos de tomada de decisão, processos ético-políticos e políticas afirmativas para mudança social.

Para o campo da gestão, a ideia de “gestão responsável como prática” é lançada na forma de agenda de pesquisa (GHERARDI; LAASCH, 2021). O principal intuito da autora está em considerar que as questões éticas em empresas não estão ligadas exclusivamente a códigos, normas e regulamentos, mas que se ligam a diferentes aspectos: relacionalidade, sociomaterialidade, processualidade e contextualidade. De maneira geral, os entendimentos sobre a ética de um contexto, conforme os autores, devem ser construídos a partir de uma ética feminista do cuidado, em que não estamos julgando situações (como ocorre na literatura clássica, onde se discute o moralmente certo ou errado), o que nos guia é a questão “como respondemos a isto?”.

Pensar sobre espaços afetivos (GHERARDI, 2023) é a contribuição mais recente da autora. Termos como sentimento/sentir, estética, atmosfera, intensidade, humores, são

<sup>1</sup> Conforme dados do relatório “The Researcher Journey Through a Gender Lens” produzido pela Elsevier. [https://www.elsevier.com/\\_data/assets/pdf\\_file/0011/1083971/Elsevier-gender-report-2020.pdf](https://www.elsevier.com/_data/assets/pdf_file/0011/1083971/Elsevier-gender-report-2020.pdf). Disponível em <https://www.elsevier.com/connect/gender-report>. Último acesso em 22/09/2023.



colocados numa posição privilegiada para onde nossos olhares de pesquisadores precisam se voltar. Diversos processos organizacionais repousam e se conectam (em agenciamentos) em tais percepções, e trazê-las para a centralidade nos faz perceber de maneira poética como vivemos e experienciamos o mundo.

#### 4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo teve por objetivo contribuir para a construção de uma breve reflexão teórica a partir da noção de prática, desenvolvida pela socióloga italiana Silvia Gherardi. Gostaríamos de ressaltar que o esforço esteve localizado no sentido de comparar citações textuais, tão logo o Avaliador A apontou problemas “na ordem de apresentação dos argumentos”. Em nenhum momento nos propusemos a validar ou refutar os conceitos e princípios os quais foram abordados ao longo do texto. Como sugestão, estudos futuros poderão realizar tal empreitada, dado que, buscando saber mais sobre lógica e argumentação filosófica, encontramos o artigo de Molina (2007) falando sobre as diversas escolas de lógica dentro da filosofia, citando, inclusive, a existência de um grupo de filósofos que nega a utilidade da Lógica para a disciplina. Para quaisquer efeitos, nos encaixamos neste grupo, e pedimos desculpas ao caro leitor por não deixar essa opção clara desde o início. O estudo da Lógica realmente não é tão presente nos currículos de administração.

No Brasil, temos visto interesse recente no desenvolvimento de pesquisas com tal orientação epistemológica. A seguir, citamos alguns trabalhos e temáticas abordadas por autores brasileiros.

A partir da identificação e análise de práticas de aprendizagem de alunos de graduação em administração, Wittmann (2018) pode identificar o quanto o saber sensível e diversas questões relacionadas ao gosto são suprimidas na vida organizacional, trazidas para a sala de aula e dificilmente resgatadas. O apontamento da autora sobre a realização de um lanche coletivo sinalizou para o despertar do convívio, da partilha e do sorriso. Söllinger (2019) analisou práticas de aprendizagem, dando ênfase para o saber profissional e o conhecimento estético, onde a “palidez estética” resume um cenário de práticas que suprimem a expressão do sujeito. A tese de Mercali (2023) trata do saber-fazer de profissionais da área da saúde, mas nos permite encontrar termos potentes como atenção, escuta e vínculo, símbolos de humanidade das vivências e processos, e o quanto os aparatos de gestão trabalham através de métricas sem considerar a importância daqueles na vida das pessoas.

O que encontramos a partir da noção de prática, que buscamos atualizar e reverberar no presente artigo, é a possibilidade de re-pensar a gestão apenas como produto de práticas. Realizar o movimento de pensar sobre o processo nos faz questionar quais resultados buscados são realmente benéficos a uma sociedade. Como ocorre o processo de gerir responsabilmente? (GHERARDI; LAASCH, 2021). Entendemos que esta deve ser a questão motivadora para que alunos, pesquisadores e gestores aprimorem sua relação com teorias e práticas.

#### REFERÊNCIAS

BISPO, M. Estudos baseados em prática: conceitos, história e perspectivas. **Revista Interdisciplinar de Gestão Social**, v. 2, n. 1, p. 13-33, 2013.



BRULON, V.; PECI, A. Quando processos de organizar se chocam: hibridismos no espaço social de favelas. **Organizações & Sociedade**, v.25, n.84, jan./mar., pp.67-86, 2018.

CARLILE, P. R.; et al. (Eds.) **How Matter Matters. Objects, Artifacts, and Materiality in Organization Studies**. Oxford: Oxford University Press, 2013.

CARRIERI, A. P.; CORREIA, G. F. A. Estudos organizacionais no brasil: construindo acesso ou replicando exclusão? **RAE**, São Paulo, v.60, n. 1, p. 59-63, jan-fev, 2020.

COELHO, M. C.; MARTINS, B. L. S. Assédio em uma escola de administração: o que um coletivo feminista tem a ver com isso? **Revista Brasileira de Estudos Organizacionais**, v. 7, n. 2, p. 445-480, Setembro, 2020.

\_\_\_\_\_.; HÄYRÉN, A. Mulheres que “Têm Tudo”: Família *versus* Trabalho em um Estudo de Caso em uma Empresa Norueguesa no Brasil. **Organizações & Sociedade**, v.30, n.106, p. 458-488, 2023.

COZZA, M, GHERARDI, S, GRAZIANO, V, et al. COVID-19 as a breakdown in the texture of social practices. **Gender Work Organ.**, v.28, s1, p. 638–656, 2021.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12524>

DANNER, L.F.; DANNER, F.; DORRICO, J. Pacificando o branco: uma história da modernidade contada pelos indígenas. **Trans/Form/Ação**, Marília, v. 45, p. 379-414, 2022, Edição Especial.

DUARTE, A. Heidegger e Foucault, críticos da modernidade: humanismo, técnica e biopolítica. **Trans/Form/Ação**, São Paulo, 29(2): 95-114, 2006.

DUARTE, M. F.; ALCADIPANI, R. Contribuições do Organizar (Organizing) para os Estudos Organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 76, p. 57-72, 2016.

FARNESE, P. Legitimação da ciência x Negacionismo governamental: estudo de caso de uma realidade brasileira no contexto pandêmico. **Revista De La Asociación Española De Investigación De La Comunicación**, v.10, n.19, p. 160-183, 2023.

GHERARDI, S. **Organizational knowledge: the texture of workplace learning**. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

\_\_\_\_\_. **How to conduct a practice-based study: problems and methods**. 1st. ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2012.

\_\_\_\_\_. To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. **Organization**, v. 23, n. 5, p. 680-698, 2016.

\_\_\_\_\_. Practices and knowledges. **Teoria e Prática em Administração**, v.8, n.2, pp.33-59, 2018.



\_\_\_\_\_. **How to conduct a practice-based study: problems and methods.** 2.ed. Cheltenham: Edward Elgar, 2019.

\_\_\_\_\_.; NICOLINI, D.; ODELLA, F. Toward a social understanding of how people learn in organizations: the notion of situated curriculum. **Management Learning**, v. 29, n. 3, p. 273-297, 1998

\_\_\_\_\_.; PERROTTA, M. PERROTTA, M. Becoming a Practitioner: Professional Learning as a Social Practice. In: BILLETT, S.; HARTEIS, C.; GRUBER, H. (Eds.) **International Handbook of Research in Professional and Practice-based Learning.** London: Springer, 2014. pp. 139-162.

\_\_\_\_\_.; STRATI, A. Aprendizagem em uma constelação de práticas interligadas: cânone ou dissonância? In: GHERARDI, S.; STRATI, A. (Org) **Administração e aprendizagem na prática.** Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

\_\_\_\_\_.; MURGIA, A.; BELLÈ, E.; MIELE, F.; CARRERI, A. Tracking the sociomaterial traces of affect at the crossroads of affect and practice theories. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 14, n. 3, 2018.

\_\_\_\_\_, LAASCH, O. Responsible Management-as-Practice: Mobilizing a Posthumanist Approach. **J Bus Ethics**, v.181, p. 269–281, 2022.  
<https://doi.org/10.1007/s10551-021-04945-7>

HERMANN, N. O enlace entre corpo, ética e estética. **Revista Brasileira de Educação**, v.23, p1-16, 2018.

HUI, A., SCHATZKI, T., SHOVE, E. (Eds.). **The Nexus of Practices: Connections, constellations, practitioners.** 1st.ed. Routledge, 2016.

JULIANO, R. A.R.; JULIANO, R. A.; JULIANO, F. R. Um século de Alberto Guerreiro Ramos – teóricos das organizações. **Estudos De Administração E Sociedade** v.4, n.2, p. 08-24, 2019.

JULLIARD, R. Affective Guidance in the Creative Process: Ritual Anthropology as a Model –The Case of Jackson Pollock. 2023. <https://hal.science/hal-04114237v1>

KINNUNEN, T., KOLEHMAINEN, M. Touch and Affect: Analysing the Archive of Touch Biographies. **Body & Society**, v.25, n.1, p. 29-56, 2019.

LAASCH, O. Exploring a posthumanist approach to social practices: a commentary on Silvia Gherardi's *How to Conduct a practice-based study (2nd edition)*. **Organization Studies**, Book Review, 2020.

LOHSE, S.; CANALI, S. Follow “the” science? On the marginal role of the social sciences in



the COVID-19 pandemic. **European Journal for Philosophy of Science**, v.11, artigo 99, p. 1-28, 2021.

MARTINS, O. S. Pesquisa de Impacto: Teoria e Prática no Mundo Corporativo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 27, n. 3, e230077, 2023.

MERCALI, G. D. **O saber-fazer dos profissionais das Práticas Integrativas e Complementares à luz da Teoria Estética**. Tese de doutorado. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2023.

MOLINA, J. A. Lógica e argumentação filosófica. **Barbarói**, n.26, p. 8-20, jan-jun, 2007.

NAPOLI, F. Arte e existência: o caráter artístico de toda atividade humana a partir de Luigi Pareyson. **REVISTA DE TRABALHOS ACADÊMICOS – UNIVERSO BELO HORIZONTE**, v.2, n.1, 2016.

NAYAK, A. AND CHIA, R. Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. **Research in the Sociology of Organizations**, v.32, pp. 281–309, 2010.

NICOLINI, D., MONTEIRO, P. The practice approach in organizational and management studies. In LANGLEY, A.; TSOUKAS, C. (eds.) **The SAGE Handbook of Process Organization Studies**. London, 2017.

PAVIANI, J. O ensaio como gênero textual. Anais, **V Simpósio Internacional de Estudos de Gêneros Textuais**, Caxias do Sul, Agosto de 2009.,

SANDBERG, J.; TSOUKAS, H. Practice theory: What it is, its philosophical base, and what it offers organization studies. In MIR, R., WILLMOTT, H.; GREENWOOD, M. (Eds.) **The Routledge Companion to Philosophy in Organization Studies**. London: Routledge, 2016. p184-198.

SERVA, M. Epistemologia da administração no Brasil: o estado da arte. **Cadernos EBAP.BR**, v.15, n.4, Apresentação, out./dez., pp.740-750, 2017.

SHOVE, E. How to conduct a practice-based study: problemas and methods (second edition). **Consumption market & Culture**, Book Review, 2020.

SOARES, L. C.; BISPO, M. S. A Aprendizagem do Cozinhar à Luz das Práticas Sociais e da Estética Organizacional. **Brazilian Business Review**, v. 14, n. 2, p. 247-271, 2017.

SÖLLINGER, M. E. **Processos de aprendizagem da docência no PPGA-UFRGS sob olhares estéticos**. Porto Alegre: UFRGS, 2019. Dissertação (Mestrado em Administração) – Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2019.

SOUZA, E. M.; COSTA, A. S. M.; PEREIRA, S. J. N. A organização (in)corporada:



Ontologia organizacional, poder e corpo em evidência. **Cadernos EBAPE.BR**, v.13, n.4, 727-742, 2015.

STRATI, A. Aesthetics Understanding of Organizational Life. *Academy of Management review*, v.17, n.3, 1992.

WATSON, M.T. Placing power in practice theory. In: Hui, A., Schatzki, T. and Shove, E., (eds.) **The nexus of practices: Connections, constellations, practitioners**. Routledge, London, 2016.

WILCOX, T. Agency at the intersection of philosophy and social theory. In: Mir, R., Willmott, H., & Greenwood, M. (Eds.). **The Routledge companion to philosophy in organization studies** (pp. 300-307). New York: Routledge, 2015.

\_\_\_\_\_. **Organizational Theory and Aesthetics Philosophies**. New York: Routledge, 2019.

WITTMANN, K. F. S. **A aprendizagem baseada na prática e a educação sustentável de alunos de Administração da UFRGS**. Dissertação de Mestrado. Porto Alegre: Programa de Pós-Graduação em Administração, Escola de Administração, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, 2018.

ZOURABICHVILI, F. **O vocabulário de Deleuze**. Rio de Janeiro, RJ: Relume Dumará, 2004.