

Administração e Pandemia: Imagens de Cotidiano**Marcos Eloi Söllinger****RESUMO**

Dada a complexa natureza do administrar, diferentes abordagens teóricas e metodológicas têm sido adotadas na área da administração, com o propósito de identificar organizações e práticas em contextos diversos, compondo um movimento que se afasta do *mainstream* funcionalista. No momento de pandemia que enfrentam o Brasil e o mundo, é no dia a dia das pessoas que vemos o surgimento de diferentes “administradores”. Logo, este artigo baseia-se no pressuposto de que o cotidiano, em seus aspectos mundanos e triviais, conjuga diferentes dimensões das práticas, da aprendizagem e do conhecimento, em uma realidade que é complexa e texturizada. A discussão toma forma de ensaio teórico, sendo sustentada na linha dos Estudos Baseados em Prática e na perspectiva da estética organizacional. Conclui-se que através do olhar para o cotidiano a administração poderá reconhecer diferentes modos de administrar adequados para o momento pós-pandêmico.

Palavras-chave: Pesquisa em Administração. Administração e Cotidiano. Administração e Pandemia. Estudos Baseados em Prática. Estética Organizacional.

1 INTRODUÇÃO

Temos visto em estudos recentes de pesquisadores de administração, no Brasil, uma preocupação compartilhada acerca do teor da prática administrativa e de seu objeto de estudo. Embora tais discussões já tenham determinado histórico (nas obras de Guerreiro Ramos, na década de 1980, por exemplo) a existência das mais diversas abordagens teóricas produz uma complexificação do processo de produção de conhecimento na área. Ou seja, a administração enquanto fenômeno é estudada e pesquisada através de diferentes sistemáticas teóricas e metodológicas, o que acaba compondo um cenário fragmentado em nível epistemológico. Como é colocado por Serva (2017), poderíamos identificar, ao menos, oito dimensões epistemológicas como o estado da arte do debate no país.

Em cada abordagem epistemológica reside um questionamento acerca das formas consideradas apropriadas para compreender o fenômeno administrativo, sendo comum discutirmos no cotidiano de ensino e pesquisa a preocupação com o “alinhamento teórico-metodológico” ou “ontológico-epistemológico” que subjaz a composição de nossos trabalhos. Nessa linha, alguns estudos voltam-se a compreender e discutir se a administração realmente atinge critérios mínimos para ser considerada ciência ou disciplina das ciências sociais, estabelecendo o debate sobre a validade do conhecimento científico sobre o administrar. (MARIN-IDÁRRAGA, 2012; GOMES et al, 2013; TAFFAREL, SILVA, 2013).

Ocorre que nossas compreensões sobre como o conhecimento é produzido frequentemente repousam na lógica positivista (DENZIN, LINCOLN, 2010) o que traduz-se em certa limitação na forma como se avança na noção de método, consequentemente, do tipo de conhecimento que é gerado e que tem se perpetuado. Parece, num primeiro momento, que para contornar o ímpeto funcionalista, a diversificação de abordagens surge como alternativa à busca pela universalização de conceitos e da noção de método científico. Muito já se falou sobre paradigmas e dualismos que permeiam as práticas científicas, sendo necessário o cuidado de identificar a esterilidade de determinadas discussões (PAES DE PAULA, 2016) que não colaboram para o avanço do conhecimento sobre administração.

Neste artigo, entendo que o diálogo epistemológico possa se ampliar com o olhar para o cotidiano. Nos aspectos mais mundanos é que podemos revisitar micro-processos que se entrelaçam às práticas (GHERARDI, 2006; ANTONELLO, GODOY, 2011), o que significa a oportunidade de compreendermos pormenores do administrar que se emaranham às atividades e ações cotidianas das pessoas em seus contextos organizativos.

Para desenvolver a discussão, parto de entendimentos que estão situados na dimensão epistemológica identificada por Serva (2017) como “centrada no pragmatismo e nas práticas organizacionais”. Isto significa, de forma simples, que no presente estudo a natureza das dimensões teórica e empírica são tratadas de maneira interdependente (LOFTUS, HIGGS, TREDE, 2011), o que possibilita tratar a ideia de cotidiano como um espaço situado que conjuga os questionamentos pertinentes ao desenvolvimento teórico-prático, em nível epistemológico, na área da administração.

2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 SOBRE O ENSAIO E ENSAIAR

Para que caiba o pensamento neste artigo, estas considerações primeiras pós-introdutórias explicam que a ideia de artigo no formato de ensaio teórico não resultará necessariamente na criação de algo que poderia ser “administrativamente” previsto: um *framework*, um modelo, tampouco uma figura explicativa. Na licença que se adquire com Larrosa (2004), tantos são os ensaios quanto os ensaístas, e ensaiar nada mais é que a escrita e o pensamento fluindo de forma não-regulada. Ou seja, o “formato” do ensaio inexistente previamente e é criado ao passo que se compõe, como o agir do poeta que não sabe necessariamente como será sua poesia ao final, mas que sabe intimamente a necessidade de poetizar a realidade e seus sonhos.

Larrosa (2004) ainda diz que o ensaio é o modo experimental do pensamento, que em linhas foucaultianas, é também o exercício da própria existência de quem escreve. O que se quer dizer é que o inesperado incorpora-se no escrever, e para os que se agarram em modelos esta é uma existência escrita que por si foge à regra. Há, porém, encontros com o que já se debateu em administração: na ênfase nas ideias centrais, que buscam facilitar a compreensão dos termos mas também persuadir o interlocutor (BARROS, 2011), o afastamento da ideia de que o ensaísta planeja o que vai escrever (BERTERO, 2011), a proximidade com o papel do ensaísta enquanto sujeito que contribui a partir de sua subjetividade, em manifestação intuitiva, onde a objetividade como forma de validação do conhecimento se extingue, dando espaço para a não-adoção de métodos pré-estabelecidos (MENEGETTI, 2011). Por fim, diz-se do ensaio como tentativa de criação de novas teorias, mas temos nestes tempos contemporâneos o espaço de poucas laudas de artigos, e somente a certeza de que “entre o ensaio necessário e o ensaio possível, a distância depende do jogo das contingências e da criatividade dos autores” (PAVIANI, 2009, p.3). Apresento a seguir as considerações teóricas que possam sustentar a argumentação em favor do estudo do cotidiano nas pesquisas em administração.

2.2 ESTUDOS BASEADOS EM PRÁTICA

Há algum tempo tem se falado sobre o produtivismo acadêmico, especialmente no que ocorre na área da administração. (MATTOS, 2008; ROSA, 2008). Uma lógica de

mercado, que mensura o trabalho docente e de pesquisa pela produtividade de artigos científicos, que se encontra com o fetiche da performance que já é tratado na área, mas que não necessariamente trata da qualidade do que é produzido. (SGUISSARDI, 2002; ALCADIPANI, 2011). As anomalias do produtivismo acadêmico (GODOI, XAVIER, 2012) já se apresentam de maneira patológica, se observarmos, por exemplo, o estresse ocupacional (PAIVA, GOMES, HELAL, 2015) e o adoecimento de professores universitários (SIMÕES, MARANHÃO, SENA, 2015).

Também no ensino de graduação se perpetua a formação de administradores considerada de caráter técnico que pouco desenvolve a reflexão crítica no período da graduação. Autores como Alcadipani (2011) e Nicolini (2003) fazem analogias entre as produções fabris e os modelos de ensino que prevalecem na formação de profissionais da área. O que se compreende deste cenário, de forma geral, é que o aprendizado em administração tem se caracterizado pela normalidade do *business* em detrimento de questões sociais (NASCIMENTO, ARAÚJO, 2016), envolvendo também barreiras que dificultam desenvolver o pensamento voltado à sustentabilidade (LESSA, SPIER, NASCIMENTO, 2018) e o pouco interesse em compreender construções sociais, como a pobreza, para além de resultados de descompassos econômicos (CAMARA, MISOCZKY, 2019).

Diferentes alternativas têm sido elaboradas para que se possa modificar esse panorama e diversificar a agenda de discussões em administração. Partindo de uma visão de “dentro” da área, existem diferentes propostas que inserem uma agenda reflexiva para os estudos organizacionais e em administração (CUNLIFFE, 2002, 2020; ALVESSON, HARDY, HARLEY, 2008; ALVESSON, KARREMAN, 2013). Nessas abordagens, entende-se a aprendizagem como um processo dialógico, que necessita do exercício da reflexividade para o desenvolvimento e aprimoramento de práticas e do conhecimento em administração, com alguma atenção às necessidades específicas de cada contexto.

As abordagens que compõem os Estudos Baseados em Prática (EBP) participam dessa necessidade de se compreender as práticas da administração para além da perspectiva econômica das organizações. (GHERARDI, 2008). Estas teorias chamadas de culturais ou culturalistas baseiam-se na noção de *homo sociologicus* (RECKWITZ, 2002) em que o sujeito e coletivo passam a ser considerados em função de seus processos de socialização e participação em um sistema social, em comunidades e em práticas. (GHERARDI, NICOLINI, 2001). Os EBP constituem uma perspectiva de estudos que inicialmente se localiza junto as discussões sobre aprendizagem organizacional, ao mesmo tempo que empreende outros modos de fazer ciência advindos da sociologia das organizações e da sociologia do conhecimento. (GHERARDI, 2006).

Quando tratamos do conhecimento vigente, estamos nos referindo a processos que já estão institucionalizados, ou seja, formatados dentro de determinados modelos. (NICOLINI, GHERARDI, YANOW, 2003). O que é compartilhado pelas diferentes vertentes dos EBP é a ideia de que o conhecimento é uma realização interpessoal, onde os saberes estão inscritos nos corpos, expressos na materialidade e no discurso. (GHERARDI, 2006).

Esse posicionamento, inicialmente, modifica a forma como passamos a compreender o que é administrar. A lógica de ensino e pesquisa se assenta, então, numa perspectiva que ultrapassa as características econômicas e confere um teor interdisciplinar. Segundo Frigotto (1993), a interdisciplinaridade refere-se à natureza social do ser humano, sujeito e também objeto do conhecimento. Assim, há uma mudança a respeito do que se chama de “epistemologia de posse” do conhecimento para um conhecimento que existe e acontece de forma “ativa” (COOK, BROWN, 1999) em modelos ecológicos de práticas e em texturas de práticas educacionais (GHERARDI, PERROTTA, 2014).

Nessa mesma linha, as organizações passam a ser vistas como acontecimentos (SCHATZKI, 2006, 2012), onde ganha centralidade compreender os processos que envolvem

o organizar para além da materialidade na qual se expressam. Podemos dizer que a lógica econômica é uma das diferentes possibilidades de propósito que regem a existência dos modos organizativos. Cada elemento da sociomaterialidade deve ser considerado, ideia esta que ressignifica as tecnologias para além de sua funcionalidade imediata, observando-se sua razão de ser em função do contexto, sendo a noção de agência distribuída entre o humano e aquilo com que se relaciona. (SCOTT, ORLIKOWSKI, 2014; FELDMAN; ORLIKOWSKI; 2015). De forma breve, entende-se que a materialidade e as tecnologias que nos envolvem, e constituem o cotidiano de vida e do trabalho, ao mesmo tempo que são produtos da atividade humana também passam a moldar a realização das práticas e a forma como as pessoas agem.

Nessa perspectiva, a aprendizagem passa a ser vista para além de uma capacidade cognitiva dos sujeitos, onde a lógica processual-relacional engloba também questões culturais, políticas, emocionais e estéticas. (WATSON, 2005; STRATI, 2007; GHERARDI, 2008). O que se observa é que a lógica que subjaz as perspectivas dominantes em administração (causa-efeito, soma-resultado, recurso-performance, por exemplo) fundamenta-se num *modus operandi* que é simplificador da realidade. Ou seja, diversos elementos acabam sendo aglutinados em categorizações, quando na verdade, deveríamos permitir a heterogeneidade de elementos presentes nos contextos organizacionais (OLIVEIRA, VALADÃO, 2017).

Diante do imbricamento entre aprendizagem e conhecimento, da lógica processual-relacional e do urgir do acontecer, que permeia pessoas, materialidades e tecnologias em contextos organizacionais, é na noção de prática que os diversos elementos se conectam. A prática pode ser entendida, segundo Gherardi (2011), das seguintes formas: modo de aprendizagem, campo de atividades ou de ocupações, e a forma como as coisas são feitas. A noção de prática serve como um meta-espaco teórico que permite a construção de diferentes entendimentos em nível micro e macro, ou seja, a prática “atravessa” diferentes dimensões que estejam correlacionadas.

Da prática ainda pode se dizer que é composta das ações e atividades dos sujeitos, em acordo com algum ordenamento praticado no contexto, com vistas a atingir determinados fins. Para que se diga que determinada ação ou atividade conecta-se à prática, ao menos um dos seguintes elementos deve estar relacionado: entendimentos na realização da prática e da forma como as coisas devem ser feitas, regras e normas (explícitas ou não), e os afetos relacionados a estrutura teleoafetiva compartilhada pelos atores organizacionais. (SCHATZKI, 2006, 2012; SANTOS, SILVEIRA, 2015).

As abordagens que compõem os EBP são basicamente cinco: cultural-interpretativista (COOK, YANOW, 1993) e estética organizacional (STRATI, 2007), teoria da aprendizagem situada e comunidades de prática (LAVE, WENGER, 1991), teoria da atividade (ENGESTRÖM, PUONTI, SEPPANEN, 2003), teoria ator-rede (LAW, 1992) e estudos dos ambientes de trabalho (SUCHMANN et al 1999).

A perspectiva da estética organizacional é a que parece ter, num primeiro momento, a maior proximidade com o que trago neste estudo a respeito do cotidiano. A estética organizacional é uma abordagem teórica e metodológica que trata da importância das faculdades sensoriais nos processos organizacionais (STRATI, 1992, 2003, 2007). As formas de pesquisa desta abordagem realizam-se através do foco nos aspectos mundanos que nem sempre são considerados críticos em teorizações tradicionais sobre as organizações.

O conhecimento e a experiência organizacionais não consistem somente em discurso, argumentação e raciocínio lógico. Envolvem também experiências complexas e confusas que antecedem definição e distinção, misturando odor, imagens, sensações táteis, mobilidade no espaço, consciência de tempos e ritmos, sentimentos de prazer, de frustração, de aversão e de medo. (DAVEL, VERGARA, GADHIRI, 2007, pp.14-15).

A percepção sensorial funciona como esse primeiro “estágio” da construção do conhecimento, porque é a primeira “impressão” que o corpo constrói sobre determinado contexto, ação ou prática, antes mesmo que a compreensão racional tenha sido realizada pelo sujeito. (STRATI, 1998, 2007). Tratando-se da mescla do conhecimento estético, que é por natureza tácito, com os processos das organizações, a estética organizacional produz uma forma de estudar organizações e suas práticas que relaciona-se às clássicas questões de *ethos* e verdade (GHERARDI, STRATI, 2014).

O que se depreende é que a percepção estética e o entrelace processual-prático de saberes retornam a modos de pesquisar e de conhecer que remetem a um artesanariⁱ da sociedade, ou seja, que resgatem a existência de conhecimentos que são costumeiramente tidos como mais básicos e passam “despercebidos” por grande parte dos modelos teóricos de gestão. Também trata-se de explorar a criatividade e a imaginação nos processos de conhecimento, sem que estes estejam atrelados a uma lógica de desempenho mas como aspectos da natureza humana (STRATI, 2007). Sobre a esteticização excessiva que vivemos na atualidade, daquilo que é considerado padrão, *fashion*, ou mesmo ideal nas relações e nos corpos (HANCOCK, 2002) a experiência estética nas organizações e contextos de trabalho passa a ser esmiuçada de forma que se possa revelar o que há de real significado nas relações e interações das pessoas. (RAMIREZ, 1996; WITZ, WARHURST, NICKSON, 2003).

Das considerações teóricas partimos para a realidade, a qual serve de temática para esta e outras discussões científicas.

2.3 COTIDIANOS DE PANDEMIA

Dados sobre a pandemia tem sido divulgado diariamente nos diversos meios de comunicação, e o que impressiona deste momento peculiar que o mundo atravessa são os altos números de contágio e também de mortes notificados. Atualmente, estamos na casa dos 45 milhões de casos confirmados e mais de 1 milhão de pessoas que perderam a vidaⁱⁱ em decorrência da Covid-19.

Além das questões sanitárias, muito tem se falado das questões políticas, da produção de vacinas, da mudança na rotina das vidas das pessoas, e da quebra na economia de vários países, inclusive no Brasil, em que se esperava que o ano corrente representaria uma retomada do crescimento econômico. Estimativas do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) apontam para mais de 12 milhões de brasileiros desempregadosⁱⁱⁱ. Entendendo que a pandemia tenha sido uma ruptura na textura de práticas sociais, e das expectativas que vinham sendo até então construídas nos diferentes setores da vida, passamos a questionar como iremos reparar laços e relações que se romperam. De forma análoga, é o que esperamos dos profissionais de saúde que estão na linha de frente no combate à pandemia: que consigam reparar a vida humana e deixá-la saudável. (COZZA et al., 2020).

De todo o cenário, permitimos (com pouca alternativa) que o momento pandêmico seja este em que administrar mostre-se como um ato de resiliência da vida humana, em que precisamos lidar com diferentes situações, muitas delas imprevisíveis, de acontecimentos que beiram o instantâneo àquelas em que se precisa esperar. Há, contudo, a necessidade de que destacar a aparente semelhança do administrar qualquer coisa, em um significado genérico, do que é administrar com intrínseca ligação com processos organizacionais.

A relação entre administrar e organizações tem uma longa e íntima relação, polêmica tal e qual a discussão sobre “quem veio primeiro: o ovo ou a galinha?”. O que se tem visto, principalmente nas redes sociais, é que diferentes modos de administrar tem surgido, ou mesmo, estado em voga, contornando e até mesmo colocando em cheque modelos tradicionais de gestão. Diversos micro-empresendimentos foram criados, e não deixamos de

assistir nos telejornais casos de sucesso rápido, de pessoas que inclusive apegaram-se à incerteza destes tempos para dar o primeiro passo e abrir o próprio negócio.

Também o espaço do varejo online tomou outros rumos, sendo que se fala muito do quanto grandes varejistas como o Magazine Luiza tem operado em alta, atingindo recordes na bolsa de valores mesmo em um momento tão delicado^{iv}. As redes sociais tornaram-se este espaço onde qualquer pessoa pode se tornar vendedor ou comprador a qualquer instante, num *hyper-space* onde a tributação parece ainda não ter encontrado suas vias.

O que se quer dizer com isso tudo, é que a essência do que é administrar parece demonstrar-se cada vez mais difusa. Empreendedores digitais surgem a todo momento, e a formação em administração ou em gestão parece ser cada vez mais relacionada a características pessoais de talento, resiliência e de aptidão pessoal. Qualquer dono de empresa grande dirá que é muito mais simples administrar um micro-negócio do que “ter nas costas” a responsabilidade sobre centenas ou milhares de colaboradores. Mas, se ambos funcionam na lógica de mercado, e tanto o micro quanto o grande negócio estão operando em lucro, o que ambos compartilham que pode ser chamado de administração?

Daí depreende-se que administrar é essa prática, que não versa apenas sobre a lógica econômica, mas que também se assenta em outras questões. Há trabalhos, como o de Azevedo e Grave (2014), que buscam no pensamento aristotélico um fundamento filosófico para a prática da administração, sendo considerada ação virtuosa, em que governar bem volta-se ao coletivo e não ao particular. Outros “organizares” tem sido observados por diversos pesquisadores da administração, citando como exemplo as práticas organizativas que podem ser observadas em circos (OLIVEIRA, CAVEDON, 2017), os processos de organizar em favelas e seus hibridismos sociais (BRULON, PECI, 2018) e os elementos de poder e da sociomaterialidade envolvidos no processo de organizar do artesanato (SILVA, SILVA, 2019). O que parece ocorrer, além da diversificação do interesse em outros contextos de pesquisa, é a busca por uma essência da administração que não esteja apenas fundamentada na perspectiva econômica, mas que trate também de perceber e dar existência a esses outros administradores “não vistos” pelos modelos tradicionais de negócio.

Desses modos de administrar que tornaram-se visíveis no momento pandêmico, o argumento deste artigo trata que é no olhar para o cotidiano que podemos reconhecer tais práticas. Porém, do olhar não se exige apenas que os olhos estejam abertos ao mundo.

Ver não como atividade do olho nu, esse uma quimera, mas de um olhar social e historicamente produzido que entrevê não o real em si, mas este sob o prisma de sua refração. Eis o motivo pelo qual se faz importante não se conformar com o que os nossos olhos veem, mas sim dilatar suas possibilidades, confrontar a rigidez do músculo ocular, esgarçar a abertura enrijecida que seleciona luzes, ângulos, dimensões para ampliar as condições de ver, sempre mais e mais. ZANELLA, 2012, p.170.

Ver mais, e explorar as condições para que se possa ver mais, consiste num exercício de tentar esgotar os cenários, mesmo que a experiência do inútil (PEREC, 2016) num primeiro momento cause desconforto. É nesse ato de retirar-se do que parece óbvio, olhar, olhar de novo e re-olhar o que já foi visto antes, é que passamos a perceber as minúcias da vida e como o cotidiano vai se compondo em cada ação, cada gesto dos atores sociais, (re)produzindo a sociedade, perpetuando e modificando o conhecimento. (ANTONELLO, AZEVEDO, 2011; NICOLINI, 2012).

Para exemplificar, uma imagem que por algumas semanas se tornou bastante comum em todo o Brasil retrata o período de procura por álcool gel nas farmácias e demais estabelecimentos comerciais (Figura 1). Alguém possa perguntar num primeiro momento, o que isso importa para a administração? Na lógica de processo e de relação há essa

conectividade de elementos, dos mais básicos aos mais complexos, que respeitam algum ordenamento próprio do contexto mas que é da prática (SILVEIRA, SANTOS, 2015).

As recomendações de proteção da Covid-19 foram estabelecidas desde o início sobre a manutenção da assepsia do ambiente e do corpo humano. Podemos dizer que a aprendizagem foi provocada de forma coletiva, ao passo que as práticas de utilização de equipamentos de proteção individual, que antes era vinculada aos profissionais da saúde, foi ampliada para a comunidade em geral. A busca por álcool gel imediatamente tornou-se um frenesi coletivo, que afetou produção e comércio. A indústria e os estabelecimentos do varejo tiveram de reexaminar seus processos, de forma a buscar atender essa multidão de pessoas que mudou seu comportamento por ocasião da situação.

Por algum tempo se manteve a polêmica do álcool gel, na variação dos preços praticados, na falta de matéria-prima, na qualidade do produto oferecido e até mesmo das denúncias feitas ao Programa de Defesa e Proteção ao Consumidor (PROCON) em diferentes estados pelo abuso nos valores de venda. Os administradores se viram nesse lugar de questionamento ético, em que a comercialização de produtos estava sendo regida pela necessidade, mas que não estava sendo regulada apenas pela lei da oferta e da demanda, mas também por um acordo moral em que os preços não compatíveis eram rapidamente expostos e julgados como inadequados.

FIGURA 1 – “Aviso de entrada”



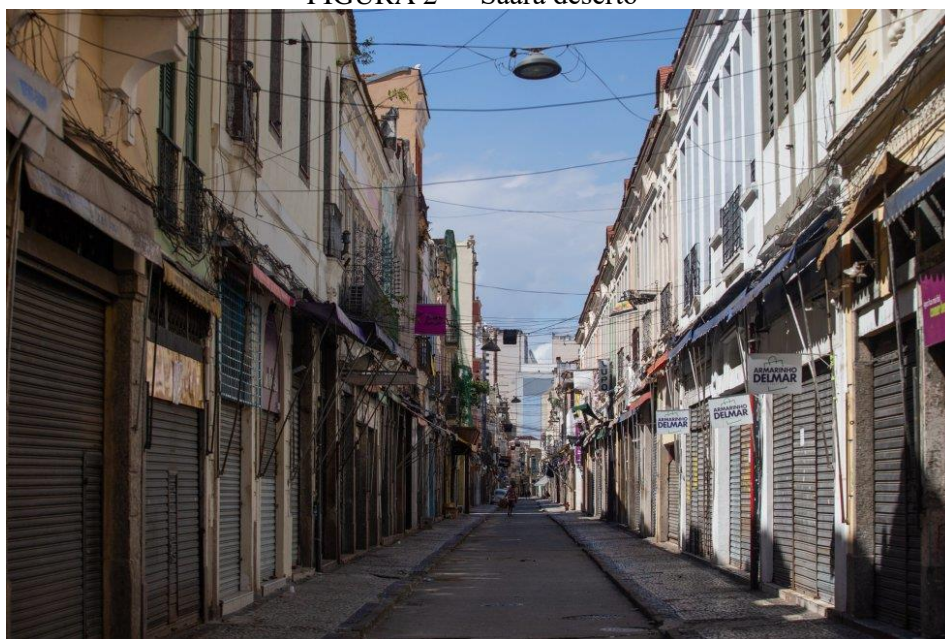
Fonte: Jornal Conexão, 2020^v.

Da imagem acima (Figura 1) que mostra um cartaz, ainda podemos refletir a respeito do teor do aviso afixado e das diversas interpretações que podemos construir. O fato de existir um comunicado (discurso e materialidade) que oficialmente conduz a uma ação (entrar ou não no estabelecimento) modifica a fluidez de uma prática (proteção individual, praticada de forma coletiva, contra o contágio e disseminação da Covid-19), redirecionando o processo de aprendizagem das pessoas (da necessidade de compra à moderação no uso moderado antissépticos popularizados, e a busca por outras formas de proteção). Tudo isso importa à administração, pois a perspectiva de mercado é apenas um dos fatores do entrelace de práticas. A comunicação através de um cartaz, como dado no exemplo, mostra como uma expressão simples e clara produz significados e posicionamentos que em si já espelham com clareza o que acontece no contexto.

Ao que se chamaria usualmente de ambiente interno da organização, na lógica processual e relacional essa dicotomização dentro-fora é extremamente tênue e por vezes pode ser imprecisa. Isso se deve ao fato de compreendermos que há elementos das práticas que são compartilhados em diferentes contextos, onde saberes e ações se articulam de acordo com as normatividades do conhecimento vigente. Se observarmos as readequações que os estabelecimentos comerciais tiveram de realizar para voltar ao expediente, no Brasil e no exterior, vemos que a prática de comércio em momento de pandemia ligam-se às práticas de contenção da Covid-19, e que o ambiente interno das organizações é delimitado parcialmente na materialidade, mas que constitui-se igualmente na justaposição de processos e parâmetros que são definidos externamente. Ou seja, a definição das dimensões “dentro” e “fora” torna-se variável em função do processo em questão. Um exemplo claro dessa gradualidade é a discussão a respeito de quem deve fiscalizar o uso de máscaras em espaços compartilhados, estando o “dentro” das organizações sujeito às mesmas regras do “fora” da organização, afetando igualmente aqueles que participam ou não da organização.

Durante a pandemia, muitas imagens comparativas foram criadas, mostrando a ocupação usual das pessoas nos lugares, e como o esvaziamento das ruas mudou a paisagem em vários países. Na seleção de uma imagem simbólica, o Saara, tradicional zona de comércio de artigos populares no estado do Rio de Janeiro, aparece com suas portas fechadas e com uma de suas ruas vazia (Figura 2).

FIGURA 2 – “Saara deserto”



Fonte: El País, 2020^{vi}.

Na imagem vemos as portas dos estabelecimentos comerciais fechadas, sendo possível identificar em apenas alguns detalhes onde uma construção termina e outra se inicia. As placas com nomes de lojas são pequenas, e nem todas as lojas as possuem. Aparentemente, todas as salas comerciais estão localizadas no andar térreo dos prédios. Ao fundo, parece que há apenas uma pessoa fora de casa. O céu é azul e límpido e cortado por fios que conectam os dois lados da rua. Desta imagem (Figura 2) queremos *ver* mais, o que podemos ver?

Da menção anterior a elementos como criatividade e imaginação, Strati (2007) coloca que ambos são formas de gerar dados qualitativos para a pesquisa. A partir do uso de imagens como dispositivos que evocam uma forma de representação de dados gerados que vai além do discurso (HERNANDEZ, 2013), usar da imaginação e da criatividade para criar

interpretações é uma possibilidade da pesquisa estética (STRATI, 2007).

Se tivéssemos tido a oportunidade de passear pelo Saara em tempos chamados normais, qual seria a experiência que teríamos tido? Nossos sentidos teriam sido aguçados de diversas formas. A quem já visitou o Saara ou qualquer outro comércio de rua, é fácil reconhecer características de tais contextos. O Brique da Redenção, na capital gaúcha Porto Alegre, é um desses locais que se caracterizam pela miscelânea de elementos que mexem com a nossa sensorialidade e fabricam os significados de nossas experiências.

O tato reconhece as texturas, verifica se o que queremos comprar vale o investimento. Os olhos “se enchem” com as cores e formas do que encontramos, e o cheiro de comida faz com que nossos corpos mudem a rota. Se algo “não cheira bem”, talvez seja por aquilo que ouvimos, por instinto, ou por uma memória estética que ainda não apresentou-se de forma racional mas que impele nosso comportamento. Poderíamos relacionar cada sentido com alguma ação ou elemento da materialidade, como sentir o cheiro de pipoca recém estourada e tocar objetos feitos à mão.

Ainda que sejam elementos triviais, todos relacionam-se a um contexto que tem práticas e formas de agir estabelecidas. Imaginar-se numa situação é usar da possibilidade de reviver ações e delas tentar extrair possíveis significados (STRATI, 2007). Desse processo, destaca-se o papel ativo de nossas percepções estéticas na forma como construímos e representamos a realidade. Da imagem do Saara (Figura 2), o primeiro impacto é o visual, pois esperaríamos ver grande quantidade de pessoas circulando, em meio a uma variedade de objetos, cores, formas, produtos e ações ocorrendo. A primeira análise que fazemos é a partir das ausências, em que o espectro de sensorialidades do contexto representado na imagem encontra-se modificado.

Da atividade comercial pressupõe-se a existência de modos de administrar, logo, o fechamento dos estabelecimentos implica numa espécie de sublimação das práticas do administrar. A espera que todos nós compartilhamos é a da chegada do “novo normal”, em que a vida poderá ser retomada. A pergunta que se faz é: para onde foi a administração? As ausências que percebemos nas imagens que vemos diariamente sinalizam para um certo “desaparecimento” do fluxo de atividades cotidianas. O aspecto situado das práticas (GHERARDI, 2006; SCHATZKI, 2012) aparece como um importante elemento a ser observado nesse momento de ruptura pandêmica.

As práticas da administração foram, em sua maior parte, recontextualizadas, ou seja, passaram a ser refeitas e repensadas em outros contextos, transladadas através das formas de comunicação disponíveis em cada lugar e acessíveis a cada comunidade. Reuniões e encontros passaram a ser realizados de maneira virtual, e da mesma forma, administrar o pequeno ou o grande negócio valeu-se da habilidade de transpor as práticas sociomateriais para outras relações construídas através da tecnologia.

Autores como Floridi (2015) já tratam do termo *online*, onde as distinções entre o que é virtual e o que é real são extremamente difusas e a vida *online* se confunde com a vida fora das conexões. Durante a pandemia, esses questionamentos se tornaram ainda mais presentes, em que os ambientes virtuais foram mesclados ao cotidiano, e as pessoas passaram a experimentar uma realidade contingenciada. Para a administração, talvez o questionamento que apareça como crucial é o repensar de seus referenciais de realidade e a forma como tem construído suas teorizações a respeito.

Retomando a chamada que originou a criação deste artigo, entende-se que o papel da administração no pós-pandemia será exatamente o resgate das práticas que durante a pandemia foram sendo adaptadas e desenvolvidas. A proposta de olhar para o cotidiano remete a um ato de reflexividade que sustenta-se enquanto capacidade humana de entender a si e ao outro nos processos sociais e históricos que se entremeiam com as existências. Novos modos de administrar deverão se fazer presentes, e cabe à administração, enquanto área de

ensino e pesquisa, o reconhecimento dessas diferentes práticas que compartilham uma essência do administrar em seu âmago.

Sobre criatividade, não é mito que o brasileiro “já nasce formado em marketing”, dito popular que tem viralizado nas redes sociais. No trabalho de Burtet (2019), que analisou características da inovação e aspectos do movimento *maker* no Brasil a partir da teoria ator-rede, é possível destacar o “jeitinho brasileiro” como uma gênese da inovação que é colocada como não-pertencente ao conhecimento institucionalizado. Como a autora coloca, o entendimento a respeito das múltiplas realidades nos faz perceber que a inovação carrega em si um significado social e político que inclui atores sociais ao mesmo tempo que exclui outros atores de tais práticas.

Enquanto, por um lado, a dificuldade de acesso aos mais variados recursos, nas múltiplas realidades aqui expostas, barra a inovação no país, por outro lado ela é fonte de inovação, na medida que engendra a prática, por vezes reconhecida como gambiarra, de criar e construir recursos próprios. O movimento *maker* é moldado por essa tensão no Brasil. Muito do que é entendido como inovador nessa rede, nasce da apropriação e transformação de recursos disponíveis para a criação de soluções próprias, que venham a suprir a falta de acesso a algo. BURTET, 2019, p.129

De modo geral, o pós-pandemia para a administração já está sendo construído. Fato é que precisamos nos retirar (ainda que momentaneamente) da hierarquia do conhecimento que nos coloca em alguma posição, indo de encontro aos pequenos gestos e ações dos atores sociais que hoje estão resolvendo os entraves cotidianos e possibilitando que a vida continue. O cotidiano opera como esse sinalizador que nos dá referência do quão próximos ou distantes da realidade estão nossos entendimentos sobre o que a administração é ou poderá ser, em que “[...] aprender torna-se um ato reflexivo, por meio do *olhar* os sistemas [sociais] para os atos passados e os planos de seu futuro (ANTONELLO, GODOY, 2011, p.46).

3 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este artigo percorreu diferentes faces do que chamamos de produção de conhecimento, neste caso, a composição de um artigo que conjuga na forma de ensaio algumas teorizações e a realidade. O argumento central reside no ato de olhar para o cotidiano com atenção, com um cuidado, que reserva inesgotável fonte de reflexão e de dados empíricos. Fato é que o cotidiano é essa confusão organizada onde a vida acontece, onde num dia estamos preocupados com uma situação específica, e noutro momento já incorporamos novos aprendizados sem termos nos dados conta.

Se entende que a administração pode ser valer do olhar do cotidiano para diversificar suas estratégias de investigação, e compor um cenário epistemológico que tenha como princípio primeiro a realidade. É na realidade que as pessoas agem e participam em práticas, socializam e compartilham seus saberes, e é a partir desta dimensão que devemos construir nossas teorias e formas de compreender o que o administrar é.

Para o momento pós-pandemia, espera-se que a administração, como área que conjuga diferentes modos de saber e de pesquisar, esteja atenta às possibilidades que já estão sendo construídas no cotidiano através do ato de reconhecer o inovador e o criativo nos gestos mais singelos. “Seja pai, mãe, seja filho, não é difícil entender: o que importa é a troca de sentimento e saber, e na escola do amor qualquer um pode aprender.” (BESSA, 2019, p.63).

REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R. Idéias em debate: "Academia e a fábrica de sardinhas". **Organizações & Sociedade**, v. 18, n. 57, p. 345-348, 2011.
- ALVESSON, M.; HARDY, C.; HARLEY, B. Reflecting on Reflexivity: Reflexive Textual Practices in Organization and Management Theory. **Journal of Management Studies**, v.45, n.3, maio, 2008, pp.480-501.
- _____.; KARREMAN, D. The closing of critique, pluralism and reflexivity: A response to Hardy and Grant and some wider reflections. **Human Relations**, v.66, n.10, pp.1353-1371, 2013.
- ANTONELLO, C. S.; AZEVEDO, D. Aprendizagem organizacional: explorando o terreno das teorias culturais e das teorias baseadas em práticas. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p.87-111.
- ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. Aprendizagem organizacional e as raízes de sua polissemia. In: ANTONELLO, C. S.; GODOY, A. S. (Org.) **Aprendizagem organizacional no Brasil**. Porto Alegre: Bookman, 2011. p.31-50.
- AZEVEDO, A. GRAVE, P. S. Prolegômenos a Toda a Administrologia Possível: Administração – O Que É Isto? **Organizações & Sociedade**, v.21, n.71, out/dez, pp.695-712, 2014.
- BASTOS, K. S. M. Réplica 1 – “O que é um Ensaio?”. **RAC**, v.15, n.2, mar./abr, pp.333-337, 2011.
- BERTERO, C. O. O que é um ensaio teórico? Réplica a Francis Kanashiro Meneghetti. **RAC**, v.15, n.2, mar./abr, pp.338-342, 2011.
- BESSA, B. **Um carinho na alma**. Rio de Janeiro: Sextante, 2019
- 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.
- BURTET, C. G. **(Re)Pensando a Inovação e o Conceito de Inovação Inclusiva: Um Estudo do Movimento Maker no Brasil à Luz da Teoria Ator-Rede**. Tese (Doutorado em Administração) Programa de Pós-Graduação em Administração, Universidade do Vale do Rio dos Sinos, Porto Alegre, 2019.
- CAMARA, G. D.; MISOCZKY, M. C. A Produção Teórica sobre a Pobreza na Administração. **Administração Pública e Gestão Social**, v.11, n.1, jan./mar., pp.45-56, 2019.
- COOK, S.; YANOW, D. Culture and organizational learning. **Journal of Management Inquiry**, v.2, n.4, pp.373-90, 1993.
- _____.; BROWN, J. S. Bridging Epistemologies: The Generative Dance Between Organizational Knowledge and Organizational Knowing. **Organization Science**, v.10, n.4, jul./ago., pp.381-400, 1999.

COZZA, M.; GHERARDI, S.; GRAZIANO, V.; JOHANSSON, J.; MONDON-NAVAO, M.; MURGIA, A.; TROGAL, K. COVID-19 as a breakdown in the texture of social practices. **Gender, Work & Organization**, pp.01-19, 2020.

CUNLIFFE, A. L. Reflexive Dialogical Practice in Management Learning. **Management Learning**, v.33, n.1, pp.35-61, 2002.

_____. Reflexivity inteaching and researching organizational studies. **RAE**, v.60, n.1, jan./fev., pp.64-69, 2020.

DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. Administração com arte: papel e impacto da arte no processo ensino-aprendizagem. In: DAVEL, E.; VERGARA, S. C.; GHADIRI, D. P. (Org.) **Administração com Arte: Experiências Vividas de Ensino-Aprendizagem**. São Paulo: Editora Atlas, 2007. pp.13-26.

DENZIN, N. K.; LINCOLN, Y. S. **O planejamento da pesquisa qualitativa: teorias e abordagens**. Tradução: Sandra Regina Netz. 2.ed. Porto Alegre: Artmed, 2010.

ENGESTRÖM, Y.; PUONTI, A.; SEPPÄNEN, L. Spatial and temporal expansion of the object as a challenge for reorganizing work. IN: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. **Knowing in Organizations: a Practice-based Approach**. Armonk: M.E. Sharpe, 2003.

FELDMAN, M. S.; ORLIKOWSKI, W. J. Theorizing Practice and Practicing Theory. **Organization Science**, v.22, n.5, set./out., pp.1240-1253, 2011.

FLORIDI, L. **The Onlife Manifesto: Being Human in a Hyperconnected Era**. E-book, SpringerOpen, 2015.

FRIGOTTO, G. A interdisciplinaridade como necessidade e como problema nas ciências sociais. **Educação & Realidade**, v.18, n.2, jul/de, pp.63-72, 1993.

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

_____. Situated knowledge and situated action: what do practice-based studies promise? In: BARRY, D.; HANSENS, H. (Eds.) **The SAGE Handbook of New Approaches in Management and Organization**. London: SAGE, 2008. pp.516-527.

_____. Organizational learning: the sociology of practice. IN: EASTERBY-SMITH, M.; LYLES, M. A. **Handbook of organizational learning and knowledge management**. 2.ed. Chichester: Wiley, 2011. pp.43-66.

_____; NICOLINI, D. The sociological foundations of organizational learning. IN: DIERKES, M. et al. (Org.) **Organizational learning and knowledge**. Oxford: Oxford University Press, 2001. p. 35-60.

_____; 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. p. 139-162.

_____.; STRATI, A. (Org.) **Administração e Aprendizagem na Prática**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2014.

GODOI, C. K.; XAVIER, W. C. O Produtivismo e suas Anomalias. **Cadernos EBAPE.BR**. v.10, n.2, 2012.

GOMES, E. O.; AMARANTE, J. M.; CALDAS, L. M.; BASAGLIA, M. M.; CANTAGALLO, M. V. Repensando a administração como ciência: um ensaio teórico. **Maringá Management: Rev. de Ciências Empresariais**, v.10, n.3, Edição Especial, pp.07-16, 2013.

HANCOCK, P. Aestheticizing the Worl of Organization: Creating Beautiful Untrue Things, **Journal of Critical Postmodern Organization Science TAMARA**, v.2, n.1, 2002.

HERNÁNDEZ, F. Pesquisar com imagens, pesquisar sobre imagens: revelar aquilo que permanece invisível nas pedagogias da Cultura Visual. In: MARTINS, R. TOURINHO, I. (Org.). **Processos e práticas de pesquisa em Cultura Visual e educação**. v. 4, p. 77-96. Santa Maria: Ed. da UFSM, 2013.

LARROSA, J. A operação ensaio: sobre o ensaiar e o ensaiar-se no pensamento, na escrita e na vida. **Educação& Realidade**, v.29, n., pp.27-43, 2004.

LAVE, J.; WENGER, E. **Situated Learning: Legitimate Peripheral Participation**. New York: Cambridge University Press, 1991.

LAW, J. Notes on the theory of the actor-network: ordering, strategy and heterogeneity. **System/Practice**, v.5, n.4, pp. 379-393,1992.

LESSA, B. S.; SPIER, K. F.; NASCIMENTO, L. F. M. As barreiras para a sustentabilidade em escolas de administração: uma explicação bourdieusiana. **Administração: Ensino e Pesquisa**, v.19, n.3, set./dez., pp.555-582, 2018.

LOFTUS, S.; HIGGS, J.; TREDDE, F. Researching Living Practices: Trends in Creative Qualitative Research. In: HIGGS, J.; TITCHEN, A.; HORSFALL, D.; BRIDGES, D. (Eds.) **Creative Spaces for Qualitative Researching: Living Research**. Rotterdam: Sense Publishers, 2011. pp.3-12.

MARIN-IDÁRRAGA, D. A. Consideraciones epistemológicas en torno al carácter científico de la administración. **Revista Innovar**, v.22, n.46, out./dez., pp.39-52, 2012.

MATTOS, P. L. C. L. Nós e os Índices – A propósito da pressão institucional por publicação. **RAE**, v.48, n.2, Pensata, abr./jun., pp.144-149, 2008.

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio Teórico? Tréplica à PProfessora Kazue Saito Monteiro de Barros e ao Professor Carlos Osmar Bertero. **RAC**, v.15, n.2, mar./abr., pp.343-348, 2011.

NASCIMENTO, M. A. A.; ARAÚJO, M. A. D. A Normalidade do Business no Ensino da Administração e a Marginalização do Público e do Social. **Revista de Ciências da Administração**, v.18, n.44, abril, pp.137-153, 2016.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? **RAE**, v.43, n.2, 2003.

NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. Introduction: Toward a Practice-Based View of Knowing and Learning in Organizations. In: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (Org) **Knowing in Organizations: A Practice-Based Approach**, M.E. Sharpe, London, 2003. p.3-31.

_____. **Practice Theory, Work and Organization: An Introduction**. Oxford: Oxford University Press, 2012.

OLIVEIRA, J. S.; CAVEDON, N. R. Os Circos Contemporâneos como Heterotopias Organizacionais: Uma Etnografia Multissituada no Contexto Brasil-Canadá. **RAC**, v.21, n.2, pp.142-162, mar./abr., 2017.

OLIVEIRA, V. M.; VALADÃO, J. A. D. Entre a simplificação e a complexidade, a heterogeneidade: Teoria Ator-Rede e uma nova epistemologia para os estudos organizacionais. **Cadernos EBAPE.BR**, v.15, n.4, out./dez.,m 2017, pp.877-899.

PAES DE PAULA, A. P. Para além dos paradigmas nos Estudos Organizacionais: o Círculo das Matrizes Epistêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, v.14, n.1, jan./ mar., 2016.

PAIVA, K. C. M.; GOMES, M. A. N.; HELAL, D. H. Estresse ocupacional e síndrome de *burnout*: proposição de um modelo integrativo e perspectivas de pesquisa junto a docentes do ensino superior. **Gestão & Planejamento**, Salvador, n.6, v.3, 2015.

PAVIANI, J. O ensaio como gênero textual. Anais... V SIGET, Caxias do Sul, Agosto, pp.01-06, 2009.

PEREC, Georges. **Tentativa de esgotamento de um local parisiense**. Tradução de Ivo Barroso. São Paulo: G. Gili, 2016, 60p.

RAMIREZ, R. Wrapping form and Organizational Beauty, **Organization**, v.3, n.2, 1996, pp.233-242.

RECKWITZ, A. Toward a Theory of Social Practices: A Development in Culturalist Theorizing. **European Journal of Social Theory**, v.5, n.2, pp.243-263, 2002.

ROSA, A. R. “Nós e os Índices” – Um outro olhar sobre a pressão institucional por publicação. **RAE**, Pensata, v.48, n.4, abr./jun., pp.108-114, 2008.

SANTOS, L. L. S.; SILVEIRA, R. A. Por uma epistemologia das práticas organizacionais: a contribuição de Theodore Schatzki. **Organizações & Sociedade**, v. 22, n. 72, 2015. p. 79-98.

SCHATZKI, T. On Organizations as they Happen. **Organization Studies**, v.27, n.12, 2006.
_____. A primer on practices: theory and research. IN: HIGGS, J.; BARNETT, R.; BILLET, S.; HUTCHINGS, M.; TREDE. F. (Org.) **Practice-based education: Perspectives and strategies**. Rotterdam: Sense, 2012. p.13-26.

SCOTT, S. V.; ORLIKOWSKI, W. J. Entanglements in Practice: Performing Anonymity Through Social Media. **MIS Quarterly**, v.38, n.3, pp.873-893, set., 2014.

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

SGUISSARDI, V. Educação superior no limiar do novo século: traços internacionais e marcas domésticas. **Revista Diálogo Educacional**, Curitiba, v.3, n.7, 2002.

SIMÕES, J. A.; MARANHÃO, C. M. S.; SENA, R. C. Processos de Ensino-Aprendizagem e a Síndrome de Burnout: Reflexões sobre o Adoecimento do Professor e suas Consequências Didáticas. **Revista ADM.MADE**, Rio de Janeiro, v.19, n.3, 2015.

SILVA, C. L. R.; SILVA, A. R. L. Sociomaterialidade, Poder e Conexões em Redes de Ação no Organizar do Artesanato. **RAC**, v.23, n.4, jul./ago., pp.454-475, 2019.

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

_____. (Mis)Understanding Cognition in Organization Studies. **Scand. J Mgmt.**, v.14, n.4, pp.309-329, 1998.

_____. Knowing in practice: aesthetic understanding and tacit knowledge. IN: NICOLINI, D.; GHERARDI, S.; YANOW, D. (Org) Knowing in Organizations, Armonk, NY: M.E. Sharpe, 2003. pp. 53–75.

_____. **Organização e estética**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

SUCHMANN, L.; BLOMBERG, J., ORR, J.E.; TRIGG, R. Reconstructing technologies as social practice, **American Behavioural Scientist**, v.43, n.3, pp. 392–408, 1999.

TAFFAREL, M.; SILVA, E. D. A cientificidade da administração em debate. **RAD**, v.15, n.3, pp.33-56, 2013.

WATSON, T. J. Organização e trabalho em transição: da lógica “sistêmico-controladora” à lógica “processual-relacional”. **RAE**, v.45, n. 1, 2005.

WITZ, A.; WARHURST, C.; NICKSON, D. The Labour of Aesthetics and the Aesthetics of Organization, **Organization**, v.10, n.1, 2003, pp.33-54.

ZANELLA, A. V. OLHAR. In: FONSECA, T. M. G.; NASCIMENTO, M. L.; MARASCHIN, C. (Org.) **Pesquisar na Diferença: um Abecedário**. Porto Alegre: Sulina, 2012.

ⁱ Registro de fala da professora Claudia Simone Antonello na disciplina Modos de Saber e Pesquisar, no ano de 2019, na Universidade Federal do Rio Grande do Sul.

ⁱⁱ Dados da Organização Mundial da Saúde, disponível em <https://covid19.who.int/>. Último acesso em 25/10/2020.

ⁱⁱⁱ Dados do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística, disponível em <https://www.ibge.gov.br/explica/desemprego.php>. Último acesso em 25/10/2020.

^{iv} Fonte: <https://www.terra.com.br/economia/ibovespa-fecha-em-alta-com-magazine-luiza-renovando-recorde-ar104,dd3081d0d1cea44a7f702d0aea4958671z1ohn4n.html>. Último acesso em 25/10/2020.

^v Fonte: <https://jornalconexao.com.br/2020/03/17/farmacias-do-norte-da-ilha-nao-tem-mais-alcool-gel-e-mascaras-de-protecao/>. Último acesso em 25/10/2020.

^{vi} Fonte: https://brasil.elpais.com/brasil/2020/03/27/album/1585348502_508395.html#foto_gal_11. Último acesso em 25/10/2020.