

UNIVERSIDADE DE CAXIAS DO SUL  
ÁREA DO CONHECIMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS  
DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO

MARCOS ELÓI SÖLLINGER

CONECTAR-COM SOCIALIDADES E PRÁTICAS DO TRABALHO DE  
BALCONISTAS DE FARMÁCIA

CAXIAS DO SUL

2024

MARCOS ELÓI SÖLLINGER

CONECTAR-COM SOCIALIDADES E PRÁTICAS DO TRABALHO DE  
BALCONISTAS DE FARMÁCIA

Tese de doutorado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Fabiano Larentis

CAXIAS DO SUL

2024

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)  
Universidade de Caxias do Sul  
Sistema de Bibliotecas UCS - Processamento Técnico

S688c Söllinger, Marcos Elói

Conectar-com socialidades e práticas do trabalho de balconistas de  
farmácia [recurso eletrônico] / Marcos Elói Söllinger. – 2024.

Dados eletrônicos.

Tese (Doutorado) - Universidade de Caxias do Sul, Programa de Pós-  
Graduação em Administração, 2024.

Orientação: Fabiano Larentis.

Modo de acesso: World Wide Web

Disponível em: <https://repositorio.ucs.br>

1. Administração. 2. Farmácia - Pesquisa. 3. Atendentes de farmácia -  
Pesquisa. 4. Prática administrativa. I. Larentis, Fabiano, orient. II. Título.

CDU 2. ed.: 005.642.5:615.19

Catalogação na fonte elaborada pela(o) bibliotecária(o)  
Ana Guimarães Pereira - CRB 10/1460

MARCOS ELÓI SÖLLINGER

CONECTAR-COM SOCIALIDADES E PRÁTICAS DO TRABALHO DE  
BALCONISTAS DE FARMÁCIA

Tese de doutorado submetida à Banca Examinadora designada pelo Colegiado do Programa de Pós Graduação em Administração da Universidade de Caxias do Sul, como parte dos requisitos necessários para obtenção do título de Doutor em Administração.

Orientador: Prof<sup>o</sup> Dr. Fabiano Larentis

Aprovado em 17 de dezembro de 2024.

Banca examinadora

Prof<sup>a</sup> Dra. Ana Cristina Fachinelli Bertolini  
Universidade de Caxias do Sul

Prof<sup>a</sup> Dra Janaína Macke  
Universidade de Caxias do Sul

Prof<sup>a</sup> Dra. Gabriele Domeneghini Mercali  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul

Prof<sup>a</sup> Dra. Marina Dantas Figueiredo  
Universidade de Fortaleza

CAXIAS DO SUL

2024

Às vezes temos dúvida sobre para onde se vão  
nossos esforços, e reconstruímos a certeza no  
abraço de mãe.

## AGRADECIMENTOS

Portaria nº 206, de setembro de 2018. O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior – Brasil (CAPES) – Código de Financiamento 001.

Há sempre uma infinidade de pessoas a serem mencionadas nesta seção, pois o doutorado é um caminho árduo que exige um alto grau de resiliência. É uma seção que costuma ser bastante pessoal (às vezes peculiar) onde há a possibilidade de deixar registrado quem, durante o período, se manteve junto à caminhada. Me mantere brevemente. Nos dias em que eu já não sabia mais se era dia ou noite, e tinha comida pronta e água quente para fazer café, minha mãe foi refúgio e auxílio. Obrigado. Aos meus amigos, sempre fiéis e sensatos, obrigado. Ao Seu Gelatti, por ser acolhida em diversos momentos, obrigado.

Ao professor Fabiano, obrigado. Embarcou na jornada de acolher um mestrando sonhador (quase demais) e deu suporte a um doutorando com dores e reviravoltas constantes na vida. Foi desafiador, e valeu a pena! Agradeço de coração à banca, composta por mulheres incríveis: professora Ana Cristina, muito generosa em suas palavras, professora Janaína, delicada e precisa em suas colocações, professora Gabriele, o afeto-em-prática e em pessoa, e professora Marina, pela disponibilidade em oferecer as próprias incertezas para melhoria da tese.

Outras pessoas passaram e movimentaram minha jornada, àquelas que deixaram bons registros e memórias, obrigado.

## RESUMO

Esta tese percorre a literatura de estratégia e estratégia como prática para chegar até a textura de práticas de Silvia Gherardi, especificamente nos seus desenvolvimentos mais recentes sobre a ideia de *agencement* – traduzido como conectar-com. O objetivo da pesquisa foi compreender o conectar-com das práticas de trabalho em farmácias, com foco nas práticas de trabalho dos balconistas de farmácia. Os métodos de pesquisa empregados foram: entrevistas narrativas, *shadowing*, *Interview to the Double* e *Walking-as-method*. Também foram mesclados à narrativa de tese as experiências do pesquisador, tal como suas vivências como trabalhador na área. Do campo empírico, foram construídas três seções com as seguintes temáticas: práticas de trabalho, aprendizagem do trabalho e questões éticas. A primeira seção é a do rizoma-farmácia, onde foi identificada como predominante a produção de um modo de vida e consumo managerialista através do segmento de farmácia. Nesse meio, são reveladas práticas perversas do varejo, a variação das farmácias como atores e meios do rizoma, e a co-criação de necessidades nos clientes a partir do que a indústria farmacêutica desenvolve. Na segunda seção, foram identificadas as práticas de trabalho e os processos de aprendizagem, tendo destaque a aprendizagem de práticas de razoabilidade (na busca por menor risco em ação) e a prática do corpo-em-uso. A terceira seção traz questões éticas, onde se compreendeu que a venda define o código ético que as empresas trabalham, tendo suas principais influências advindas das práticas sociais que são primeiramente externas às práticas organizacionais. O conceito de conectar-com possibilita mostrar que há práticas intencionais fora do contexto organizativo que passam a lhe ser constitutivas, sendo sustentado o argumento de tese de que a estratégia organizacional é uma prática menor na textura de práticas do organizar, co-constituída por outras práticas da socialidade e dependente do contexto em que ocorre. O panorama revelado é de que o balconista de farmácia é um ator menor de um jogo de forças de poder, que lhe causa o apagamento de si e constrói injustiça epistêmica, negando-lhe ser sujeito do conhecimento na socialidade.

Palavras-chave: Estudos da prática; Balconistas de farmácia; Agenciamentos; Rizoma; Corpo e Normatividades.

## ABSTRACT

This thesis explores the literature on strategy and strategy as practice to get to the texture of practices of Silvia Gherardi's perspective, specifically her most recent developments on the idea of agencement – translated as connecting-with. The aim of the research was to understand the connecting-with of working practices in pharmacies, focusing on the working practices of pharmacy assistants. The research methods used were: narrative interviews, shadowing, Interview to the Double and Walking-as-method. The researcher's experiences, such as his experiences as a worker in the area, were also mixed into the thesis narrative. From the empirical field, three sections were constructed with the following themes: working practices, learning of working practices and ethical issues. The first section is that of the rhizome-pharmacy, where the production of a managerialist lifestyle and consumption through the pharmacy segment was identified as predominant. In this context, perverse retail practices are revealed, the variation of pharmacies as actors and means of the rhizome, and the co-creation of needs in customers based on what the pharmaceutical industry develops. In the second section, work practices and learning processes were identified, with emphasis on learning reasonable practices (in the search for lower risk in action) and the practice of the body-in-use. The third section addresses ethical issues, where it was understood that sales define the ethical code that companies work with, with its main influences coming from social practices that are primarily external to organizational practices. The concept of connecting-with makes it possible to show that there are intentional practices outside the organizational context that become constitutive of it, supporting the argument that organizational strategy is a minor practice in the texture of organizational practices, co-constituted by other practices of sociality and dependent on the context in which it occurs. The panorama revealed is that the pharmacy clerk is a minor actor in a game of power forces, which causes him to erase himself and constructs epistemic injustice, denying him to be a subject of knowledge in sociality.

Keywords: Practice-based studies; Pharmacy clerks; Assemblages; Rhizome; Body and Normativities.

## SUMÁRIO

APRESENTAÇÃO.....	5
<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>9</b>
<b>2 REFERENCIAL TEÓRICO.....</b>	<b>24</b>
2.1 ESTRATÉGIA TÃO SOMENTE.....	25
2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA.....	32
2.3 PRÁTICAS ALÉM DA ESTRATÉGIA.....	39
2.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO.....	56
<b>3 IMANÊNCIA DO MÉTODO.....</b>	<b>60</b>
3.1 CAMINHARES EMPÍRICOS: O QUE FOI POSSÍVEL EM CAMPO?.....	64
<b>4 RIZOMA-FARMÁCIA.....</b>	<b>73</b>
<b>5 PRÁTICAS DO TRABALHO DE BALCONISTAS DE FARMÁCIA.....</b>	<b>91</b>
5.1 COMO SE APRENDE A SER BALCONISTA?.....	91
5.2 O TRABALHO.....	96
5.3 OBJETOS QUE DES-CONECTAM.....	105
<b>6 BORDAS RIZOMÁTICAS.....</b>	<b>108</b>
<b>7 CONCLUSÕES.....</b>	<b>116</b>
7.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO.....	121
7.2 IMPLICAÇÕES PARA PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS.....	122
7.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E ESTUDOS FUTUROS.....	123
REFERÊNCIAS.....	125

## APRESENTAÇÃO

De outros trabalhos, pego a inspiração de fazer uma breve apresentação pessoal, que versa sobre diferentes motivações e questões que se mesclam na trajetória de construção desta tese. Do momento que iniciei minha jornada no doutorado ao momento que me voltei de forma específica aos temas abordados nas próximas páginas, passei por autores e problemáticas diversos. Li diferentes textos, na maior parte das vezes, com a inquietação estética que emergiu e me acompanhou no período de mestrado. Passei por textos da filosofia, da sociologia, da arte, me deixei permear por diferentes pensamentos, sempre mantendo no panorama as questões da estética organizacional, para o belo ou para o feio.

A estética organizacional envolve diferentes aspectos de um agir empático e sensorial, que permeia o organizar (STRATI, 2019). Na dissertação de mestrado, que concluí em 2019, me foi possível partir dos elementos estéticos para compreender como a palidez estética dava sustentação a processos de aprendizagem da docência. O “pálido” pode ser considerado como algo “sem cor, sem viço”, mas que nas diferentes práticas se desenrolava como algo mais complexo: a burocratização da aprendizagem, uma racionalidade cartesiana extremamente enraizada diante do que pedagogicamente se perseguiria em termos de criatividade e inovação, e a falta de uma consciência corpóreo-empática, que permitiria a emergência de diferentes saberes no âmbito da escola de administração estudada.

A ideia inicial era continuar a desenvolver questões através da perspectiva da estética organizacional, mas a certa altura, novas questões foram me chamando atenção. E essas nem sempre advindas do mundo acadêmico, mas de pessoas que, sem estarem preocupadas com a precisão de conceitos e tampouco alinhadas a tradições de pensamento, a seu modo produziam questionamentos importantes a partir de sua realidade. Comecei a me questionar: será que posso decidir por outro rumo na minha trajetória acadêmica? Sabia que havia alternativa. Em tempos tão esgotantes, onde termos como pandemia e fascismo (inimagináveis? na atualidade) nos assombram, antevi que discutir sobre juízos morais e éticos em seu entrelaçamento estético (HERMAN, 2018), seria tocar (perigosamente) em feridas sociais complexas muito maiores que as que cabem nesta pesquisa.

Minha narrativa pessoal se funde na minha narrativa de pesquisador, em uma construção que se deixa afetar por diversas fontes. A escrita “coloquial” e em primeira pessoa, ao trazer

narrativas cotidianas, propõe integrar experiência e debates críticos, desmistificando a ideia de que uma linguagem neutra e intelectualizada seja superior na produção do conhecimento científico (STONE-MEDIATORE, 2016). À medida que vamos borrando os limites das narrativas, torna-se cada vez mais claro que uma escrita é, ao mesmo tempo, uma mescla de si, do outro e do que atravessa a ambos, onde tênues linhas entre o científico e o imaginário são (re)veladas por questões institucionais e disciplinares. (LONG, 2015).

Numa abrangência menor do que anteriormente se instaurava, decidi olhar, de início, para minha própria história profissional. E desde então, tenho me deparado com várias reflexões que transitam tanto pela relevância acadêmica quanto pelo que acontece no cotidiano do trabalho não-acadêmico. Meus olhares percorrem diferentes aspectos das práticas de trabalho em farmácias, meio em que construí muito do que sei profissionalmente, mas que também afetou toda minha constituição de ser e de existir.

Comecei a trabalhar em farmácia em 2011, o terceiro emprego na vida e o segundo com carteira assinada. Na época, mal tinha conhecido o ensino superior, e não tinha realizado nenhum curso de formação. A indicação para a vaga de trabalho tinha sido feita por um familiar que trabalhava no local, e mesmo sem experiência no comércio, fui contratado. À época, no lugar onde morava não havia oferta de cursos específicos que pudessem me auxiliar no desenvolvimento profissional, ou eram extremamente caros. Tudo que aprendi sobre o trabalho ocorreu no/ através do trabalhar. Depois da primeira farmácia, na qual fiquei por três anos, trabalhei em outras empresas, além de ter despendido um interstício fora do mercado de trabalho para cursar o mestrado. A necessidade e a oportunidade se encontraram em fevereiro de 2020, quando voltei a trabalhar em uma farmácia de funcionamento 24 horas, sendo plantonista noturno. A experiência nova e a anterior mesclaram-se no novo local de trabalho, que se tornou habitual com o tempo. Foi meu reduto de medo frente à incerteza pandêmica, ao passo que foi minha fonte de renda. Em junho de 2022, tal jornada se encerrou com a minha demissão, dado que o horário de funcionamento foi reduzido, tal qual o quadro de colaboradores.

Numa leitura bastante geral, percebo, inicialmente, que há ocasiões e acontecimentos que se repetem ao longo do tempo. Mas seria profano afirmar recorrências sem o devido aprofundamento no fenômeno. Comecei a divagar sobre como seria possível observar questões que, mesmo com suas peculiaridades, reservavam tanta similaridade em seu curso. Logo, é possível pensar que se há recorrência, existe alguma ligação com aspectos de tradição e de

manutenção do que se vive. Também reflito sobre como uma profissão exercida, ao longo dos dez anos com os quais tenho contato, possui reconhecimento profissional dúbio, além da lacuna de um corpo de conhecimento sistematizado. De alguma forma, me reconheci na realização de um trabalho altamente precarizado, ainda que não seja dentro do formato uberizado que muito se discute nos últimos anos. Apenas nessas breves percepções, [já se pode] pude perceber que ideias para pesquisa poderiam tomar forma e percurso.

Com as questões da prática na perspectiva da Gherardi (2019), consegui compreender que o que eu estava querendo discutir se refere à normatividade nas práticas de trabalho. A realização do trabalho exige a compreensão sobre diferentes elementos e como estes se relacionam, e nas práticas de trabalho dos balconistas de farmácia, tal premissa não é diferente. Há diversas questões que não se fazem visíveis no curso de ação, como, por exemplo, a venda de um medicamento, mas que muito além de escolhas pessoais ou da intencionalidade contida na ação, se refere ao contexto do conhecimento (GHERARDI, 2019a). Dito de outra forma, há momentos (naquilo que se possa inferir de antemão) em que o contexto dita o que se deve saber: nem mesmo a verdade farmacológica do medicamento resiste ao conhecimento emanado situacionalmente. Eis o primeiro eixo fundamental dos emaranhados empíricos que se avistam.

Faz-se igualmente necessário falar sobre o corpo (*topos*) onde a normatividade incide. O corpo que se dirige à farmácia encontra diversas coisas, mas em instância última, é a relação com outro corpo que, de fato, faz concretizar o evento vivido. E o encontro de corpos, é também o da transmutação em outros corpos: com dor, com afeto, com alegria, com raiva. Mas é uma transformação performática, não necessariamente conclusiva, onde várias normatividades entram em jogo e são negociadas, discutidas, e, por vezes, sanadas. Eis o segundo eixo fundamental que percorremos.

A partir dessas duas bases, a normatividade e o corpo, desenha-se o projeto de pesquisa para a tese. Ainda que possa vir a ser uma tese “diferente” dentro do campo da administração, este trabalho não se refere exclusivamente a manter minha singularidade (algo que já li na produção acadêmica de diferentes pares), mas em demonstrar que, diariamente, organizações muito bem “estabelecidas” emergem fruto do trabalho de um grupo muito grande de pessoas que carece de reconhecimento profissional. Além disso, as práticas desses trabalhadores é que possibilitam a intitulação de diversos dispositivos discursivos creditados à organização, e não o contrário. A organização é compreendida como emergente das práticas (GHERARDI, 2019a), ou

seja, os processos que constituem um organizar não são extra/meta-físicos (ainda que venham a ser inspirados por ideias platônicas) mas são constituídos pela ação humana na realidade material.

A dominação política e econômica que nos transforma em exaustos e explorados (BRAIDOTTI, 2019; HAN, 2020) faz pensar que esta tese também está relacionada a uma carga de crueldade imbricada na estruturação do social. Trago da minha experiência repetidas vezes que mães não puderam comprar medicamentos para seus filhos por não terem dinheiro. Esse fato não é apenas uma constatação de condição sócio-econômica, como alguns rapidamente intuiriam: já faz parte de uma perversão que passa a ser normalizada, e se integra à realização das práticas de trabalho, sob a justificativa de que não há auxílio social senão através de relações comerciais. Enquanto não sejam percebidas mudanças estruturais no sistema, o presente trabalho volta-se a des-normalizar o que já se encontra imbricado nas relações comerciais e sociais que se entrelaçam em torno da dor. Em linhas foucaultianas, é necessário tornar visível o que já é visível. Os olhos, os corpos, normalizados diante da dor.

[PÓS-PROJETO-ATÉ-A-TESE]. Me deparei, contudo, com um cenário de vida que julgo pior do que eu havia, até então, experienciado. A dor empática em relação à pessoa que não tem dinheiro para uma medicação básica foi substituída por números astronômicos e comportamentos infinitamente ruins, no meu juízo moral. Se doía antes uma ferida social que há dentro de cada um, agora parece que essa fenda é cicatrizada por uma espécie de conformidade. Advém da auto-consciência também, em sentir que somos menores em um rizoma muito disputado, regrado pelo dinheiro, e que aqueles que muito o possuem se tornam predadores (HAN, 2021). Há jogos de interesse os quais não conseguiríamos sequer ter acesso. A tese se constrói com um certo mal-estar, no sentido de que parece difícil encontrar linhas de fuga. Talvez quando pudermos pensar novas políticas do tempo (HAN, 2021), para desacelerar e viver o tempo do outro – que é comunitário, é que se torne mais fácil avistar alternativas.

[PÓS-BANCA E AO LEITOR] Esta é uma tese bastante “diferente” do que se pode esperar para um trabalho em administração. Diferente por suas abordagens, mas principalmente, por uma escrita que é essencialmente rizomática, que se deixou afetar e abre muitas frentes, sem nem sempre fechar todas elas. É uma escrita que se pretende pós-estrutural e pós-relacional, e assim busca se manter dentro de uma política de narratividade que evita os jogos de fusão em univocidades que a atualidade pretende ocasionar frequentemente.

## 1 INTRODUÇÃO

Aquele que observa seu caminhar, verá com facilidade um fenômeno que insistentemente vem modificando as paisagens das cidades. Localizadas em toda parte, de shopping centers a salas comerciais nos bairros, contendo dos itens mais comuns aos mais luxuosos, a proliferação de farmácias e drogarias tem chamado a atenção nas diferentes regiões do país. Fazem parte da própria história da humanidade: a arte de transformar e curar vem desde os boticários e alquimistas da Antiguidade, chegando à criação dos primeiros cursos de ensino superior no Brasil<sup>1</sup>.

Porém, na tênue linha entre comércio e saúde, podemos observar a imprecisão sobre o que seria uma farmácia do ponto de vista conceitual<sup>2</sup>, pois a oferta de produtos já se mostra tão variada, a ponto de não ser mais possível distinguir o que é necessário daquilo que foi sendo incluído por conveniência comercial. Na mesma linha, os concorrentes estão instalados nas mesmas vias, uns ao lado dos outros, disputando espaço. Parece que não nos causa mais surpresa a abertura de um novo estabelecimento do ramo, sendo que em alguns lugares, é relativamente mais fácil encontrar uma farmácia aberta ao invés de um restaurante. Na atualidade, as farmácias oferecem tantas opções de produtos, que chegam a modificar a própria ideia de corpo que passamos a construir quando frequentamos tais estabelecimentos.

Para ilustrar essa primeira inquietação, fiz um breve passeio pelo centro de Caxias do Sul, no Rio Grande do Sul (RS), registrando alguns detalhes da caminhada. Nessa atividade, me inspiro em Tiberghien (2013), que dentre outras coisas, fala sobre o caminhar como forma de investigação urbana, de estímulo à sensibilidade; lembra também que os diferentes caminhares dos povos produziram (e ainda produzem) as paisagens das cidades. Meu primeiro movimento se inicia na Praça Dante Alighieri, que abre-se como uma fenda de paz no meio do concreto e do movimento de cidade grande. Fazendo frente a um lado da praça, a Catedral de Caxias do Sul se impõe na vista. Nos outros lados, prédios e comércio se fazem presentes. Na via oposta da diocesana, o primeiro avistamento do pesquisador (Figura 1).

---

<sup>1</sup><https://www.cff.org.br/50anos/?pg=aspectoshistoricos> . Último acesso em 26/02/2023.

<sup>2</sup><https://crfrs.org.br/noticias/orientacao-tecnica-informa-alimentos-em-geral-nao-podem-ser-comercializados-em-farmacias-e-drogarias> . Último acesso em 26/02/2023.

<https://www.legisweb.com.br/legislacao/?id=383074> . Último acesso em 26/02/2023.

<https://revistadafarmacia.com.br/legislacao/farmacias-e-drogarias-poderao-comercializar-artigos-nao-farmaceuticos-e-de-conveniencia/> . Último acesso em 26/02/2023.

Havia decidido que iria fotografar a presença de farmácias que exemplificassem o fenômeno. Caminhei por outras vias e encontrei a mesma situação. E em outras cidades podemos avistar a mesma situação. Neste trabalho, trata-se de colocar em imagens um exemplo do que vem se replicando nas paisagens urbanas e tornando-se habitual no cotidiano.

Figura 1 – Farmácias



Fonte: o autor (2022).

Na imagem acima (Figura 1), há uma unidade da rede Preço Popular e a Farmácia Central, sendo que esta última faz parte de uma tendência de estabelecimentos do ramo, que participam do associativismo farmacêutico, uma saída que negócios menores ou familiares tem encontrado para concorrer frente às grandes redes. Continuei minha caminhada, observando trajetos, movimentações, na expectativa de re-descobrir paisagens da cidade.

Seguindo por algumas ruas do centro, em torno de quatro quadras após o ponto de partida, devo ter passado por pelo menos mais 8 ou 9 farmácias. [Enquanto caminho, me pergunto: o que será que é necessidade básica nos dias de hoje?]. Um amigo que me acompanhava na jornada, morador da cidade há 20 anos, sugeriu um desvio no trajeto, pois

lembrava de um cruzamento onde poderíamos realizar meu registro. Qual não foi a surpresa de ambos em que encontramos 4 estabelecimentos em um cruzamento.

Na primeira colagem (Figura 2), eu trago a visão que se tem de uma das esquinas. O cenário é típico de uma cidade grande às 6 horas da tarde: carros esperando sua vez no semáforo, o emaranhado de fios, o vai-vém de pessoas, os taxistas no ponto, e as farmácias.

Figura 2 – Colagem



Fonte: o autor (2022).

À esquerda na fotografia (Figura 2), temos uma filial da rede de Farmácias PanVel, e atravessando a rua temos duas farmácias uma ao lado da outra: no detalhe da colagem, à direita, aparece uma filial da rede Preço Popular e na marcação em vermelho, uma unidade da rede Farmácia do Trabalhador. Porém, exatamente do ponto onde realizei os registros, havia também uma unidade da rede Farmácias São João. O cruzamento de onde faço os registros é das ruas Marechal Floriano com a rua Vinte de Setembro, sendo que nosso “mapa imaginário” se completa com a presença da Unidade de Pronto-Atendimento (UPA) Central, de atendimento 24 horas, na esquina faltante. Com o fenômeno “saltado” dos olhos para os registros fotográficos, a caminhada foi dada por encerrada.

Nesse primeiro movimento, há muito ocupando nossa curiosidade: como as farmácias conseguem se manter em funcionamento, dado que há tantas? Talvez surpreenda, mas qualquer

pessoa com alguma experiência no ramo dirá que há espaço para ainda mais. Na lista das 30 empresas que mais cresceram no Brasil, em 2021, ano de pandemia e recesso econômico global, figura o grupo RaiaDrogasil S.A., maior rede de farmácias do país, com faturamento de mais de R\$ 20bi<sup>3</sup>. Outras redes do varejo farmacêutico, como Farmácias São João e Pânico, mais conhecidas no RS e no sul do Brasil, possuem ambas faturamento na casa dos bilhões e crescimento de mais de 10% ao ano<sup>4</sup>.

Como poderíamos explicar esse fenômeno? As pessoas tem adoecido mais? Ou a diversificação do portfólio tem atraído mais consumidores? Como drogarias atingem um crescimento ascendente tão contínuo, mesmo em tempos de crise? O que as pessoas buscam no varejo farmacêutico? As farmácias vendem curas para doenças, ou são apenas mais uma expressão de consumo? Partindo da administração, certamente buscaríamos explicações na palavra estratégia para tentar delinear o que ocorre. Contudo, será possível encontrar no campo da estratégia indicações sobre o que está na base desse fenômeno? Veremos nas próximas páginas que há, na verdade, diversas camadas na base dessa discussão.

Para se ter uma ideia da relevância do assunto, a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA) possui uma câmara específica para tratar da regulação do mercado de medicamentos. A Câmara de Regulação do Mercado de Medicamentos (CMED) trata da regulação do setor farmacêutico industrial, sendo composta por um Conselho de Ministros, um Comitê Técnico-Executivo e uma Secretaria Executiva (SCMED). Desde 2015, a SCMED apresenta estatísticas da comercialização de medicamentos no país, com informações prestadas pelas empresas do ramo, como drogarias, distribuidoras e indústria.

Os dados mais recentes trazem números como: a evolução do setor industrial farmacêutico, que, do ano de 2018 para 2019, retornou um crescimento de 7,9% em faturamento, contabilizando R\$ 85,9 bi; em unidades vendidas, foram mais de 5,3 bilhões em 2019, crescimento de mais de 15,4% em relação às 4,6 bilhões de unidades do ano anterior. Destaca-se que do total faturado em 2019, quase 10% referem-se a categoria de Medicamentos Isentos de Prescrição (MIPs), que são medicamentos que podem ser comercializados sem a necessidade de

---

<sup>3</sup><https://g1.globo.com/economia/noticia/2022/04/01/quais-sao-as-maioras-empresas-do-brasil-em-receita-lucro-e-valor-de-mercado.ghtml>. Último acesso em 26/02/2023.

<sup>4</sup><https://amanha.com.br/categoria/branding/grupo-dimed-se-torna-grupo-panvel-a-partir-de-2022>. Último acesso em 26/02/2023. <https://panoramafarmacaceutico.com.br/farmacias-sao-joao-afia-o-machado-e-planeja-crescimento/>. Último acesso em 26/02/2023.

prescrição médica; porém, em quantidade, os MIPs representam 21,6% do total de unidades vendidas (mais de 1,1 bilhão).

Analisando, por exemplo, as vendas de medicamentos de tarja preta, que englobam psicotrópicos, antidepressivos e demais substâncias submetidas a controle sanitário específico, há uma certa estabilidade no período entre 2015 e 2019 (em torno de R\$ 1,7 bi a cada ano). Contudo, chama atenção o crescimento, no mesmo período, da venda de medicamentos de tarja vermelha não sujeitos a retenção de receita<sup>5</sup>. Em 2015, o faturamento nessa categoria foi de mais de 54 bilhões de reais, chegando a 75,9 bilhões de reais em 2019, ou seja, houve incremento de mais de 39% no período.

O panorama exposto reflete uma prática comum do consumidor brasileiro em drogarias: a automedicação, favorecida pelo fácil acesso a medicamentos, seja na quantidade de estabelecimentos ou na forma de compra. Uma pesquisa realizada em 2019, pelo Conselho Federal de Farmácia (CFF)<sup>6</sup>, constatou que a automedicação era hábito de 77% dos pesquisados. A mesma pesquisa retornou que a indicação de medicamentos por amigos, familiares e vizinhos é uma constante no hábito da automedicação, acima da indicação realizada através da atenção farmacêutica. Em outras palavras, quando o consumidor não procura um médico, a recomendação informal é anterior à assistência do farmacêutico, que é profissional qualificado para realizar a atenção farmacêutica e avaliar a necessidade do cliente-paciente e a correta indicação de fármacos. O hábito de compra de medicamentos se mostra como essa primeira camada onde temos uma tradição que mistura tanto elementos comerciais, quanto questões de saúde e de convenções sociais.

Para continuar a discussão, precisamos distinguir o que se entende por “camada” neste trabalho. Na dissertação de mestrado que concluí em 2019, me vali da reprodução do quadro de Jackson Pollock, intitulado “Blue Poles” (1952), para ilustrar como processos organizativos, práticas e aprendizagens ocorrem de maneira imbricada. Pollock é considerado um grande nome nas artes, por ter uma fase intensa de produção artística com a técnica de dripping, utilizando as telas na horizontal, “jogando” as tintas sobre elas para produzir suas obras. Esse uso metafórico é

---

<sup>5</sup> Medicamentos que, em tese, necessitam de prescrição médica ou farmacêutica, mas que por não serem sujeitos a controle específico, são comercializados conforme demanda.

<sup>6</sup><http://www.cffsp.org.br/noticias/10535-pesquisa-aponta-que-77-dos-brasileiros-t%C3%AAm-o-h%C3%A1bito-de-se-automedicar.html> Último acesso em 26/02/2023.

estendido neste projeto de tese para que possamos compreender o uso que se faz do termo camada.

Quando tentamos retomar na mente o que encontramos como representativo de camadas, pelo menos dois exemplos, comuns e lúdicos, podem ser citados. O primeiro deles é o de bolo em camadas, onde classicamente temos 3 camadas de bolo intercaladas por duas de recheio, e uma suntuosa cobertura para finalizar. Outro exemplo vem dos livros de geografia, onde as camadas do planeta Terra são distribuídas, da crosta terrestre ao núcleo, em esferas que se encaixam perfeitamente uma dentro da outra. Em ambos os casos, temos uma representação simplificada e irrealística do que significa uma camada.

Uma camada não é algo estável e preciso, nem em bolos e nem na Terra, e mesmo que a perfeição fosse atingida pela confeitadeira, há pouco que se dizer se não considerarmos o movimento que as diferentes camadas realizam de maneira conjunta. É a partir dessa leitura que se desenvolve aqui a noção de camada. Toda vez que for citada uma camada, não se trata de uma camada de bordas definidas, nem de perfeito encaixe, mas de uma forma de representar vários elementos que são heterogêneos, que ocorrem na realidade de maneira complexa e aglutinada. Dentro do trabalho científico, essa é uma questão epistemológica, que mais adiante será discutida.

Por hora, a representação das camadas será exemplificada em uma fotografia (Figura 3) que o historiador Leandro Karnal divulgou em uma rede social, no dia 4 de janeiro de 2023. Junto à imagem, havia o seguinte texto: *“Jackson Pollock revolucionou a arte com técnicas como ‘dripping’. Ele deu ao pincel novo significado. O quadro, de 1947, chama-se Alchemy. Por que ir a um museu? A primeira foto você encontra no site da Fundação Peggy Guggenheim ou nos livros de arte. A segunda? Fiz hoje (ao vivo) aproximando o celular da tela e revelando a riqueza de detalhes que só podemos ter lá. Explodem cores e texturas. Falta uma terceira, não registrada, que é a experiência real de estar frente a frente com a arte. Fiquei 30 minutos diante deste quadro, estático e extático. Ver fotos de quadros é como ler receitas culinárias. Estar ao vivo no museu é sentar-se à mesa e comer bem. Acho que consegui dar uma pista do valor de um museu.”*

Figura 3 - Camadas



Fonte: reprodução página do Instagram Leandro Karnal., (2023)<sup>7</sup>.

As camadas apresentadas (Figura 3) são a segunda imagem citada no texto de Karnal. Repare-se que as camadas constituem algo muito peculiar, que se define pela relação com as outras. Nós temos contrastes, intermitências, fluidez, continuidade, respingos. Se pudéssemos captar outras partes do quadro, teríamos outras configurações das mesmas e de outras camadas. Temos uma representação de como uma camada pode ser mais ou menos densa em função do foco do qual nos localizamos, mas igualmente de como a constituição das próprias camadas ocorreu. Do ponto de vista teórico, há perspectivas que se agrupam em torno do tipo de camada à qual dão ênfase em seus estudos, como trago a seguir.

A primeira macro-perspectiva é a do *homo economicus*, explicada por Reckwitz (2002) como a tentativa de compreender a ordem social meramente pela combinação de interesses individuais. O *homo economicus* é uma concepção de sujeito racional, que dentre outras questões, corresponde à uma idealização das relações de mercado, desconsiderando a relevância das relações imbricadas na materialidade afetada, e descaracterizadas dos aspectos sociais e históricos nas quais acontecem. (BUSSE, 2018).

<sup>7</sup> <https://www.instagram.com/p/CnAo-VooG5V/?hl=pt-br>

A individualidade preservada sob a premissa da racionalidade, estende-se e procura sustentar os modelos econômicos, na tentativa de estarem desvinculados de questões éticas e morais do sistema de produção, ou seja, assume-se que, se o indivíduo faz escolhas racionais, o faz dentro de um sistema racional-ótimo que oferta as melhores escolhas. Contudo, todos os pressupostos dessa realidade pretendida são desconstruídos pelo que vivemos na realidade: necessidades básicas e seus índices relacionados (por exemplo: saúde e habitação) pioraram em qualidade ao longo do tempo. Itens básicos, como vestimenta e comida, aparecem como produtos resultantes de cadeias produtivas que afetam ambiente e relações de trabalho, incidindo também nos aspectos bio-psicológicos das relações humanas. A noção de *homo economicus* baseia-se, sobretudo, na quantidade produzida, mesmo que isso represente um declínio na qualidade do que é ofertado. (URBINA; RUIZ-VILLAYERDE, 2019).

A grande quantidade de medicamentos vendidos, apesar das regras e da legislação, não modifica a realidade de que o Brasil é um país com muitos doentes crônicos<sup>8</sup>. Na ideia de *homo economicus*, já é possível perceber que diferentes questões acabam ficando sem resposta, onde o fenômeno é abordado de maneira mais simplificada do que este se apresenta. De forma retórica: porque a lógica de produção iria esperar pelo adoecimento das pessoas, para então consumir mais recursos e produzir mais medicamentos? Não seria essa uma contradição lógica de funcionamento do sistema? Não seria mais adequado desejar a saúde das pessoas, inclusive para que sua produtividade fosse incrementada? Estas questões já vem sendo discutidas há algum tempo em trabalhos sobre o paradigma da medicina ocidental.

Doença e cura não são elementos distintos, mas estágios de um processo de saúde, que é social e histórico. O “mercado da cura”, que é a comercialização de medicamentos, começa sua história no Brasil em meados do século XX, com indicações realizadas, inclusive, através de anúncios de jornais (BOSI, 2005). Vender a cura acompanha um movimento de cisões da medicina ocidental, em que, ao longo do tempo, a doença e a experimentação clínica passaram a delimitar um paradigma da medicina, em detrimento da compreensão do sujeito sobre seu próprio corpo, da relação entre médico e paciente e do restabelecimento da saúde (LUZ, 2011). De maneira simples, um atendimento médico na atualidade poderá em muito se assemelhar ao seguinte: o paciente com cefaleia (dor de cabeça) procurará uma farmácia, ou seja, não irá procurar um médico; caso contrário, irá à farmácia com uma prescrição de medicamento que

---

<sup>8</sup> <https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101764.pdf> Último acesso em 26/02/2023.

cesse sua dor. Aqui não se trata de um juízo da competência médica, trata-se de observar que “cessar a dor” é uma condição de existência da atualidade, respaldada pelo paradigma da medicina, socialmente sustentada pelo fato de que “sentir dor” não cabe na rotina do sujeito contemporâneo.

Quando tratamos da dor como conceito, estamos nos referindo a questões que repetidamente vem sendo tratadas na Ciência, em que diversos elementos são “depositados” na ideia de mente, perspectiva cartesiana historicamente enraizada na sociedade. A dor deve(ria) ser entendida como a dor sentida no corpo, de forma que não esteja meramente implícita nas categorias de análise, como se tem observado em diferentes tendências de pesquisa. Não sentir dor faz parte de um quadro Ocidental de manutenção da ordem social, onde temos pacientes de dor crônica como simbólicos exemplos de desordem: são pessoas que não se encaixam em categorias convencionais de diagnóstico, não se compreende com clareza a causa de suas dores, e do ponto de vista social, são sujeitos que desafiam questões sobre agência e ordem moral. (JACKSON, 2011). Dito de outra forma, a dor enquanto conceito, é mais que uma reação biológica, é também uma construção social e histórica que está alinhada ao que está incorporado na sociedade contemporânea.

Para além do ambiente da medicina, não há, porém, uma norma social explícita que diga que a pessoa não deva sentir dor: existem “sugestões” sobre o quanto ser produtivo é indispensável para a saúde e o sucesso das empresas. Em uma empresa que trabalhei, havia como política interna a distribuição de um “prêmio assiduidade”, que era pago junto com a remuneração para todo funcionário que não tivesse faltado durante o mês de trabalho. Quando o empregado registrasse faltas, com atestados ou mesmo durante as férias (direito legal!), tinha seu “prêmio” proporcionalmente reduzido. A assiduidade não era um impedimento sobre a manifestação de doença do funcionário, mas funcionava como uma espécie de controle social simbólico efetivo, dado que o valor pago era padrão indiferente ao cargo ocupado.

Da literatura acima levantada e dos exemplos dados, é possível perceber que por vias do *homo economicus* diversos aspectos da camada social teriam sido desconsiderados para compreensão do fenômeno. A noção de *homo sociologicus* é, nesse sentido, uma tentativa de trazer ao centro das investigações as camadas de simbolismos sociais e normativos, direcionados à coletividade, que orientam as ações dos atores sociais.

O *homo sociologicus* é, de acordo com Reckwitz (2002), a compreensão de que a ação não passa a ser “decidida” apenas pelo indivíduo, mas orientada por valores e normas que são estabelecidos de maneira a manter a ordem social emergente. Cada sociedade compreende seu funcionamento de uma forma, e os papéis sociais que são atribuídos a cada sujeito estão alicerçados por esses significados compartilhados, regidos por normatividades que orientam a organização e o funcionamento do todo. (ŠUBRT; KUMSA; RUZZEDDU, 2018).

Por trás do conceito “*homo sociologicus*”, há questões que vem sendo tratadas ao longo do tempo, principalmente na sociologia, sobre a adequação do indivíduo à estrutura social, que viria anterior, inclusive, à própria perspectiva do sujeito em saber de si perante o mundo. Na sociologia clássica, nomes como Durkheim e Parsons fazem parte do cenário e influenciaram várias abordagens da pesquisa organizacional (ADLER et al., 2014). O conceito, especificamente, remonta ao livro de Ralf Dahrendorf *Homo sociologicus* (1973), em que intitula como partícipes da perspectiva do *homo sociologicus* vários autores contrastantes à ideia de *homo economicus*. Mas, desde sua época, Dahrendorf procurava expor as limitações de ambas as perspectivas, dado que o modelo de homem proposto nas teorias sociológicas, e dos próprios conceitos discutidos, se apresentavam simplificados, incongruentes diante da complexidade da experiência cotidiana que vive o homem real. (DAHRENDORF, 1973, pp.5-7).

Ou seja, ainda que a noção de *homo sociologicus* traga mais elementos para discussão sobre os fenômenos sociais, ocorre uma tendência de simplificação semelhante à da visão econômica. Dito de outra forma: uma compreensão econômica baseada na ação individual (ou nas diversas ações individuais, sem estarem relacionadas) não traz diversas sedimentações sócio-históricas da existência do sujeito, mas a compreensão sociológica, por sua vez, transforma a estruturação social como determinante à produção de modos de vida.

O que está no ângulo desses contrastes é a agência atribuída a cada elemento. Nas perspectivas tradicionais, econômicas ou sociológicas, há em maior ou menor grau a atribuição de poder de agência de forma determinista. Perspectivas contemporâneas já vem buscando alternativas para redefinir os clássicos “níveis” societais, como indivíduo e estrutura, na expectativa de que a ressignificação dos conceitos possa trazer novas contribuições sobre as formas institucionais que se reproduzem na sociedade. (GLAESER, 2016). Se entende que a agência é uma ideia central para compreendermos como camadas históricas, políticas e sociais vão constituindo sujeitos e sua realidade, ao passo que na teoria, vão se agregando outros

conceitos relacionados, como reflexividade e autonomia. (MCNAY, 2016). De forma breve, o que podemos tomar por base é que investigar a ação dotada de agência, em oposição a hábitos rotinizados e considerados como irreflexivos, amplia nossa compreensão sobre a constituição de discursos dominantes e sobre a própria existência dos corpos. (THREADCRAFT, 2016). Logo, se faz necessário que, desde a teoria, possamos incluir mais camadas a respeito do que buscamos compreender sobre o fenômeno.

As teorias culturalistas se localizam exatamente nesse blind-spot, onde não há o indivíduo completamente livre em suas escolhas, mas que também não está apenas subordinado a um sistema social. (RECKWITZ, 2002).

Em contraste, a novidade das teorias culturalistas consiste em explicar e entender ações ao reconstruir as estruturas simbólicas de conhecimento que permitem ou restringem os agentes em interpretar o mundo de acordo com determinadas formas, e em se comportarem de determinadas maneiras. A ordem social, então, não aparece como um produto da conformidade de expectativas normativas mútuas, mas embutidas (embedded) em estruturas coletivas simbólicas e cognitivas, em um conhecimento compartilhado que permite uma maneira social e compartilhada de dar sentido ao mundo. [...] As distinções básicas e esquemas deste conhecimento fundamentam quais desejos são considerados como desejáveis e quais normas são consideradas legítimas, além do mais, estas estruturas cognitivo-simbólicas (das quais a linguagem é o exemplo mais proeminente) reproduzem uma ordem social mesmo nos casos em que não existe consenso normativo. RECKWITZ, 2002, p.245, tradução nossa.

Sobre a forma de produzir conhecimento, estamos nos referindo a âmbitos que se distanciam da epistemologia tradicional, e que se organizam de maneira interdisciplinar. No Brasil, a discussão de Japiassu (1976) sobre interdisciplinaridade já se movia frente à intensiva especialização dos saberes, dado que a Ciência pode se beneficiar ao discutir, e criticar, os resultados e esquemas teóricos que outros campos do saber tem produzido. Na literatura internacional, tal empreitada se organiza em uma nova disciplina intitulada epistemologia social (ES), que se desloca do eixo da epistemologia tradicional. Diferenças cruciais residem entre a disciplina tradicional e a ES, quando se compreende que a epistemologia historicamente se alicerçou na diferenciação de gênero, privilegiando os conhecimentos atribuídos como racionais para homens, e os afetivos e irracionais para mulheres. (TANESINI, 2011).

Na perspectiva da ES, de forma breve, a natureza do conhecimento perpassa, pelo menos, três dimensões: (i) a interpessoalidade, (ii) a coletividade, e (iii) a institucionalidade. (FRICKER et al, 2020). No tocante a sensibilidades normativas (crenças e juízos), há normas da

produção de conhecimento que são também normas sociais (HENDERSON, GRAHAM, 2020), o que significa que há diversos elementos relacionados à avaliação e ao sistema de crenças do qual participamos e que respaldam nossa ação prática (HENDERSON; GRAHAM, 2017a, 2017b). Estas últimas questões tem grande impacto na maneira como conduzimos pesquisas, pois nos obrigam ao trabalho de identificar nossas próprias categorias que carregamos no processo de pesquisa, as quais, sem aviso prévio, podemos atribuir deliberadamente ao que é pesquisado. Abre também para a discussão sobre como (e por que?) é possível que tenhamos um conjunto extenso de crenças na nossa justificação sobre o mundo (HENDERSON; GRAHAM, 2017a).

As teorias culturalistas transitam pelas dimensões da ES, dado que diversas influências filosóficas são comuns, como a sociologia do conhecimento e os estudos de ciência e tecnologia. Dentre as teorias culturalistas, as teorias da prática recebem destaque neste trabalho. A partir da noção de prática ocorre a discussão sobre como a ordem social é produzida, sendo observados os mecanismos que orientam a ação do sujeito, agindo na manutenção ou modificação de práticas, a razão não é mais o elemento primordial na construção do ordenamento no social, mas sim, um meio variável de ação nas diferentes práticas. (SCHATZKI, 2001).

As práticas se organizam em torno de arranjos (SCHATZKI, 2001), texturas (GHERARDI, 2006), ou constelações (HUI; SCHATZKI; SHOVE, 2017), o que significa que há uma complexidade envolvendo pessoas, materialidades, tempo e espaço, as ações e os contextos. Desse emaranhado, podemos sugerir que a presença de tantas farmácias espelha um sintoma social. Se entende que um ordenamento social saudável seria, possivelmente, mais próximo não só da presença equilibrada de estabelecimentos comerciais voltados às necessidades básicas (por exemplo: de vestimenta, alimentação e saúde), como de um acesso democrático a esses itens. A partir do momento que “salta aos olhos” a aglomeração de farmácias, podemos indicar que o sintoma, dada sua vigência, pode estar ligado a outros fenômenos sociais. Neste caso, a dor se mostra como um conceito central que encapsula as diferentes dores infligidas nos corpos, tais como a fome, a não participação social e mesmo, o não reconhecimento cultural do sujeito. Igualmente, disseminam-se formas de controle e a cotidiana disciplinarização dos corpos, sejam tais ações sentidas de maneira direta ou indireta pelos sujeitos.

Tendo trabalhado por uma década em quatro diferentes farmácias, posso descrever cenas que se repetem ao longo do tempo. Pessoas que aguentam um dia inteiro de trabalho e buscam uma solução para suas dores. Dores na coluna e dores de cabeça, sem dúvidas, são as queixas

mais frequentes. Sanar a dor é algo postergado até o limite, mas o que muitas vezes deixa de se observar é o quanto os corpos passam a ser condicionados às rotinas. Existem diversos paliativos, como “cremes para pernas cansadas”, e medicamentos que agem na dor em 15 minutos “com a maior eficiência do mercado”. Mas em poucos momentos há o questionamento sobre o que causa dor, como: o trabalho em má postura, o peso em excesso carregado por corpos que não foram preparados para tal, jornadas de trabalho longas que pagam as contas de uma família, os longos trajetos despendidos de casa para o trabalho que igualmente não permitem lazer ou atividades físicas senão como luxo.

Uma hipótese plausível refere-se ao enraizamento da performance, através da qual o sujeito deve produzir não apenas coisas, mas a si mesmo. O sujeito é mais que um indivíduo, um projeto, onde poder (no sentido de poder fazer) não encontra limites diante do dever. (HAN, 2020). O corpo disciplinado, levado ao extremo, sofre suas dores, batalha por sua existência, e ativamente desempenha seu próprio processo de dominação. Há pessoas no limiar da vida lidando diariamente com a fome, sendo a dominação do corpo o processo vivido não apenas como corpo dominado, mas como o sujeito dominador de si, em um projeto que é material e político, através do qual enfrenta a realidade e busca ativamente os meios de dominação, do contrário, seria finda sua própria existência<sup>9</sup>. Buscamos, portanto, olhar para o sujeito de maneira sensibilizada, sem lhe atribuir pré-categorizações sociais.

Tendo passado por diferentes tópicos, ainda há algumas discussões necessárias para que possamos, de fato, chegar aos objetivos do estudo realizado. Partimos de uma observação inicial sobre o fenômeno, passando por hábitos sociais, e também por diferentes perspectivas na Ciência. O que deve ficar centralizado, neste momento, é que as questões que permitem o avanço de nossa compreensão sobre o fenômeno precisam estar alinhadas com: (i) uma noção de agência que permita articular os conceitos de corpo e dor (que se apresentam com maior destaque nesta primeira incursão), e (ii) uma compreensão epistemológica que acompanhe e permita desenvolver os aspectos iniciais levantados, permitindo um diálogo interdisciplinar.

A noção de agência que se mostra mais adequada e promissora é o desenvolvimento teórico de Gherardi (2019), na forma do *agencement*, que descende da filosofia da diferença de Deleuze e Guattari. Como coloca a autora, *agencement* poderia ser traduzido como *connecting-*

---

<sup>9</sup> <https://www.ihu.unisinos.br/622489-a-fome-e-a-nova-escravidao-entrevista-especial-com-regia-agostinho>; <https://www.ihu.unisinos.br/categorias/619351-fome-atinge-33-milhoes-de-pessoas-no-brasil-mesmo-numero-do-inicio-da-decada-de-90-diz-pesquisa> Último acesso em 26/02/2023.

*with*, que novamente traduzo como conectar-com. De forma breve, o conceito auxilia a produzir a percepção de que diferentes elementos (pessoas, materialidades, objetos, ideias, etc.) se conectam, porém, tais conexões não são necessariamente duradouras, fenômenos e ações estão em um constante emergir, tal como o processo de pesquisa. (GHERARDI, 2019a).

Gherardi (2019) posiciona sua obra mais recente junto ao campo da teoria social, dialogando com a ES. No histórico de pesquisa de Gherardi, há diversas publicações sobre comunidades de práticas (posteriormente, práticas de uma comunidade), e na epistemologia social são tratadas questões como o testemunho e a epistemologia de grupos. Tal movimento acompanha trocas que ocorrem entre áreas da teoria social (principalmente abordagens pós-estruturalistas), filosofia (no que tange a ES) e sociologia. Ainda que as teorizações venham a traçar contornos distintos, o que está em pauta é a maneira como o conhecimento é produzido, ou seja, o ponto de encontro se dá na ênfase ao aspecto relacional (mais que de interação, ao nível da ética) que alicerça grupos e comunidades, onde a máxima de que o conhecimento é uma crença verdadeira e justificada passa a ser confrontada por outras filosofias e modos de saber e compreender a realidade.

Como será exposto detalhadamente no referencial teórico, uma noção de agência flexível como o *agencement* traz a possibilidade de compreender quais aspectos se tornam normativos em função do contexto do conhecimento (GHERARDI, 2012, 2019), seja por crença ou justificação (em que implique certo grau de relativismo moral). Isto significa deixar que as categorias de normatividades emergjam do campo, e não o contrário.

A proposta de não definir categorias *a priori* segue algumas inquietações do campo de Estudos Organizacionais sobre os modos como construímos conhecimentos desde a área de gestão nas leituras que fazemos da realidade.

Compreendemos que a complexidade que marca não apenas os objetos dos Estudos Organizacionais, mas da Administração de uma forma geral, demandam formas outras de leitura da realidade, assim como outras percepções acerca dos processos sociais e institucionais. Nesse sentido, por um lado, o convite para dialogar com [Deleuze e Guattari] esses autores dentro desse campo de conhecimento consiste em insistir na experimentação, colocando em primeiro plano as relações rizomáticas nas quais agenciamentos são feitos, rastreando o que é produzido entre (e com) as instituições, entre (e com) os profissionais, entre (e com) as equipes, entre (e com) os sujeitos cotidianamente. BARRETO; CARRIERI; ROMAGNOLI (2020, p, 57).

O que o leitor irá encontrar nas próximas páginas é uma construção narrativa de diversos aspectos que formam o conectar-com do ambiente de farmácias. Há as práticas de trabalho, mas há também as práticas que “inebriam” o trabalho, onde passamos a incluir palavras como perversão, para visibilizar elementos que podem passar despercebidos se fôssemos empregar abordagens puramente causais.

Além das práticas de trabalho, vemos como a venda correta de medicamentos passa a ser algo muito menor diante da venda, do quadro normativo que é imposto ao trabalhador através desta, e de como o varejo e a indústria farmacêutica se eximem de fazer questionamentos sobre tais práticas e relações. Muitos elementos são trazidos para discussão, exatamente porque o elemento rizoma adentra a investigação no seu desenvolvimento, possibilitando tanto que a pesquisa se expanda quanto que seus limites sejam questionáveis. De posse dessa postura, é possível que seja interpretada minha autorreflexividade como algo que traga um texto apenas identitário, mas não podemos esquecer dos *etanglements* que uma narrativa tal perpassa: há questões que somente um *insider* de práticas pode refletir criticamente, exatamente por estar imbricado em tais relações, esse processo de “verdade nua e crua” muitas vezes só é possível através desses processos de intensa reflexividade. É um jogo constante entre o próprio posicionamento, a demonstração das próprias vulnerabilidades e um processo de autoconhecimento profundo, muitas vezes doloroso, e cientificamente válido (KOOPMAN; WATLING, LADONNA, 2020).

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico deste projeto de tese se divide em três sub-seções, discutindo três pontos a respeito das escolhas realizadas: (2.1) a existência de literatura em administração que, por sua natureza onto-epistemológica, não abrange questões do que inicialmente se apreende do fenômeno, (2.2) a emergência de estudos que trazem para consideração pontos relevantes, mas que por ter sido influenciada pela literatura dominante não alcançam aspectos críticos, e (2.3) os aspectos teóricos que se mostram condizentes com o que se pretende investigar em campo, alcançando diferentes elementos em uma lógica não-antropocêntrica.

De forma análoga ao exposto acima, as três perspectivas expostas refletem o cenário identificado por Marín-Idárraga (2012), em que a administração, como projeto geopolítico, pode ser disposta em três dimensões: (a) uma dimensão discursiva ideológica, que se esvazia numa produção de conhecimento frágil e sem objetos de estudo claramente definidos (respectivamente representado pelo subcapítulo 2.1, a seguir), (b) um discurso teórico fragmentado, com inter-relações entre sub-campos ocorrendo de forma dúbia (respectivamente representado pelo subcapítulo 2.2, a seguir), e (c) as diversas respostas e movimentos que procuram se organizar para fazer frente a um paradigma positivista dominante, desconstruindo uma ideia fixa de modernidade e racionalidade (respectivamente representado pelo subcapítulo 2.3, a seguir).

Não significa, contudo, que as dimensões acima sejam autônomas, mas que deter a atenção em apenas uma das camadas nos traz uma compreensão reduzida do fenômeno. Como observado por Brulon e Peci (2018), diferentes expressões dos processos de organizar ocorrem de forma híbrida: entre o formal e o informal, na percepção de diferentes temporalidades, na frágil distinção das esferas pública e privada, e em como discursos e práticas inicialmente conflitantes influenciam e co-produzem processos de organizar. O esforço, portanto, é perceber que a camada do discurso ideológico (acima) existe e afeta as organizações, mas que isso por si só é apenas uma fração do que se poderá apreender do cotidiano prático. Também se compreende que há práticas que são trabalhadas nas organizações em conformidade com direcionamentos estabelecidos, mas quando partimos para a realização do trabalho, percebemos que a cotidianidade é mais complexa do que inicialmente se poderia conceber, formando o tecido de nossas vidas (NAYAR, 2014).

## 2.1 ESTRATÉGIA TÃO SOMENTE

A estratégia tem diversos significados que foram sendo desenvolvidos desde os trabalhos seminais de Chandler (1962), Ansoff (1965) e Andrews (1971). O que está na base desses trabalhos refere-se, principalmente, a como políticas corporativas e planos de negócio são formulados e implementados para a obtenção de resultados econômicos nas empresas. Tais estudos tinham como característica uso de lógica indutiva, na tentativa de posicionar cientificamente questões contextuais para generalizações aplicáveis a outros contextos. Novos posicionamentos, como a Resource-based View (BARNEY, 1991) e as estratégias competitivas genéricas de Porter (1980) formam o cenário posterior aos “pais fundadores” dos anos 1960 e 1970, em que são incorporados novos elementos do cenário organizacional interno e do ambiente externo. De uma visão econômica, passamos a aspectos de caráter mais processual, chegando à década de 1990 com trabalhos de grande influência, como Mintzberg (1994) e Pettigrew (1992). (RABETINO; KHOTAMÄKI; FEDERICO, 2020).

Na atualidade, o campo da estratégia é definido pelo uso de termos considerados “hembigs” (ALVESSON; BLOM, 2021), que são: grandes (amplamente aceitos na academia), ambíguos (com significados diversos e de baixa precisão), e hegemônicos (por se situarem culturalmente dominantes)<sup>10</sup>. De posse dessa análise, a questão é: o que se pode apreender do campo da estratégia, sobre seus conceitos e sua produção de conhecimento? Respondo este questionamento com uma síntese de posicionamentos teóricos e epistemológicos de estudos do campo (Quadro 1).

Quadro 1 – Campo de estratégia na literatura

Metaparadigma	Principais características
Positivista	Engloba questões de linearidade e racionalidade em seus pressupostos e modos de produzir ciência; os métodos científicos, em grande parte, são adaptados diretamente das ciências naturais; a organização é tida de maneira determinista, separada do ambiente; tem como principal foco a formulação e a implementação de estratégias relacionadas ao negócio; as regras e formulação estratégicas são consideradas como diretamente aplicáveis a outros negócios e organizações; tem uma identificação modernista na sua concepção de sociedade (ou seja, voltada a uma ideia de progresso econômico como bem social e a manutenção de tradições). (continua)

<sup>10</sup> Segundo os autores, nos estudos organizacionais podemos identificar tais características também nos conceitos de liderança e instituição.

Zona de transição	Mesmo abordagens tidas como processuais, em função da maneira como são desenvolvidos os estudos, podem ser consideradas positivistas, por estarem focadas na busca por causalidades do fenômeno. Orientações derivadas de Mintzberg (1994) se encaixam nesse aspecto.
Realista	Em comparação ao metaparadigma positivista, estudos de orientação realista desenvolvem aspectos críticos; as principais orientações filosóficas descendem dos movimentos pós-estruturalista e pós-moderno; os objetos de estudo se concentram nos mecanismos e estruturas sociais, no poder de agência das corporações nas relações sociais; ambiente e organização já não são tão desconectados como na orientação positivista.
Zona de transição	Entre as orientações realista e interpretativista (a seguir), há diversas orientações teóricas em comum, como a teoria da estruturação de Giddens (1984). As diferenças residem no que se busca explicar dentro do fenômeno, por exemplo, a ênfase que se dá à estrutura ou ao significado contido nas relações sociais.
Interpretativista	Sua produção de conhecimento é construtivista, tendo como orientação a teoria da estruturação de Giddens e a praxeologia de Bourdieu (1977); a organização e o ambiente estão envoltos pela ideia de conhecimento, que se refere a como construímos nossas representações sobre o mundo; indivíduo e sociedade estão relacionadas e em constante interação; aspectos simbólicos são considerados na visão de mundo do sujeito; trabalhos de Whittington (1997, 2010) se encaixam nesta perspectiva (autor precursor da estratégia como prática).
Pós-modernista crítico	Tem influência da Escola de Frankfurt; avança sobre as questões de estruturação social para além do metaparadigma interpretativista, pois busca dotar os significados e estruturas de elementos de poder; tem emergência mais recente, a partir da década de 1990; estudos nessa orientação trabalham questões do discurso com base em análises foucaultianas, se aproximam dos Critical Management Studies (CMS), e da virada linguística; aspectos como dominação e emancipação social são temas centrais.

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Rabetino, Khotamäki, Federico, 2020.

A revisão sistemática de literatura feita por Rabetino, Khotamäki e Federico (2020) se diferencia por trazer um amplo quadro de referências, onde foram estabelecidos pontos sobre: ontologia, epistemologia, ideia de realidade, metodologia, ideia de conhecimento, natureza humana, posicionamento do pesquisador, e raízes sociológicas e filosóficas. A partir de diversas referências sobre os tópicos mencionados, os autores organizaram a literatura nos quatro metaparadigmas brevemente explorados na síntese acima (Quadro 1).

A característica dos estudos de estratégia que perpassa todas as orientações metaparadigmáticas é o fato de que os aspectos críticos não são originados a partir das teorias de estratégia. As orientações interpretativista, realista e pós-modernista crítica (que possuem alguma característica de busca por significado não exclusivamente causal) são originadas pelo empréstimo

de teorias, de forma a discutir as questões que estudos positivistas não abrangem. Ou seja, o desenvolvimento do campo se dá ou em pequenos incrementos, ou sem que os aspectos de base sejam discutidos em paralelo com os avanços percebidos na sociedade. (RABETINO; KHOTAMÄKI; FEDERICO, 2020). Existem estudos que buscam estabelecer a crítica, mas sua representatividade é menor diante do quadro positivista dominante. Pode-se dizer que a estratégia é sim um “hembig”, pois mesmo as teorizações que procuram confrontar o quadro geral são em menor quantidade, não desconstróem a hegemonia dos conceitos “maiores”, e a ambiguidade de significados se mantém sob o aspecto da causalidade que os estudos positivistas procuram atingir em seus resultados.

Além disso, há também questões a respeito de como a estratégia não é o único tipo de caracterização possível das ações que ocorrem no contexto organizacional. Essa distinção é necessária, pois advém da compreensão de que ação e prática englobam perspectivas distintas: na ação temos a causalidade que os estudos de estratégia procuram explorar, e a intencionalidade contida na ação; à medida que avançamos para uma compreensão da prática, o cotidiano se torna complexo, e passamos a perceber que há várias relações de interdependência entre ações de ordem distinta e os elementos a elas relacionados. (COHEN, 1996; GHERARDI, 2009). Trago alguns exemplos para exemplificar esse posicionamento, em que o resgate da minha experiência profissional produz, conforme Fook (2011), espaços de discussão crítica e reflexiva. Como coloca a autora, a experiência abarca muitos elementos, e o pesquisador que já viveu aquilo que debate pode demonstrar o que foi vivido integrando diferentes elementos (como emoções, crenças, valores, ações), na possibilidade de averiguar questões relacionadas à validade e à relevância do estudo desde as formulações teóricas.

[Primeiro exemplo, nos idos de 2016]. Em uma ocasião de trabalho, ocorreu a seguinte situação: o supervisor hierarquicamente acima da gerente de loja havia tomado como decisão retirar o desconto da categoria de medicamentos genéricos, contudo, sem avisar as lojas sob sua supervisão. Tais medicamentos possuem alta variação de preço, e muitos fármacos ainda hoje, podem ser encontrados com descontos de mais de 50% sobre seu preço base ou em ofertas do tipo “Pague 3 Leve 2” (Figura 4).

Figura 4 – Promoção de genéricos



Fonte: dados da pesquisa, o autor (2023).

Do momento em que o supervisor tomou a decisão, que poderia ser considerada estratégica para o aumento da margem de lucro, passamos a não vender mais produtos da categoria. Todas as pessoas que entraram naquele horário se recusaram a comprar os produtos sem desconto. Eu, como atendente, junto das outras colegas de trabalho, ficamos tentando entender o que fazer, pois não havia margem suficiente de negociação e estávamos perdendo vendas. A gerente de loja ligou para a pessoa responsável pelos cadastros no sistema, que informou que a ordem havia sido dada pelo supervisor. A gerente de loja ligou para seu superior, sendo que o mesmo informou que a decisão era deliberada, e que a loja deveria desenvolver formas de negociação. Quem vive a realidade do balcão sabe que seria inviável tal tipo de processo de trabalho. Naquela empresa, faixas de horário como das 17h às 18h eram de intenso fluxo, representando muitas vezes a diferença entre um dia de “bom” e “mau” faturamento. Negociações supervisionadas em horários de intenso fluxo seriam predatórias da agilidade no atendimento, sendo esta uma orientação de negócio empreendida pela própria empresa. Após os números de vendas caírem, e após ligações de outros gerentes de loja, o supervisor voltou atrás na sua decisão.

Na literatura de estratégia, o exemplo dado acima talvez pudesse ser considerado como um erro da tomada de decisão, uma falha de comunicação, ou mesmo uma tomada de decisão autoritária que resultou em uma estratégia não realizada. Todas essas percepções estariam dentro de uma visão de estratégia dentre positivista e interpretativista, conforme síntese anterior. Porém, quando nomeamos apenas a ação sem considerar o contexto e o desenrolar após a situação, reduzimos o que conhecemos sobre o fenômeno e todas as questões que foram necessárias para retomar as atividades. A estratégia organizacional não foi reconstituída apenas porque uma decisão foi reconsiderada: diversos elementos e ações, junto ao conhecimento profissional dos envolvidos, foram empregados para reconstituir a cotidianidade. Algumas das ações realizadas foram: reconhecer e acolher os clientes que se sentiram prejudicados, restabelecer a confiança entre empresa e cliente através do atendimento, demonstrar que a situação foi episódica, além do processos internos, onde os funcionários tiveram de reconhecer que as práticas de trabalho não haviam sido prejudicadas. Da mesma forma, não se pode afirmar com exatidão que todos os relacionamentos com clientes tenham sido restabelecidos após a situação citada, nem é possível afirmar todos os desdobramentos reais da decisão tomada.

[Segundo exemplo, nos idos de 2015]. Outra situação, em outra empresa, foi a discussão acerca dos medicamentos vendidos por Programa de Benefícios em Medicamentos (PBM). Os PBMs são programas de fidelização que a indústria farmacêutica realiza, credenciando farmácias, e que oferece descontos pontuais, progressivos, ou mensais, de acordo com o tipo de medicamento, frequência de uso, ou antiguidade do cliente. Nesta situação, a dona da farmácia sempre insistia que não deveríamos oferecer a opção de venda por PBM para produtos com desconto progressivo, pois seria mais viável que a pessoa mantivesse o hábito de voltar todo mês para realizar compras. Contudo, em alguns medicamentos a diferença no valor final era muito grande, chegando a 40% de desconto na compra de 3 unidades do produto. Para medicamentos caros e de uso contínuo, o desconto progressivo era muito vantajoso ao cliente final. Vários clientes acabavam realizando a pesquisa de preço, tendendo a comprar em outras farmácias, e cabia ao vendedor fazer sua escolha: de um lado, estavam as reclamações constantes dos donos da empresa sobre a diminuição da margem de lucro, do outro, estava a possibilidade de venda diante da cobrança mensal de metas. O atingimento da meta mensal gerava um bônus aos funcionários, porém, havia dias em que o ambiente de trabalho se tornava extremamente desgastante, sem que as discussões levassem a resoluções sobre a situação.

Nas orientações de estratégia, possivelmente teríamos uma leitura sobre o exemplo dado, como a falta de um alinhamento estratégico claro. Porém, nomear apenas como ausência ou dubiedade seria desconsiderar que, para outras questões, a empresa talvez realizasse ações estratégicas. E isso de fato ocorria. Na venda de fraldas infantis, por exemplo, a empresa era a única na cidade que comprava de uma determinada marca. O fabricante enviava o pedido assim que “fechasse um caminhão” para distribuir os custos de entrega entre diferentes compradores, o que geralmente ocorria quando a dona da empresa fazia um pedido de fraldas. Sabendo dessa informação, o montante só era investido conforme decisão interna, sem necessariamente estar atrelada à demanda, nem a variações de preço. Sempre que o pedido era recebido, os produtos se esgotavam rapidamente, e não era feito um novo pedido até que “fechasse um caminhão” novamente. A fabricante, inclusive, entrava em contato com a dona da farmácia para dar informações sobre o processo.

Dito de outra forma, caracterizar a estratégia organizacional é uma questão de grande imprecisão, pois de acordo com o ponto de vista, as impressões do que pode ou não ser considerado estratégico diferem. Em ambos os exemplos, o fator “estratégico” não depende de uma ação ou de um plano específico, mas está circunscrito por diferentes ações e inter-relações que ocorrem no contexto do conhecimento. Assim como no primeiro exemplo, o evento desencadeador era o mesmo para diferentes cursos de ações em cada filial; logo, é possível levantar o questionamento sobre como cursos de ação diferentes podem pertencer ou significar um mesmo alinhamento estratégico.

Na metáfora indiana contada por Mukherjee (2019)<sup>11</sup>, a estratégia é como um elefante que tenta ser compreendido por homens cegos, onde cada um deles possui uma percepção sobre o animal, seja ele maior, menor, ou semelhante a um objeto ou a outro animal, dependendo do lugar de onde tomam sua experiência. A metáfora ainda nos conta que não podemos dizer qual dos homens está certo ou errado, e aplicado ao conceito de estratégia, muitas vezes perspectivas que se dizem distintas são, em realidade, complementares. Dito de outra forma, os metaparadigmas (RABETINO; KHOTAMÄKI; FEDERICO, 2020) não estão em conflito, mas vão se desenvolvendo de maneira paralela.

---

<sup>11</sup>Semelhante ao que se encontra em Mintzberg, H., Ahlstrand, B. and Lampel, J. (1998) *Strategy Safari: A Guided Tour through the Wilds of Strategic Management*. Prentice Hall, Upper Saddle River.

O que faz com que se considere estratégica uma decisão, em geral, refere-se ao uso de representações, teorias ou juízos, pelos tomadores de decisão, tendo em vista a criação de valor e a obtenção de alguma vantagem comercial (ativa ou passiva). Formulações recentes tratam de considerar a interdependência de decisões como uma forma de destacar ações estratégicas de outras ações. (LEIBLEIN; REUER; ZENGER, 2018). O norte dos estudos em estudos em estratégia segue em torno do tomador de decisão, do planejamento realizado, das decisões tomadas e seus desdobramentos observados, ou em como se mensuram as atividades relacionadas à tomada de decisão estratégica. (FUERTES et al, 2020).

É em perspectivas críticas, como do pós-modernismo crítico, que encontramos a compreensão sobre a estratégia como uma ideologia que propaga e sugere uma racionalidade instrumental nas empresas, onde se procura comunicar, através de demonstrativos de desempenho, que as empresas são dotadas de estabilidade, confiança e que possuem pleno controle sobre suas operações. (SISON, 2018). Isto é condizente com ideias gerais da ação ideológica nas sociedades, seguindo o materialismo histórico-dialético de Marx e Engels, possibilitada pela divisão social do trabalho, através das relações de dominação dos proprietários dos meios de produção pela alienação da força de trabalho. (CHAUÍ, 2008). A ideia de dominação incutida na ideologia administrativa neutraliza a percepção dos sujeitos sobre o controle que lhes é exercido na realização do trabalho, ou seja, quando um discurso como o da estratégia organizacional é proposto, a participação no atingimento de objetivos da organização torna-se uma “máscara” diante da participação alienante. (SEECK et al, 2020).

De volta ao fenômeno, é possível apontar que tratar de estratégia (senão em perspectivas pós-modernistas críticas) seria insuficiente em relação aos sinais já percebidos da instalação do managerialismo na vida das pessoas. O movimento do managerialismo tem diversas faces, mas em específico ao que ocorre nas farmácias, é possível identificar o uso e abuso de artifícios destinados a um constante aperfeiçoamento da condição humana, como uma máquina a ser criada pelas corporações. (KLIKAUER, 2013). As farmácias oferecem diversos produtos que sugerem e trabalham na percepção das pessoas uma determinada forma de ser: polivitamínicos de compra liberada recomendados para suprir diversas carências não diagnosticadas inicialmente, cosméticos e dermocosméticos anti-envelhecimento, produtos para clareamento dental, e mais recentemente, uma onda de produtos de regulação intestinal tem emergido como potencial nicho

de mercado. A maior parte desses produtos sugere e incute uma ideia distorcida das reais necessidades do sujeito.

Essa compreensão, ao mesmo tempo, implica em uma distinta relação do humano com os outros elementos que lhe circundam. Por exemplo: quando há elementos que buscam modificar minha natureza, ou que sugerem que meu corpo não é adequado, não estamos falando apenas de questões de estratégia para além do contexto organizacional, mas de aspectos relacionados a como se compreende o ser humano: passível de transformação diante do que impõe um objetivo de performance organizacional. Isto está além de uma questão interna ou externa à organização, mas concerne a uma visão de sujeito sendo produzida e tendo vigência na sociedade. Consequentemente, as questões teóricas de base para esta tese precisam considerar tais relações de co-constituição, algo que a literatura voltada à estratégia, que seria o caminho mais usual dentro da administração, não consegue dar suporte. No próximo sub-capítulo, será discutida a perspectiva da estratégia como prática, que levantou em seu projeto inicial algumas questões críticas, transitando pelos metaparadigmas da estratégia, porém, sem o devido questionamento sobre os cânones do campo.

## 2.2 ESTRATÉGIA COMO PRÁTICA

Como vimos, além da camada ideológica que o termo estratégia carrega, do ponto de vista conceitual, seu significado pode ser considerado dúbio, ambíguo, além de ser uma representação de hegemonia praticada culturalmente e no campo científico. (ALVESSON; BLOM, 2021). No Brasil, os saberes da administração devem ser compreendidos desde sua constituição histórica, marcada pelos acordos de cooperação técnica com os Estados Unidos. Nas décadas de 1940 e 1950, foram realizadas diversas missões de formação de novos cursos e preparação de pessoal, em que ambos tinham um caráter pedagógico pautado por métricas e modelos de ensino e de negócio norte-americanos. (BARROS; CARRIERI, 2013). Mesmo diante dos benefícios que o Brasil possa ter conquistado com tais acordos, e os posteriormente realizados, tal cooperação possibilitou a expansão da presença geopolítica dos Estados Unidos no país, consequentemente, na América Latina. (LIMA; PAIVA; OLIVEIRA, 2022).

Logo, além da troca de saberes e do conhecimento, a institucionalização de ideias e discursos nas práticas do ensino superior funcionaram como significativo recurso para o

estabelecimento de uma ideia hegemônica de sociedade e de manutenção da ordem social. (FARIAS; IMASATO; GUEDES, 2014). Por vezes, a adoção do American Way of Life simbolizava o afastamento da “sombra comunista” no período após a Segunda Guerra Mundial. (LIMA; PAIVA; OLIVEIRA, 2022). Em tempos atuais, veremos que esse histórico de influências é compreendido sob teses como a do subimperialismo, que entende que o Brasil, mesmo tendo conquistado expansão econômica como outros países do sul-global, não deixou de estar geopoliticamente subordinado ao que o norte-global, e sobretudo, os Estados Unidos estabelecem. (GÜRÇAN, 2022).

O termo estratégia hegemônico é, portanto, aquele que, direta ou indiretamente, descende de escolas norte-americanas. A ideia de estratégia também está emaranhada às diversas faces do movimento neoliberal, seus elementos filosóficos, sociais e políticos através da (já discutida) suposta neutralidade do funcionamento das relações de mercado. Uma das expressões do neoliberalismo é a camada ideológica (PECK; BRENNER; THEODORE, 2018), que através de discursos e práticas determina os modos de vida, no que tange aprendizagem, trabalho e lazer (PETERS; JANDRIC, 2018).

Na busca de alternativas, a perspectiva da estratégia como prática (e-como-p) constitui um corpo de conhecimento que se estabeleceu ao longo das últimas três décadas. Nas premissas iniciais do campo está o fato de reconsiderar a estratégia em função de aspectos práticos e do desenrolar das atividades no cotidiano das organizações, considerando também as pessoas que não compõem o top management corporativo. Alguns dos trabalhos seminais dessa perspectiva são: o livro de Richard Whittington *What is strategy – and does it matter?* (Routledge, 1993); os artigos da chamada especial de 2003 do periódico científico *Journal of Management Studies*, sobre Micro Estratégia e Strategizing; e o livro de Paula Jarzabkowski intitulado *Strategy as practice: an activity-based approach* (SAGE Publications, 2005). O artigo que “completa” a virada prática para os estudos em estratégia é o artigo de Whittington (2007), que faz referência a Schatzki et al., (2001) e Reckwitz (2002) (ambos os trabalhos traçam perspectivas sobre a noção de prática e seu histórico nas ciências).

A perspectiva da e-como-p propôs em seus primeiros trabalhos que a estratégia organizacional fosse compreendida como um trabalho que emerge de atividades e de locais “micro” nas organizações (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003). Uma das motivações para o desenvolvimento da e-como-p seria a transformação dos mercados em ambientes

hipercompetitivos, de alta mudança, onde respostas estratégicas e efetivas possibilitariam respostas competitivas. (JOHNSON et al., 2007). As oportunidades teóricas seriam semelhantes às colocadas na introdução do presente trabalho: oferecer uma visão que não estivesse limitada por uma compreensão individualista do fenômeno social da estratégia, mas que, ao mesmo tempo, não fosse definida por uma visão macro totalizadora sobre a ação dos indivíduos (JOHNSON; MELIN; WHITTINGTON, 2003).

As críticas acompanham o campo da e-cómo-p de forma muito próxima a seu processo de institucionalização. Chia e MacKay (2007) apontaram limitações do desenvolvimento do campo, como o uso da noção de prática como coincidente à ideia de atividade, da mesma forma que o olhar para o “micro” sem a conexão com as questões “macro” teria contribuído para manter os dois níveis de forma distinta e sem a devida realização do potencial crítico que foi inicialmente proposto. Estes autores apontaram que isso ocorre, dentre outras causas, em função de uma compreensão de método baseada em uma orientação filosófica atomista, de forma breve, que não considera vários aspectos de contexto, socialidade e do próprio caráter processual do desenrolar das práticas no ambiente das organizações, e para além, do que ocorre nas sociedades.

O trabalho de Whittington (2004) com frequência é mencionado na perspectiva da e-cómo-p, principalmente na questão do “compreender o que as pessoas fazem”, semelhante a trabalhos como de Schatzki (2000). Porém, apenas a mudança de concepção do conhecimento que passa de algo que a organização possui para algo que nas organizações ocorre, não se mostrou suficiente para que o campo pudesse desenvolver conexões com estudos que tratam, por exemplo, das relações de poder; também não há um link claro entre o que se considera estratégico nas organizações com o que acontece fora do ambiente organizacional. (CARTER; CLEGG; KORNBERGER, 2008).

A ideia de que a estratégia é uma atividade (JARZABKOWSKI, 2005) ou algo que as pessoas fazem (WHITTINGTON, 2004) não captura a complexidade de ocorrência das práticas, no que tange: as regras e diretivas que norteiam o agir, as estruturas teleológico-afetivas que englobam também as emoções, meios e fins relacionados ao fazer, e os entendimentos gerais sobre a própria natureza do trabalho. (SCHATZKI, 2006). Na mesma linha, compreender as práticas também envolve os saberes contidos na inteligibilidade prática, o knowing estético, as características materiais e temporais, e aspectos situados de como o conhecimento se produz nas relações. (NICOLINI; YANOW; GHERARDI, 2003).

Igualmente, mesmo tendo se consolidado um campo internacional de pesquisas, a perspectiva da e-como-p não realizou o suposto potencial de descoberta sobre o conhecimento contido nas ações do estrategistas, pois questões de ordem estrutural e sua vinculação com o capitalismo histórico não foram abordadas. (FARIA; IMASATO; GUEDES, 2014). Aspectos críticos, como as questões de gênero, foram pouco exploradas (KOHTAMAKI et al, 2021) e pouco se sabe acerca do trabalho das pessoas que não participam do processo de tomada de decisão. (GOLSORKHI et al, 2015). É possível que a resposta para estas e outras questões estejam contidas no próprio campo: o poder é visto como objeto para vias de emancipação daqueles que se consideram pensadores críticos, sendo, porém, um instrumento comum do cotidiano dos administradores. (KOHTAMAKI et al, 2021). Ou seja, enquanto o poder continue a ser visto como algo que é de posse do administrador por natureza, as ações estatégicas possivelmente continuarão a não ser confrontadas como ações impostas ou deliberadas sobre o curso de ação de outras pessoas.

No Brasil, Walter e Augusto (2012) identificaram nas publicações locais o individualismo metodológico citado por Chia e MacKay (2007), que refere-se a maneira como um atomismo social fica implícito nas pesquisas, que consideram as práticas em nível macro como uma mera soma das ações de diversos indivíduos. De 77 trabalhos analisados, Walter e Augusto (2012) identificaram que apenas 5 eram de teor etnográfico, com a contrapartida de 57 estudos de casos (único, comparativo e múltiplo). Segundo estes autores, pesquisas com apenas atores organizacionais em nível operacional não foram realizadas, prevalecendo as pesquisas com atores do topo organizacional (17 dentre os 77 artigos analisados) e atores organizacionais de topo e nível médio (13 dentre os 77 artigos analisados). Pesquisas sistemáticas mais recentes foram consultadas, como as de Passos et al. (2020), Greco et al., (2019), e Rodrigues, Paiva, Brito (2018), mas ambos os trabalhos se concentraram na identificação das redes de cooperação e na literatura referenciada; não foram encontradas publicações mais recentes que tivessem atualizado de forma semelhante os pontos levantados por Walter e Augusto (2012).

Podemos dizer que o escopo geral da e-como-p tem sido o de descrever ações que compõe a organização, aspecto que está parcialmente de acordo com o que propõe Schatzki (2005). Um trabalho que exemplifica este aspecto é o de Bürstrom, Wilson e Wincent (2020), que detalha as diversas ações de strategizing de pessoas que trabalham com pós-vendas. Os autores elencam quatro dimensões contingenciais relacionadas ao trabalho estratégico, sendo elas: do

conhecimento, de relacionamentos, voltada às ações e estruturais (entendidas aqui como organizacionais). Mesmo sem abordar o conceito, os resultados apresentados desta pesquisa mostram o que Schatzki (2005) chama de “bundle of practices”, ou seja, a organização emerge de várias de práticas interligadas no espaço-tempo, sem que estejam limitadas ao tempo cronológico ou ao espaço físico de onde o trabalho ocorre.

Contudo, Schatzki (2005) aponta que além da descrição das ações que compõem uma organização, também devam ser descritas as práticas em relação às quais estas se desencadeiam, considerando os arranjos sócio-materiais em que se ancoram. Tal questão aparece na forma de consequencialidade no trabalho de Jarzabkowski, Kavas e Krull (2021), numa tentativa de redefinir o link entre o que é prática e o que é estratégia. Contudo, segundo Gherardi (2006), as práticas possuem um aspecto holístico, onde não deveríamos buscar a definição de quantas e quais atividades compõem uma prática, de maneira descritiva, mas dirigir a atenção a compreender como elas ocorrem e a partir de quais aspectos os processos se estabilizam como tradição. A questão, portanto, não deveria estar em torno de redefinir o link entre estratégia e prática, mas compreender os mecanismos (sociais, simbólicos, materiais, discursivos, dentre outros) que possibilitam que práticas de estratégia se perpetuem nas organizações, dado que causam reverberações na sociedade. No que trazem Rouleau e Cloutier (2022), o uso simplificado da noção de prática é um dos impeditivos para que tais apanhados possam ser feitos.

Em linhas gerais sobre o campo da e-cómo-p, Orlikowski (2015) coloca que os pesquisadores poderão ultrapassar os limites encontrados conforme o modo de engajar com a prática que venham a estabelecer: como fenômeno (reconhecer a existência do fenômeno), perspectiva (trabalhar com as teorias) ou filosofia (aprofundar-se nas questões ontológico-epistemológicas que surgem a partir dos outros dois modos de engajamento). [Esta última opção é a que a autora coloca como a mais promissora para o campo.] Compreender os aspectos sobre a natureza do conhecimento e sua relação com as práticas está no centro desse desenvolvimento. (ROULEAU; CLOUTIER, 2022). “Práticas são sociais, por definição, porque apenas nesse nível é que moralidade, significado e normatividade podem ser sustentados”. (NICOLINI, 2009, p.1405, tradução nossa). O desafio está em compreender como vigências sociais se fazem presentes nos diferentes contextos, dado que mesmo as ideias da tradição modernista e suas respectivas instituições sociais ocorrem de forma processual, sem marcadores temporais definitivos (DOMINGUES, 1998).

O que trago da minha experiência profissional, é que “aquilo que faço”, relacionando ao discutido acima, mesmo que tenha uma característica de consequentialidade dentro das ações de uma prática, não explica os motivos pelos quais desenvolvo minhas ações e nem porque as realizo de determinada forma. E nem sempre minhas ações são estratégicas, ainda que seu resultado assim possa ser considerado. Nas diferentes empresas que trabalhei, as vendas realizadas nem sempre eram “estratégicas”, muitas vezes outras questões davam o tom. Como realizei no subcapítulo anterior, trago a seguir dois exemplos mais recentes, que ocorreram no ano de 2021, durante a pandemia de Covid-19.

A primeira situação é a de um senhor que procurou a farmácia para realizar a compra de medicamentos para sua mãe, uma senhora idosa com mais de 80 anos. Após atendimento no hospital, a paciente recebeu 3 prescrições médicas, em que cada uma delas continha um “nível” de diagnóstico: medicamentos para dor moderada, medicamentos para dor forte, e medicamentos para dor crônica. Numa breve conversa com o comprador, ficou esclarecido que as prescrições eram para tratar uma dor no braço da senhora, que desde a noite anterior tinha queixas, e que em família haviam decidido consultar o plantão de atendimento no hospital, exatamente porque a senhora era idosa e a dor já lhe causava bastante desconforto. Naquele momento, não me cabia questionar a prescrição médica, assim como não cabia uma ação de cunho estratégico, mas era necessária uma ação de juízo e de decisão junto ao comprador, a respeito de sua real necessidade. As opções foram todas colocadas, e o cliente adquiriu a medicação mais leve, por considerar que a situação era menos grave do que um tratamento para dor crônica, ou que nesse caso, o mesmo deveria ser em concordância com o médico que faz o acompanhamento de rotina com a senhora. O cliente saiu satisfeito por ter recebido a atenção devida e por terem sido feitas as explicações necessárias.

A outra situação ocorreu com uma colega farmacêutica que atendeu uma senhora de aparência bastante humilde, que veio à farmácia logo após o atendimento de plantão em hospital. Sua prescrição continha apenas uma medicação leve para desconforto abdominal. A cliente relatou espontaneamente à farmacêutica seus sintomas, muito semelhantes aos primeiros sintomas de infecção por Covid-19, e que apesar de tê-los mencionado no hospital, a atenção médica tinha sido aquém do que ela havia esperado, sem a realização de testes de diagnóstico. A farmacêutica realizou, então, aquilo que estava dentro de sua competência profissional, que foi a atenção farmacêutica e a indicação de alguns medicamentos de baixa complexidade que

pudessem atender as necessidades relatadas. A senhora realizou sua compra, agradecendo a atenção da farmacêutica, saindo da farmácia com o suficiente para que pudesse ter alguma melhora no quadro clínico relatado.

Em ambos os casos, havia em comum: não desmoralizar a ação médica (dado que não é da competência da farmacêutica nem do balconista realizar tal juízo); utilizar do conhecimento profissional para oferecer as possibilidades ao cliente; e respeitar as necessidades do “sujeito da dor”. Este último aspecto traz uma questão crítica sobre como processos organizacionais e de estratégia vão além do “fazer” a estratégia. Nos dois exemplos, foi necessário um conhecimento e uma pré-disposição sensorial e empática (STRATI, 2007), que possibilitasse ao ator organizacional construir uma compreensão corpórea e interpessoal sobre como agir. Agir com indiferença, ou pensando apenas nos objetivos organizacionais, poderia ter sido caracterizado como um “mau” atendimento, o que reflete que apesar da expansão mercadológica, há princípios de ética e de conduta profissional que se manifestam no comércio de farmácia mediante o contexto. Isto se alinha com a ideia de que as práticas que compõem uma organização possuem diversas camadas, dentre elas, éticas e estéticas, além do uso que se faz de normatividades como recursos à ação (GHERARDI, 2019a). O conhecimento profissional se manifesta, inclusive, no poder de realizar uma assinatura, onde questões factuais e fetichistas se mesclam na ação. (GHERARDI; LANDRI, 2014).

Caracterizar a estratégia como o aspecto mais relevante para a continuidade dos processos organizacionais (e.g. Whittington, 2004; Jarzabkowski, 2005) é, em realidade, desconsiderar aspectos sobre como a textura social se mantém e como se constituem as várias dimensões do conhecimento humano. Os processos organizacionais, o cotidiano de trabalho, e a construção de conhecimento são compostos de uma variedade de percepções (sensoriais, corpóreas, emotivas, afetivas, dentre outras), que tendem a ser inferiorizadas pela constituição de identidades modernistas. (GHERARDI; NICOLINI; STRATI, 2007). Voltamos ao aspecto de agência, onde a centralidade de uma prática, como a estratégica, não pode ser definida *a priori*. Os exemplos trazidos nos fornecem a observação de que uma matriz organizacional- humano se desfaz diante do que o contexto impôs: na forma de dor, na manifestação da doença e na competência profissional, intuitiva e ética (em relação ao humano e em relação ao conhecimento sobre o que a medicação produz).

Diante do exposto, a perspectiva de práticas escolhida para este projeto de tese se respalda, majoritariamente, nos estudos de Silvia Gherardi. A prática se constitui em um modelo ecológico (e rizomático GHERARDI, 2019a) de compreensão da realidade, em que se considera o que está sendo praticado nas organizações e na sociedade de maneira interligada, dado que as instabilidades, incertezas e descontinuidades emergentes nos diferentes processos sociais e de trabalho não são objetos de racionalização, mas sim, lhes são intrinsecamente característicos. (GHERARDI, 2009). No próximo subcapítulo, trago as questões teóricas sobre a prática.

### 2.3 PRÁTICAS ALÉM DA ESTRATÉGIA

A perspectiva teórica central deste projeto de tese se concentra nos Estudos Baseados em Prática (EBP), que vem do original em inglês Practice-based Studies. Os EBP tem diversas abordagens, que englobam desde perspectivas dos estudos de Ciência e Tecnologia à releituras da teoria da atividade de Vigotsky. A autora escolhida, que é referência no campo, é Silvia Gherardi, socióloga italiana. Esta escolha deriva de diversos anseios, desde aqueles que se originaram na época do mestrado, em que surgiu uma “*passion for knowing*”<sup>12</sup>, passando pelas limitações observadas por Capaverde (2019) sobre as ausências de compreensão da realidade na noção de prática em Schatzki (2006), assim como, textos que não surgem como provocantes não nos fazem saboreá-los, diria Rubem Alves (2011). Ainda, narrativas acadêmicas que permanecem numa escrita representacional, neutra e objetiva desmobilizam que possamos navegar por rizomas, e, após a leitura de diversas abordagens, Gherardi permite em seus textos pensar-com, ou seja, pensar a partir de proposições que suspendem uma política cognitiva da representação, possibilitando uma experiência de estranhamento e problematizações (KASTRUP, 2023).

Gherardi tem diversas publicações teóricas e teórico-empíricas centradas no desenvolvimento da noção de prática. Possui artigos publicados em periódicos internacionais de alto impacto, como *Organization e Gender, Work & Organization*, além de ter mais de 50 capítulos de livros publicados em diferentes coletâneas. Também são de sua autoria os livros *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning* (Blackwell Publishing, 2006), *Learning and Knowing in Practice-based Studies* (com Antonio Strati, Edward Elgar Publishing,

---

<sup>12</sup>Baseado no título do artigo de Gherardi, S.; Strati, A.; Nicolini, D. The passion for knowing. *Organizations*, 2007.

2012), e *How to Conduct a Practice-based Study: Problems and Methods* (Edward Elgar Publishing, 1.ed. 2012; 2.ed. 2019).

A noção de prática, de maneira ampla, tem diferentes origens e caracteriza diferentes correntes de pensamento. Reckwitz (2002) traz um panorama da “virada interpretativa” nas ciências sociais na década de 1970, citando autores como Pierre Bourdieu, Harold Garfinkel, Bruno Latour, Judith Butler, Michel Foucault, dentre outros; Nicolini (2012) reúne elementos filosóficos, desde os filósofos da Grécia Antiga a pensadores como Anthony Giddens e Karl Marx; e Schatzki, Cetina e von Savigny (2001) tem por destaque ampla leitura sobre a influência de Heidegger na compreensão da ideia de prática.

A perspectiva de prática aqui adotada tem seus primeiros desenvolvimentos na década de 1990, no objetivo de estabelecer um diálogo autônomo sobre os processos de aprendizagem e de saber nas organizações. Podemos citar primeiros trabalhos voltados à desmistificar a aprendizagem organizacional como fenômeno meramente cognitivo, estável, racional e controlável (GHERARDI; STRATI, 1990). O afastamento da ideia de organização-entidade para as realizações práticas do cotidiano de trabalho passam a ser ressignificadas em noções teóricas como o *knowing-in-practice* (GHERARDI, 2000, 2001). O entendimento sobre as práticas de trabalho, e das relações entre saber, fazer, trabalhar, inovar e organizar, correspondem a um aspecto multi-discursivo, em que diferentes discursos incidem de diferentes formas na ação das pessoas e em como estas se relacionam com elementos da materialidade. (GHERARDI, 2006).

A noção de prática traz um poder de criticidade pois advoga uma compreensão epistemológica diversa sobre o que o conhecimento vem a ser em sua realização, e não sobre o que tradicionalmente é idealizado. (GHERARDI, 2009). Porém, a amplitude dos termos relacionados à prática também passa por dificuldades: a “abertura epistemológica” incita dizer que o conhecimento gerado é fragmentado em sua organização frente ao mainstream, muitas vezes não sendo reconhecido como igualmente válido, e por se utilizar de métodos não-numéricos, visto como menos rigoroso. (CORRADI; GHERARDI; VERZELLONI, 2010).

No Brasil, os EBP foram identificados por Serva (2017) como perspectiva emergente de epistemologia da administração, apesar de um campo internacional já formado, a inclusão de conceitos e teorias se apresentou tardiamente na nossa ciência. Alguns trabalhos recentes são: Dourado e Davel (2022), que relacionam elementos de criatividade e pesquisa em administração, Silva, Dias e Santos (2022), que discutem a relevância do corpo e dos afetos para os estudos

organizacionais, e Prá e Antonello (2022), que tratam das práticas e saberes de profissionais que trabalham com dados à luz da Teoria Ator-Rede.

Na expectativa de trabalhar de maneira adequada ao fenômeno, mas também respeitando as mudanças que ocorrem no léxico da prática (GHERARDI, 2019a), trago um mapeamento de ideias e conceitos (Quadro 2), que procuram exemplificar como diferentes motivações passam a integrar a perspectiva da prática. De maneira geral, a leitura que se faz é que aspectos éticos, estéticos e de afeto/afetações saem de uma arena individual e profundamente subjetiva para uma proposta que se torna social-compartilhada-coletiva. É o que Kastrup (2023) traz sobre maneiras de coletivizar as experiências, dado que os processos de subjetivação sempre ocorrem a partir de operadores coletivos. Ambas as perspectivas se apóiam na ideia de conexão, multiplicidade e heterogeneidade que a noção de rizoma possibilita.

Na construção da síntese de conceitos (Quadro 2), optou-se por manter a linguagem original dos trechos, em inglês, para que possam ser observados os tópicos que persistem e as mudanças, aparentemente sutis, mas que representam avanços em relação ao que se coloca como objeto de investigação nas ciências.

QUADRO 2 – A prática na perspectiva de Gherardi

Gherardi, S.	How to Conduct a Practice-based study: Problems and Methods. 1ª edição, 2012.	How to Conduct a Practice-based study: Problems and Methods. 2ª edição, 2019.	Gherardi, S.
Capítulo	Conceitos centrais		Capítulo
Introduction	<p>p.2 [...] organization as a texture or web of practices which extend internally and externally to the organization.</p> <p>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 both material and social relations.</p> <p>p.3 [...] connection-in-action: that is, as an interweaving of elements which are shaped by being interconnected.</p>	<p>p.3 [...] organizing as taking place within a texture of practices which extends internally and externally to the organization.</p> <p>p.3 [...] 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.</p> <p>p.4 [...] 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 <i>agencement</i></p>	Introduction
<p><b>Principais mudanças:</b> a ideia de agência, que passa a integrar mais elementos à prática; uma mudança na compreensão de que as práticas sejam anteriores à emergência da organização; não há mais separação entre social e material, são dimensões necessariamente imbricadas uma na outra.</p>			

<p><b>1. How ordinary work is practically accomplished</b></p>	<p>p.6 [...] work as an activity directed towards the world, that is intended to accomplish a project, and above all one involves the human body.</p> <p>p.6 Workers are no abstract labour but sociomaterial and symbolic bodies.</p> <p>p.7 [...] the division of labour derives from interaction among people; interaction which unfolds step-by-step, and as it does so, constitutes the work as a collective and emergent product.</p> <p>p.7 [...] work as a situated activity</p> <p>p.7 [...] working practices as modes of action and knowledge, emergind <i>in situ</i> from the dynamics of interaction</p> <p>p.15 [...] situated action is anchored in space.</p> <p>p.15 [...] all work presupposes a self-referred space made up of objects.</p> <p>p.17 [...] context is not a mere container but rather a resource for action</p> <p>p.18 Before action, plans have only a predictive or organizational purpose; after action, plans serve to justify the actions undertaken.</p> <p>p.19 [...] knowledge can be seen and analysed as an activity</p> <p>p.20 To work is therefore to use a set of knowledges as resources for action, and working produces further knowledge. Working is knowing [...]</p> <p>p.25 [...] knowledge is a cooperative activity, a practical accomplishment.</p> <p>p.25 [...] characteristics of practical knowledge are the following: a pragmatic stance; a specific temporality; an anchoring in</p>	<p>p.8 Working practices constitute the everyday life of organizing and they may be investigated as the spatio-temporal accomplishment by knowledgeable practitioners in relation with tools, discourses, technologies and rules.</p> <p>p.9 [...] work as an activity directed towards the world, that is intended to accomplish a project, and above all one involves the human body.</p> <p>p. 9 Workers are no abstract labour but sociomaterial and symbolic bodies.</p> <p>p.9 [...] work as a situated activity</p> <p>p.9 [...] working practices as modes of action and knowledge, emerging <i>in situ</i> from the dynamics of sociomaterial interactions</p> <p>p.10 [...] knowing as a situated activity</p> <p>p.19 [...] situated action is anchored in space and time.</p> <p>p.19 [...] all work presupposes a self-referred space made up of objects.</p> <p>p.21 [...] context is not a mere container but rather a resource for action</p> <p>p.21 Before action, plans have only a predictive or organizational purpose; after action, plans serve to justify the actions undertaken.</p> <p>p.23 [...] knowledge can be seen and analysed as an activity</p> <p>p.25 To work is therefore to use a set of knowledges as resources for action, and working produces further knowledges. Working is knowing [...]</p> <p>p.29 [...] knowledge is a cooperative activity, a practical accomplishment.</p> <p>p.30 [...] characteristics of practical knowledge</p>	<p><b>1. Practice as accomplishment</b></p>
--	---	--	---

	<p>materiality, an anchoring in discursive practices; a historical-cultural anchoring.</p> <p>p.27 A <i>working practice</i> is such if it is recognized by a community, and if it is sustained by a normative basis both ethical and aesthetic.</p> <p>p.27 Communities of practitioners sustain their practices by negotiating and discussing what is a good practice, which of them is more beautiful, when a practice should be changed and how, or whether it should be discarded.</p> <p>p.28 [...] practical knowledge in everyday work: human activity does not comply with absolute rationality; cooperation in practice is the result of the constant adjustment of the unforeseen events which arise from the context; technology is an artefact that transforms and distributes representations; work is a practical activity constructed by actors in situations and interactions which may occur face-to-face or be mediated by information and communication technologies, but which in all cases must be studied <i>in situ</i>.</p>	<p>are the following: a pragmatic stance; a specific temporality; an anchoring in materiality, an anchoring in discursive practices; a historical-cultural anchoring.</p> <p>p.31 A <i>practice</i> is such if it is recognized by a community, and if it is sustained by a normative basis both ethical, affective and aesthetic.</p> <p>p.31 Communities of practitioners sustain their practices by negotiating and discussing what is a good practice, which of them is better or is more beautiful, when a practice should be changed and how, or whether it should be discarded.</p> <p>p.31 [...] <i>practice as knowing-in-practice</i>: human activity in situations does not comply with absolute rationality; cooperation in practice is the result of the constant adjustment of the unforeseen events which arise from the context; technology is an artefact that transforms and distributes representations; knowing-in-practice is a practical activity constructed by actors in situations and interactions which may occur face-to-face or be mediated by information and communication technologies, but which in all cases must be studied <i>in situ</i>.</p>	
	<p><b>Principais mudanças:</b> as práticas de trabalho são constituintes do organizar, coerente com os trechos da introdução, pois se entende que as práticas que mesclam o social e o trabalho constituem a base do organizar; introduz a ideia de que a base normativa da prática integra ética, estética e afetos/ afetações; traz elementos de moralidade para pensar a noção de prática; são colocados aspectos de tecnologia como constituintes das práticas e dos saberes.</p>		
<p><b>3. Sensible knowledge and knowledgeable bodies</b></p>	<p>p. .55 The material and discursive practices that allow the negotiation of sensible knowledge simultaneously construct the normative accountability of the practice and the taste for [...].</p>	<p>p.61 The material and discursive practices that allow the negotiation of sensible knowledge simultaneously construct the normative accountability of the practice and the taste for [...].</p>	<p><b>3. Practice as sensible knowing</b></p>

	<p>p.55 [...] relationship among sensible knowledge, aesthetic judgement and taste-making as an activity that sustains or changes practices.</p> <p>p.56 [...] learning of sensory knowledge develops through stages extending from the mundane knowledge of the novice to the mastery of expert knowledge within a professional community, but also how participation in the community is contextual to the learning of an expert language with which to express aesthetic judgements.</p> <p>p.57 [...] experience of learning, [...] knowing how to set value on other's people opinions, incorporating them into a system of evaluations; knowing how to share pleasure. As this process unfolds, the novice changes into an expert, and the expert into a critic of taste [...]</p> <p>p.61 [...] A working practice therefore comprises sensory knowledge which is individual and collective, and which develops through learning how to use all five senses professionally, as well as the body in its entirety and its interaction with other bodies in movement within a shared space.</p> <p>p.61 In their turn, these bodies become professionally trained, that is, disciplined by the practices in which they are embedded.</p> <p>p.61 Practices are inscribed in bodies, and bodies are therefore the artefacts through which people know and work.</p> <p>p.61 Becoming a competent member of a community of practice requires incorporating bodily abilities</p> <p>p.62 Participatory appropriation is the process</p>	<p>p.62 [...] learning of sensory knowledge develops through stages extending from the mundane knowledge of the novice to the mastery of expert knowledge within a professional community, but also how participation in the community is contextual to the learning of an expert language with which to express aesthetic judgements.</p> <p>p.63 [...] experience of learning, [...] knowing how to set value on other's people opinions, incorporating them into a system of evaluations; knowing how to share pleasure. As this process unfolds, the novice changes into an expert, and the expert into a critic of taste [...]</p> <p>p.68 [...] A working practice therefore comprises sensory knowledge which is individual and collective, and which develops through learning how to use all five senses professionally, as well as the body in its entirety and its interaction with other bodies in movement within a shared space and with practice-related tools (Yanow, 2015).</p> <p>p. 68 In their turn, these bodies become professionally trained, that is, disciplined by the practices in which they are embedded.</p> <p>p.68 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 and Perrotta, 2014a).</p> <p>p.69 Participatory appropriation is the process by which individuals transform their understanding of, and responsibility for, activities through their own participation.</p> <p>p.69 It is suggested that the professional vision is centred on the sensible knowledge which, on</p>	
--	--	---	--

	<p>by which individuals transform their understanding of, and responsibility for, activities through their own participation.</p> <p>p.63 It is suggested that the professional vision is centred on the sensible knowledge which, on the one hand, anchors knowing how to look and how to become able to see in the practitioner's body and, on the other hand uses a performative language – in the form of knowledge pointers – to transmit and consolidate this knowledge within a community's practices.</p> <p>p.65 Sensible knowledge helps us understand that practices are performed through a sapient body that knows through the senses, and that there accumulates in the body the capacity to act in the world</p> <p>p.65 [...] how aesthetic knowledge is based on aesthetic judgements [...]</p> <p>p.65 [...] how attachment to practices is a subjective phenomenon but is simultaneously an evaluative and normative element which sustains practices.</p> <p>p.68 Ethics and aesthetics are often intertwined in language, and judgements on correct or incorrect practices take into account not only criteria of instrumental rationality, but also of style, elegance, skill, innovativeness and so on</p> <p>p.68 [...] practices are constantly refined through the taste-making process which works both on a sentiment of the perfectible and on repetition as tension toward a never-achieved perfection.</p> <p>p. 69 Taste-making is therefore the process of giving voice to passion and negotiating aesthetic criteria that supports what</p>	<p>the one hand, anchors knowing how to look and how to become able to see in the practitioner's body and, on the other hand uses a performative language – in the form of knowledge pointers – to transmit and consolidate this knowledge within a community's practices.</p>	
		<p>p.148 [...] practices are sustained by aesthetics, ethics and affective judgements and that the central theme for focusing on how judgements are 'done' while practising is attachment.</p> <p>p.149 [...] practices matter to practitioners and that sustaining a certain way of practising is 'done' through the discussion of the aesthetics, ethics and affective judgements.</p> <p>p.151 Practitioners are affected by the object of their practices, while they affect them.</p> <p>p.155 [...] practices are constantly refined through the taste-making process which works both on a sentiment of the perfectible and on repetition as tension toward a never-achieved perfection.</p> <p>p.156 Taste-making is therefore the process of giving voice to passion and negotiating aesthetic criteria that supports what constitutes "a good practice" or "a sloppy one" and "a beautiful practice" or "an ugly one" within a community of practitioners.</p> <p>p.157 Professions therefore constitute a moral orientation for the way of practising [...]</p> <p>p.157 We may start to appreciate how organizational practices are sustained by sociomaterial sources of ethics and legitimacy coming both from outside the actual practising and from the within the practice itself.</p>	<p><b>7. Practices as socially sustained</b></p>

	<p>constitutes “a good practice” or “a sloppy one” and “a beautiful practice” or “an ugly one” within a community of practitioners.</p> <p>p.75 The identity of a practitioner is therefore a process of social learning performed through discursive capacities and interaction with the artifacts of the practice.</p> <p>p.75 The activities which stabilize a professional vision are processes enacted collectively in the cooperation among humans, non-humans and discursive practices.</p>	<p>p.158 The basic premises of ethics as practice are: (1) ethics is a practice of choice and evaluation; (2) in practice people encounter a plurality of ethical models; (3) novel situations can never be entirely predicted by the model.</p> <p>p.162 Similar situations of moral ambiguity may be considered to be ‘grey zones’ under the twin condition of privilege and oppression as initially defined by Card (1999), or of control and resistance in organizations as proposed by Vachhani (2015). The concept of grey zones helps us to focus on how people manage to define their ethical position in relation to institutions where they are also victims and morally complicit. To be meaningful, ethics should be studied in practical situations, often in relation to power, affect, resistance to organizational norms, and the researchers’ complicity (Ashcraft, 2018).</p> <p>p.163 The entanglement of morality and materiality is visible not only through the role of the body and embodied ethics, but also in the materiality of tools, objects and technology participating in a practice.</p> <p>p.164 The practice approach addresses the attention to situated action and embodied knowing; the affect approach transcends the view of the body as an object and instead emphasizes the temporality study of embodiment.</p> <p>p.164 I shall follow the Spinozian–Deleuzian sense of affect as non-subjective and anti-representationalist, operating across the boundary between the organic and the non-organic.</p> <p>p.166 Looking for commonalities in the literature on the turn to affect and the turn to practice, the three following elements have</p>	
--	--	--	--

		<p>been proposed (Gherardi, 2017a): (1) the post-epistemological shift toward a ‘becoming’ epistemology; (2) the central place attributed to the body and aesthetic embodied knowledge; and (3) sociomateriality.</p>	
	<p><b>Principais mudanças:</b> são integrados estudos de Gherardi (há diversos artigos não citados que a autora produziu) sobre profissões e as dimensões do conhecimento profissional; há a discussão dos elementos que constituem a base normativa da prática: estética, ética e afetos, que vinham sendo discutidos de maneira breve em trabalhos anteriores, a autora dedicou diversos capítulos em outras coletâneas e artigos para aproximar a noção de prática desses elementos teóricos; a base normativa também é afirmada na maneira como compreendemos a ideia de corpo, principal elemento que a autora identifica em sua aproximação com perspectivas pós-humanistas.</p>		
<p><b>6. On rules, on knowing the rules and on ordinary prescription</b></p>	<p>p.132 [...] rules are resources for practical activities [...]</p> <p>p.134 A rule’s range of application is always constituted by several different situations undefinable <i>a priori</i>. Hence rules always have a margin of ambiguity and non-specificity [...]</p> <p>p.134 [...] it is analysis of how rules are interpreted and negotiated which yields understanding of which rules are expressed in practices and which rules are sustained by those practices.</p> <p>p.139 Just as a culture requires a minimal sharing of values and meanings, collective action requires the sharing of a minimum set of univocal meanings.</p> <p>p.141 knowing-in-situation</p> <p>p.141 The use of rules requires expert knowledge; and work also entails knowing how to use rules and maintain their efficacy.</p> <p>p.150 <i>Situated work</i> is regulated by rules that contribute to the shaping of situations, yet</p>	<p>p.105 [...] rules are resources for practical activities [...]</p> <p>p.107 A rule’s range of application is always constituted by several different situations undefinable <i>a priori</i>. Hence rules always have a margin of ambiguity and non-specificity [...]</p> <p>p.107 [...] it is analysis of how rules are interpreted and negotiated which yields understanding of which rules are expressed in practices and which rules are sustained by those practices.</p> <p>p.112 Just as a culture requires a minimal sharing of values and meanings, collective action requires the sharing of a minimum set of univocal meanings.</p> <p>p.122 <i>Situated practices</i> are regulated by rules that contribute to the shaping of situations, yet those rules are the effect of a negotiated order.</p> <p>p.122 [...] following a rule does not simply mean complying with it, it also means acting as if one is following it</p> <p>p.123 [...] a (top-down) regulation of control and</p>	<p><b>5. The normative infrastructure of practice</b></p>

	those rules are the effect of a negotiated order. p.152 following a rule does not simply mean complying with it, it also means acting as if one is	a (bottom-up) regulation of autonomy encounter each other, and in mobilizing their mutual power resources give rise to a joint regulation.	
--	---	--	--

Fonte: elaborado pelo autor, com base em Gherardi (2012, 2019).

No período de 2012 à 2019, podemos perceber que uma das principais mudanças no pensamento de Gherardi está contido na ideia de agência. A prática (Quadro 2) é modificada de uma relação entre social e material, e passa a ser discutida como questão onto-epistemológica (GHERARDI, 2019a) em não pré-definir que a prática seja uma unidade de análise com características idênticas em diferentes contextos. A identificação de uma prática, como exposto acima (Quadro 2), depende de como os atores se relacionam, realizam atividades, afetam materialidades, e constróem um senso de conectar-com. O que há de avanço entre 2012 e 2019 é o fato de que a sustentação destes aspectos ocorre num entrelaçamento entre praticar com questões de ética, estética e afeto, com efeitos percebidos e produzidos por/ através de elementos não-humanos. Esse posicionamento se relaciona com perspectivas pós-humanistas, que, de forma resumida, debatem as relações inter-espécies no planeta, como se orientar numa era pós-antropoceno, o futuro do trabalho em eras de capitalismo avançado, e o papel das tecnologias na estruturação da vida (BRAIDOTTI, 2019).

As teorizações de Gherardi reunidas na obra de 2019, têm relação com diferentes publicações da autora, que desde 2010 já se aproximava de discussões sobre profissões, formação profissional e formas de aprendizagem do trabalho (GHERARDI; PERROTTA, 2010). O campo da prática se tornou maior que sua institucionalização inicial, na sociologia das organizações, orientando discussões na educação superior (KENNEDY et al, 2015), e nos campos de história, filosofia e ciências sociais (SOLER et al, 2014). Em artigo de 2016, Gherardi faz apontamentos sobre como diferentes abordagens da prática investigam de maneira semelhante os fenômenos, com vocabulário semelhante e interesses que tem pontos em comum, tais como o mundo do trabalho e a complexidade de elementos que perfazem a realidade. A autora coloca como ponto crítico a todas as abordagens a seguinte questão: como podemos explicar o poder de agência de uma prática? (GHERARDI, 2016).

A questão levantada se refere a pensarmos sobre como uma prática vigente na sociedade exerce poder de agência em práticas que não são necessariamente do mesmo domínio. Ou seja, há práticas de dimensões distintas (ou “extra” organizacionais) que podem afetar e co-constituir cursos de ação no cotidiano das pessoas nas organizações. É nesse sentido que Gherardi (2018) discute a noção de *agencement*, para demonstrar a diversidade de elementos que tem poder de “conectar-com” no contexto do conhecimento, onde a distinção entre o que é organizacional e o que é social, passa a ser tênue e observada como territórios em constante modificação.

O termo *agencement* advém da filosofia de Deleuze e Guattari, e o que o termo contém é a busca por compreender ligações de diferentes elementos que se apresentam de forma heterogênea na constituição da realidade. (GHERARDI, 2016). A ontologia processual de Deleuze nos convida não apenas a entender conceitos: devemos experienciá-los e usá-los, encontrar novas percepções dentro da experiência; trabalhar e re-trabalhar ideias pré-concebidas, de forma a re-criá-las como eventos acidentais no fluxo do tempo (MAENG, 2020).

Na perspectiva construída até o momento, o conectar-com nos permite compreender que a estratégia e as práticas de uma estratégia, além de representarem frações do fenômeno em voga, são construções que co-dependem de aspectos vistos como “externos” que, na realidade, co-constróem o que é “interno”. Este ponto é fundamental, pois se trata de um movimento a respeito da clássica divisão entre agência e estrutura, onde se possibilita que o mesmo elemento tenha diferentes ocorrências de conectar-com. Para exemplificar: o mesmo objeto do conhecimento pode ter poder de agência em determinada circunstância, mas isto não implica *a priori* que o venha a ser/ ter em outra situação. É a situação e o conectar-com que nos “dirão” acerca dessa ocorrência (*becoming*). Além disso, os avanços teóricos realizados por Gherardi (2019) respondem a diferentes pontos críticos levantados por outros autores. Cito alguns:

- 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).

Gherardi faz parte de uma segunda geração de teóricos da prática (HUI; SCHATZKI; SHOVE, 2017), e sua obra de 2019 reúne discussões que desenvolvem os pontos acima citados, além de trazer 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, nas décadas de 2000 e 2010. Artigos mais recentes 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. Conectar-com, segundo a autora, suscita trazer à luz tanto as práticas quanto seus efeitos, concebendo diferentes modos de agência, sendo este um ponto crítico levantado por Wilcox (2016), sobre os limites encontrados e diálogos necessários entre a filosofia e a teoria social, e suas respectivas influências nos estudos organizacionais. O conectar-com também poderá responder a 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.

Sobre agência – conectar-com – é importante saber de suas especificidades. Do que se fala sobre *agencement* da obra de Deleuze, “[...] 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); o conceito nos faz pensar sobre o que envolve os corpos e o incorpóreo que os transforma. (ZOURABICHVILI, 2004). Os eixos do conectar-com, precisam, necessariamente, se estabelecer sobre a relação entre corpos e normatividades, pois é sobre ela que as estruturas repousam. Sobre administração, Gherardi (2019, p.74) discorre sobre o “atletismo gerencial”, um regime normativo que se estabelece através de três práticas discursivas: o aperfeiçoamento do corpo, o modelo/ exemplo de sujeito, e a contestação de corpos que não são adequados ao padrão. Conforme a autora, tais normativas operam de forma explícita e objetiva, em uma linguagem que é predominantemente masculina, mas que do discurso passa para a realização na vida material. Não podemos afirmar uma única concepção de corpo, mas de corpos sobre os quais diferentes modos de normativa incidirão.

[...] se falamos em corpo-mente ou corpo e mente, nós estamos lidando com o que fundamentalmente é moldado por nossa cultura. Pois a cultura nos dá linguagens, valores, instituições sociais, e meios artísticos através dos quais nós pensamos e agimos e também nos expressamos esteticamente, assim como nos dá formas de dieta, exercício, e estilos somáticos que não apenas moldam nossa aparência e comportamento, mas também as formas como experienciamos nosso corpo – seja como um “recipiente sagrado” ou como um “fardo pecaminoso da carne”; uma possessão pessoal e mimada para nosso prazer privado ou como veículo para o trabalho de servir ao bem social. Inversamente, a cultura – suas instituições e realizações humanísticas – não resistem nem sobrevivem sem o animador poder do pensamento e da ação corporificados. E uma medida da qualidade de vida da cultura e da humanidade é a harmonia entre corpo-mente que ela promove e demonstra. (SHUSTERMAN, 2012, p.41, tradução nossa)

Da citação acima, é reforçada a assertiva de Van Laer e Zanoni (2020) a respeito do silêncio dos estudos organizacionais e de gestão sobre questões de etnia e raça; quando os estudos retratam tais questões, aparecem como estudos “de fronteira”, residindo numa compreensão de um Outro “exótico” ou de estudos que são “inovadores”. Partir da ideia de corpo é uma forma de romper as dualidades (por exemplo: mente/corpo; natural/social; cultura/natureza; razão/emoção) que tradicionalmente foram sendo instaladas nas ciências e na sociedade (FULLAGAR; ZHAO, 2022), ampliando dentro da gestão aspectos silenciados ou tidos como não relevantes. Expandimos a ideia de corpo por seu encontro com outros corpos, onde o corpo é reconhecido ao ser tocado, e não apenas por aquilo que toca, (GHERARDI et al, 2018), assertiva que se inspira na fenomenologia de Merleau-Ponty. Esta metáfora não se restringe ao tato *per se*: requer o reconhecimento de uma categoria “corpo” em função do que lhe afeta (GHERARDI et al, 2018), em que a agência humana não configura uma qualidade intrínseca, mas é co-produzida e dependente dos não-humanos a que se liga no conectar-com. (MURRIS; ZHAO, 2022).

Quando menciono, ao longo do trabalho, o “sujeito da dor”, trata-se de uma tentativa de captar diversos elementos que se aglutinam nessa ocorrência. A cada “sujeito da dor” corresponderá um conectar-com, que ainda que semelhante, exigirá uma configuração distinta de território (ZOURABICHVILI, 2004) para a ocorrência de um conectar-com. Dentre os diversos elementos que poderíamos elencar, apenas na ideia de “dor de cabeça” teríamos uma vasta discussão sobre o que está sendo conectado: a indústria, a ideia de dor, quem pode sentir dor, a intensidade de dor que pode ser sentida por cada corpo, quais mecanismos podem ativar a dor, quais artefatos podem se relacionar para esse tipo de dor, etc.

Ainda, ao focalizar n-o corpo, estamos trazendo a possibilidade de compreender como se relacionam as camadas de socialidade. O aparato sensorial do corpo está na base de um espectro de habilidades para realizar tarefas, que repousa sobre a consciência que temos a respeito do mundo que nos cerca. O que se define como individualidade depende, em muito, de questões históricas e políticas, ligadas ao que se define por corpóreo, e de como estas são incorporadas. (STRATHERN; STEWART, 2011). Pelo agenciar-se é que o indivíduo se constitui, em que ele mesmo só existe tomado de imediato em agenciamentos. (ZOURABICHVILI, 2004).

Na dimensão das normatividades, temos dois eixos que se expressam na textura de práticas: a utilização de regras como recurso para a ação, e a base ética, estética e afetiva que sustenta o praticar dos atores.

Sobre o uso de regras como recurso para realizar ações, Gherardi (2019) traz exemplos sobre como negociações que ocorrem nos ambientes de trabalho são indeterminadas sob diversos aspectos – incidido sobre a identidade coletiva de um grupo em meio a relações de poder e hierarquia, à discussões sobre a realização de um protocolo médico em um hospital. Como a autora descreve, mesmo em protocolos médicos (que são dotados de alta carga de sensibilidade, responsabilidade e de fatores críticos para a ação), regras e normativas sempre estão sujeitas às condições de sua aplicação. (GHERARDI, 2019a). A analogia que a autora faz para exemplificar o que ocorre, é o que consideramos na linguagem como “gramatical” e “coloquial”: a regra fornece orientações, mas o uso de termos e mesmo de significados distintos e novas palavras, obriga a reestruturação da regra formal, assim como, termos que já não estão mais em uso são substituídos por outros. A adaptação de protocolos, seja os explícitos em manuais ou na forma de acordos não-escritos, ocorre da mesma forma, à medida que as ações requerem determinadas regras, sua incorporação ou descarte passam a ser realizados ao longo do tempo.

Uma das influências de Gherardi na compreensão de regras e protocolos segue a linha da etnometodologia, especialmente em trabalhos de Harold Garfinkel, em pontos que atualmente ainda despertam a atenção de pesquisadores sobre o trabalho e a vida social, como: (a) a coordenação de ações e de compreensões compartilhadas que tornam-se possíveis pois as pessoas, em geral, desenvolvem formas habituais/ cotidianas de realizar um agir prático, de sentido (HAMMERSLEY, 2018); e (b) o papel do contexto na interpretação de expressões indexicais corpóreas como gestos, expressões faciais, sinais, sons, etc., em que se considere sua correta utilização (BUTTON; LYNCH; SHARROCK, 2022).

A base de elementos de ética, estética e de afeto nas ações já constitui uma “camada” mais profunda. Tanto neste segundo eixo como no primeiro, o que deve ser levado em conta é o aspecto coletivo e relacional que modula as normativas vigentes. (GHERARDI, 2019a). Ou seja, a ação prática e cotidiana tem sua variabilidade, dado que há o “agir como se...” que produz uma demonstração de comportamento concordante, mesmo que não seja a real questão por detrás do agir (Quadro 2); indagar sobre onde repousa esse agir das pessoas é o desafio da pesquisa de práticas. As possibilidades de agência vão desde o que não é questionado (chamado de “habitual” ou “naturalizado”), que envolve engajar e reproduzir estruturações (primeiro eixo), até instâncias de transformação, reflexão e crítica, (segundo eixo); a diferença reside nas especificidades do contexto e nos poderes de ação. (WILCOX, 2016).

Diante do exposto, podemos chegar às especificidades da pesquisa, na perspectiva de investigar como o conectar-com ocorre em diferentes “arranjos” da realidade material, em territórios que se fazem, desfazem e refazem (GHERARDI, 2016, 2019), conjugando diferentes atores que afetam uns aos outros. Ainda que a autora não tenha especificado, os arranjos são as diversas possibilidades de conectar-com que ocorrem nos rizomas. Ao apenas adotar alguns conceitos sem reformular os demais, Gherardi pratica a própria ideia de experimentação ao invés de deixar definições herméticas, algo que segue a proposta deleuziana.

Estabelecemos a questão norteadora do estudo em: **“Como ocorrem os processos de conectar-com nas práticas de trabalho de farmácias?”**. Logo, o objetivo geral desta pesquisa é estabelecido em **compreender os processos de conectar-com das práticas de trabalho de balconistas de farmácias**.

Se pretende um envolvimento com a seguinte colocação: “[n]ós precisamos produzir narrativas de conectar-com que capturem a materialidade, as paixões e crenças, as práticas de atração e engajamento dentro das complexas composições que fundamentam tais ninhos de associações”. (GHERARDI, 2019a, p.185, tradução nossa). As diversas linhas que se emaranham nesse cenário fazem considerar as diferentes maneiras como o corpo é percebido-afetado nas práticas, as negociações normativas que ocorrem não apenas como normativas ou regras de trabalho, mas como regras sociais, além da possibilidade de imergir numa concepção de organização, que como suscita Gherardi (Quadro 2), passa a ser dependente da socialidade-práticas que lhe possibilitam emergir. Ainda com a autora, as relações sóciomateriais não

ocorrem “depois” da organização, mas ocorrem antes e durante, e a partir delas é que o organizar se torna possível.

Do que se elencou pelas teorizações e de pequenos resgates de experiências vividas, alguns possíveis argumentos de tese estão em torno da co-constituição de processos de estratégia por práticas que ocorrem socialmente e “entram” na organização. A condição onto-epistemológica deste argumento se refere a considerar as práticas de estratégia como produzidas na textura de práticas da socialidade a qual faz emergir o organizar.

## 2.4 JUSTIFICATIVA DO ESTUDO

Podem ser colocadas ao menos duas motivações para a realização desta pesquisa. Uma delas relacionada ao fenômeno e outra ligada a questões epistemológicas no âmbito da administração, como descrevo a seguir.

No que se refere ao fenômeno, podemos identificar que a expansão do mercado farmacêutico é constante, sendo distinta no estado do Rio Grande do Sul e em Caxias do Sul. Segundo matéria jornalística deste ano<sup>13</sup>, a cidade citada tem uma média de uma farmácia para cada 2 mil habitantes, sendo o estado um dos que mais possui farmácias por habitante em todo o mundo, estando também acima da média nacional<sup>14</sup>. Poderíamos dizer que esta é uma das faces do movimento do managerialismo (levantada na seção 2.1 do presente trabalho), em que se intensifica a proliferação da “gestão do indivíduo”. A “gestão do corpo” se intensifica nesse complexo aparato pois o controle da corporeidade, em linhas foucaultianas, se mostra mais disciplinador, intensivo e também eficaz.

Pelo contraste entre o que apreendemos da realidade com questões teóricas, podemos inferir que mais camadas sociais estejam se acomodando através dessa expansão. Notícias recentes<sup>15</sup> mostram que a articulação de parte do comércio farmacêutico no estado do Rio de Janeiro é controlada por milícias, envolvendo aproximadamente 1.200 estabelecimentos. Dito de outra forma, poderíamos deduzir que o interesse miliciano está relacionado à numerosa presença

---

<sup>13</sup> <https://gauchazh.clicrbs.com.br/pioneiro/economia/amp/2023/01/caxias-do-sul-tem-media-de-uma-farmacia-para-cada-2-mil-habitantes-clcrnamw6001t0182xg6ek32b.html> Último acesso em 26/02/2023. 14/02/2023.

<sup>14</sup> <https://gauchazh.clicrbs.com.br/economia/noticia/2022/12/setor-vive-plena-expansao-e-rs-abre-uma-farmacia-a-cada-cinco-dias-clbv7bk5g002v0182y8206nl5.html> Último acesso em 26/02/2023. 14/02/2023.

<sup>15</sup> <https://vejario.abril.com.br/cidade/milicias-controlam-1200-farmacias-crime/> Último acesso em 26/02/2023. 14/02/2023.

dos estabelecimentos, e a como através dela conseguem ocupar os territórios<sup>16</sup> de interesse. Este último fato nos exemplifica que em determinados contextos as “fronteiras” entre o social e o organizacional passam a ser praticamente indefinidas, “borrando” também os limites entre questões econômicas, da administração pública e questões sociais.

Além da possibilidade de aprofundar o conhecimento sobre esse fenômeno em suas diferentes tonalidades, há também questões epistemológicas que podem ser ressaltadas. Alguns autores em administração tem colocado que o campo, ainda que em seus posicionamentos críticos, tem deixado de abordar dimensões importantes da realidade. Alguns exemplos são:

- a) a pedagogia crítica na formação de administradores é praticada em um sistema educacional neoliberal, ou seja, o poder reflexivo funciona em teoria mas se perde no momento de influenciar as práticas de gestão (DIANATI; BANFIELD, 2020);
- b) as teorizações da administração tem por característica a colonialidade hipermoderna, que vem se renovando através de novas teses imperialistas, e os desafios de produção do conhecimento no Brasil e na América Latina através da abordagem decolonial ainda carecem de discussões sobre uma agenda conjunta (científica e política), permeadas pela falta de uma identidade cultural (ABDALLA; FARIA, 2017);
- c) no trabalho de Camara e Misoczky (2019) é apontado que a pobreza é semelhante a uma questão técnica nos estudos da área de administração, e que poderia ser desenvolvida por programas econômicos ou de empreendedorismo, ignorando o caráter histórico de como a pobreza se apresenta estruturalmente na sociedade, conceitualmente se alinhando às proposições da ideologia neoliberal e distanciando-se do que ocorre na realidade brasileira.

A textura de práticas a ser pesquisada é a que envolve o trabalho do balconista de farmácia, que é um trabalhador que provê “na ponta” toda a realização de uma cadeia de produção e de comércio do setor farmacêutico. No que se levantou acima, refere-se a pesquisar as práticas de trabalho de profissionais que acionizam as práticas de gestão no cotidiano, mas que comumente não participam de sua elaboração. Em outras palavras, subverte-se a ordem: não é a gestão buscando compreender e captar as práticas dos atores organizacionais, mas é

---

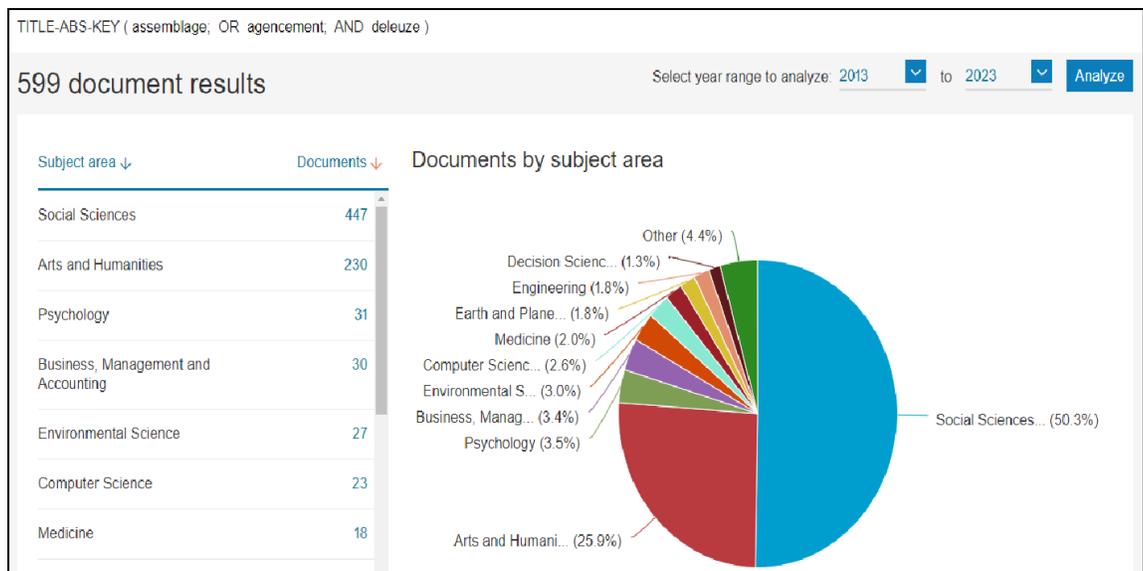
<sup>16</sup> <https://noticias.uol.com.br/cotidiano/ultimas-noticias/2022/08/10/milicias-dominam-farmacias-e-intimidam-fiscais-diz-conselho.htm> Último acesso em 26/02/2023. 14/02/2023.

perceber como as pessoas, em seu trabalho, produzem o cotidiano de realização das práticas que darão forma à gestão.

Em cada venda realizada, não apenas se confirmam os processos anteriores da textura, desde a pesquisa de fármacos à comercialização, mas a partir desse momento é que se pode falar em continuidade e reprodução de práticas. A agenda comum entre a prática e a virada afetiva (GHERARDI, 2019a) se revela à medida que a capacidade de afetar que ocorre entre corpos é compreendida como uma dimensão política (KARAKAS, 2018). Quando a venda de um medicamento é realizada, diversas dimensões estão sendo trabalhadas: o fármaco no corpo, a ação organizacional na extra-organizacional, a indústria farmacêutica nos corpos, diversos conectar-com em suas especificidades.

O conceito de conectar-com (*agencement*) revela-se como oportunidade de investigação contemporânea sobre os modos de realização e produção do trabalho. Em outras disciplinas, *agencement* é traduzido como agenciamento, e o conceito já foi explorado desde estudos literários à antropologia, com espaço para desenvolvimento na área de gestão. Busca realizada na base Scopus mostrou (Figura 5) que há um histórico, na última década, no uso dos termos *agencement*<sup>17</sup> nas ciências sociais e em artes e humanidades; em administração<sup>18</sup> há relativamente poucos trabalhos publicados.

Figura 5 – Bases Scopus



Fonte: dados da pesquisa (2023).

<sup>17</sup> Traduzido para o inglês como *assemblage*.

<sup>18</sup> Na base Business, Management and Accounting.

Na base de dados Spell, que reúne trabalhos de pesquisadores brasileiros e foca especificamente em publicações da área de administração, buscas por *agencement* retornaram um resultado, que não citava nenhum trabalho de Deleuze e Guattari (ponto de partida de Gherardi). Na mesma base de dados, as buscas por agenciamento retornaram 24 publicações. Na leitura de títulos, resumos e palavras-chaves, e também das referências citadas pelos autores, apenas duas publicações mencionam agenciamento na perspectiva de Deleuze e Guattari: o trabalho de Fontenelle (2020), falando sobre agenciamentos tecnológicos e cultura de consumo de maneira geral, e o artigo de Souza-Leão e Costa (2018) tratando da experiência de consumo de um público mais específico. Em ambos os casos, os autores abordam como temática o desejo de consumo e as expressões culturais relacionados em agenciamentos.

A relação com a linha de pesquisa Inovação e Competitividade do Programa de Pós-Graduação em Administração se revela em duas dimensões: a primeira delas se refere no tipo de fenômeno observado com a literatura, onde o gestão de farmácias é explorada em um panorama social, alinhado com a visão comunitária que a universidade pratica; sendo a outra dimensão os aspectos sociais e éticos que estão imbricados num cenário altamente competitivo, especialmente em Caxias do Sul, do setor do varejo farmacêutico. Ademais, esta pesquisa é conssoante com a dimensão de Processos da referida linha de pesquisa, em que são investigados processos de aprendizagem e práticas de trabalho.

Encerro as construções teóricas, encaminhando para a seção de método, a seguir.

### 3 IMANÊNCIA DO MÉTODO

Antes de falarmos da compreensão metodológica deste trabalho, vale resgatar alguns pontos que foram sendo trabalhados até chegarmos neste capítulo. Da ideia de camadas em uma pintura para as camadas que podem ser apreendidas do fenômeno de farmácias, várias questões foram sendo abordadas até que fosse gerada uma imagem de pensamento sobre o que se pode e vem sendo pensado sobre agência, e sobre como poder-íamos pensar em relação à textura de práticas. Dos vários movimentos temáticos, chegamos ao conceito de conectar- com, no estrato teórico, como uma possibilidade, por assim dizer, mais orgânica, processual e sem pré-definições categóricas sobre como percorrer e investigar a realidade.

O panorama em que esse conceito se insere é de uma perspectiva qualitativa pós-estruturalista e pós-humanista. Em diversos movimentos que questionam a efetividade da tradição científica, como as viradas (cultural, linguística, afetiva, etc.) e os diversos movimentos pós (pós-modernismo, pósmodernismo, dentre outros), “[...] o pós-estruturalismo reverte a relação hierárquica entre padrão e diferença, fazendo a exceção o mais importante” (BENOZZO, 2018, p.89, tradução nossa). A estruturação não é negada, mas não é trabalhada como modelo a ser seguido, e sim, questiona-se como modelos (normas, protocolos e códigos, por exemplo) tornam-se regra e como as diferenças (de ação, comportamento) são concebidas em relação às normativas impostas. A questão pós-humanista refere-se a como o humano passa a não ser mais o centro da agência *a priori*, mas participa de modos de conectar-com que são produzidos a partir da heterogeneidade da realidade. (GHERARDI, 2019a).

As teorizações da prática tem em seu histórico o resgate da etnografia (GHERARDI, 2006), mas como estamos trabalhando na atualização da perspectiva de Gherardi, que ao longo do tempo foi se desvinculando da aprendizagem organizacional em direção a uma perspectiva pós-humanista da prática em conversação com a teoria social, se faz necessário pontuar o que muda no modo de pensar e conduzir a pesquisa.

Do mapeamento de conceitos apresentado (Quadro 2), o conectar-com está ligado a como compreendemos o trabalho e as práticas, sendo os principais avanços notados os seguintes: (i) a organização passa a ser uma unidade de análise posterior, ou de segunda ordem, que emerge constituída por e na textura de práticas; (ii) a questão material do espaço é ampliada para considerar diferentes ritmos e temporalidades; (iii) as questões éticas, estéticas e afetivas que

antes eram consideradas (ou não consideradas, no caso do afeto) nos limites da organização, agora passam a ser consideradas em função de sua vigência social, em como são praticadas e delineiam o que ocorre no cotidiano, sendo enfatizada a variabilidade em função do contexto do conhecimento e das situações; e (iv) observa-se o alinhamento entre questões morais com a realização e ordenamento do trabalho e das práticas profissionais, focalizando a formação de juízos e como o conhecimento prático-profissional é afetado por tais elementos. Estes cinco elementos foram considerados como guia para explorar o campo, dado que não foram estabelecidos objetivos específicos.

O que permanece, considerando as atualizações teóricas, é o fato de que compreender as práticas exige um posicionamento de estar no contexto, apreendendo como os elementos se relacionam e como a heterogeneidade se configura nos processos. Ou seja, em realidade, estamos nos movimentando para assumir dentro do posicionamento do pesquisador as questões críticas que a pesquisa sugere. Esse movimento é explicado na ideia de “conceito como/ ao invés de método” (GHERARDI, 2019b), que acomoda diversas questões relacionadas ao movimento pós-humanista e propõe flexibilidade aos pesquisadores.

Na parte da teoria, já foi discutido que uma das questões do pós-humanismo gira em torno de descentralizar o homem como centro “agêntico”, e o conectar-com vem como conceito que acomoda essa necessidade. Grande parte da história da pesquisa qualitativa se insere na construção de termos e significados que pertence/ descende de uma perspectiva humanista e antropocêntrica. Logo, a mesma ideia de “coletar dados” e “análise” que temos instilada nos nossos modos de pensamento não configura a maneira como me proponho a pensar e realizar a presente pesquisa.

Conceito como método significa explorar o que o conceito nos sugere. (GHERARDI, 2019b). O que significa isso? Que se trago conceitos como: conectar-com, textura de práticas, corpos, normatividades, eu não vou ao campo empírico “coletá-los” na forma de dados. Minha jornada como pesquisador se refere a observar diferentes ressonâncias nos contextos, com o intuito de deixar que aquilo que me afeta (GHERARDI et al., 2019) em campo possa conduzir meus questionamentos. O exemplo de Gherardi (2019b) foi o de um cartaz, que tinha ligação com discussões conservadoras sobre gênero, na Itália. A autora relata o quanto se sentiu instigada e desafiada, por perceber como o cartaz trazia tantos elementos quanto pudesse imaginá-los, ela estava realizando o conceito enquanto método (neste caso, a própria ideia de gênero). Ao invés de

pensar o método como uma etapa, o ocorrido pode ser descrito como “pensar com a teoria” (JACKSON; MAZZEI, 2018).

Esse movimento de “desmobilizar” uma ideia de método que já vem “carregada” de pressupostos, tem histórico paralelo à percepção de que a ciência vive uma crise, mas apenas sob determinado ponto: para os grupos sociais à margem; a ciência tem grande utilidade na mobilização de saberes para a atualização técnica e produtiva do modo capitalista (FARIA; MENEGHETTI, 2010). Toda tentativa de produzir pesquisa que tenha por meio ou fim alguma mensuração, que incite produtividade, ou que prescreva formas de agir e “produzir dados”, tem por base a influência dos movimentos de mercado, políticas neoliberais e a propagação do managerialismo nos modelos de universidade e organização do ensino (SPOONER, 2018). Logo, quando exponho conceitos que buscam des-territorializar um modelo de agência, em consequência, pensar sem método produtivista e com teoria, fornece a possibilidade de explorar o cotidiano numa espécie de “rota de fuga”, que procura se desvincular do que já está em nossas pré-concepções.

Tais movimentos não são necessariamente novos, pois Gherardi (2009) já assinalava que devêssemos modificar nossa percepção nos seguintes pontos: passar da análise da ação para a paixão, da ação do sujeito para a situação em que ela ocorre, e do que se faz para o que se sente. Fato é, que, se para a autora, tais propostas realizadas há mais de uma década tiveram de encontrar sua via de acontecer ao longo do tempo, precisamos lembrar das dificuldades em construir opções decoloniais a partir do Brasil e da América Latina.

A co-construção dessa agenda [decolonial] demanda a análise e a gestão de mecanismos de extermínio, apropriação, contenção e cooptação de práticas e conhecimentos decoloniais radicalizados pela hipermodernidade. Entendemos que é fundamental que essa agenda não forneça justificativas para a radicalização dos mecanismos de geopolítica de conhecimento. Tal agenda transcosmopolita em administração/gestão deve engajar não apenas sociedades “periféricas”, mas também sociedades “centrais”. ABDALLA; FARIA; 2017, p.924.

Da mesma forma que pretendo (-emos) de(s)colonizar o processo de pesquisa na tentativa/ possibilidade de não colocar o Outro como elemento exótico, as trajetórias em campo referem-se a uma constante re/des/construção dos pesquisados sobre minha identidade de pesquisador, baseada nas relações (boas ou más) que se estabelecem nas idas a campo (YBEMA;

KARNSTEEG; VELDHUIZEN, 2019). Logo, não se trata necessariamente de ser percebido como um *insider* da organização, mas há a possibilidade de estabelecer conexões como um *insider* das práticas, ou um prático (GHERARDI; PERROTTA; 2014).

Como estratégia de pesquisa, a tese se orienta como pesquisa narrativa. Nas diferentes formas de abordar o que é uma narrativa (*narrative/ story/ storytelling*), a questão atualmente está localizada em compreender como a narrativa é produzida e quais são seus usos, desde construções de uso político à comodificação empresarial das narrativas por empresas e o uso feito pelas mídias. (DAWSON; MÄKELÄ; 2023). Uma forma de dispor tais construções, que reconfiguram as esferas públicas, privada, coletiva e individual, é sugerida por Mäkelä e Björninen (2023): (i) a história (*story*) estaria mais ligada à expressão individual e a relatos pessoais, sendo que (ii) história (*story*) ou narrativa podem trazer questões do sujeito mas também evocar fontes coletivas de identidade; (iii) narrativas podem servir de organização temporal, textual ou cognitiva, (forma mais habitual nas ciências), sendo relacionada também a enredos; que também podem ter ligação com (iv) versões contestáveis (ou contestadas) sobre verdades, significados, explicações e questões ideológicas.

Como colocado por Riessman (2008), macro categorias podem esconder referenciais feitos à tempo e espaço, assim como as camadas éticas, estéticas e afetivas incutidas na ação, sugeridas por Gherardi (2019). Logo, tanto a análise da narrativa como sua produção englobam uma perspectiva contemporânea de narrativa multi-sensorial, que descreve também sua localização/ topologia, e o que é incorporado nas experiências, na tentativa de expressar a complexidade que vivemos. (LISAHUNTER; EMERALD, 2017). A narrativa passa a ser compreendida em função de onde e como é situada (KIM, 2016).

Existe uma questão que talvez seja estranha ao que se tem por hábito na administração, que se refere à busca por precisão sobre como as coisas irão acontecer, algo citado por Strati (2010) a respeito da entrada em campo, por exemplo, que é pouco registrada nos estudos organizacionais. O fato do presente projeto estar numa orientação epistemológica distinta, não implica em desafios diferentes dos que a pesquisa qualitativa em geral enfrenta, como os vividos na época de mestrado: pesquisados que não comparecem às entrevistas marcadas, fuga do assunto, falta de financiamento para expandir a pesquisa, disponibilidade dos pesquisados, desinteresse dos convidados em participar da pesquisa, narrativas tendenciosas, dentre outros. O que talvez auxilie a compreender as “certezas” da pesquisa está contido no que St Pierre (2019)

explica como ontologia da imanência, dentro da filosofia de Deleuze e Guattari, que é o constante devir da realidade.

That is why post method, “after method” (Law, 2004), “against method” (Manning, 2015) in post qualitative inquiry, there is nothing in particular “to do”—no typical research practices like conducting a pilot study, choosing a research design, forming a research problem, writing a “subjectivity statement,” systematically interviewing and observing people to “collect” data, analyzing data by coding it or looking for themes and patterns across the data, carefully representing participants by describing them in detail using the identity categories (male, wealthy, well educated, white, heterosexual, and so on), writing rich, thick descriptions of culture (the passive, static back ground against which the agentive human appears illuminated in the foreground), identifying findings, and writing up the study using the conventional research format that follows logical empiricism’s context of discovery/context of justification binary. ST PIERRE, 2019, p.11, ênfases originais.

Se levássemos à risca a citação acima, veríamos que todo este capítulo de método, em realidade, não é adequado. Mantém-se, porém, com base em comentários sobre a obra de Gherardi (2019), em que se destaca sua natureza teórica, sua habilidade narrativa e sua sensibilidade em relação ao que é contemporâneo no mundo e quais aspectos precisam ser explorados. As críticas se dirigem às conexões entre disciplinas e tradições do pensamento que são bem executadas, mas sem que as dissemelhanças sejam aprofundadas. Nenhum dos comentários assume este aspecto como problema, mas apontam para uma ampliação/ aprofundamento durante o processo de campo e análise durante a própria realização da pesquisa. (SHOVE, 2020; LAMMI, 2020; LAASCH, 2020; KATILA, 2020). Portanto, é sobre o próprio pensar sem método e com a teoria que a tese se desenvolve, para que se possa validar empiricamente o avanço pós- que Gherardi busca concretizar.

### 3.1 CAMINHARES EMPÍRICOS: O QUE FOI POSSÍVEL EM CAMPO?

Como destacado anteriormente, há um desafio em como se vê o método na realização de uma pesquisa, na medida que vamos compreendendo que a pesquisa de teor social não “coleta” dados estáticos, mas que nas interações pessoais vai produzindo narrativas com os pesquisados, e a própria narrativa do pesquisador é que se torna crucial para formar o cenário que é observado, no qual se age, e a partir do qual as reflexões são construídas.

Retomando a ideia de que é a partir da minha identidade de pesquisador que construo minha jornada de pesquisa e narrativa (YBEMA; KARNSTEEG; VELDHUIZEN, 2019), pude perceber que o processo de pesquisa que propus construir de uma forma relativamente linear não se concretizou. Diversas modificações e adaptações foram sendo necessárias, sinalizadas no percorrer do campo empírico.

Quando “fui à campo” pela primeira vez, eu já me via como *insider* das práticas, tendo trabalhado como balconista há vários anos, mas o desafio residia em saber como era o acontecer das práticas em outros contextos. A primeira tentativa de compreender as práticas fora de um ambiente no qual eu já tivesse trabalhado ocorreu em uma farmácia independente. Fiz a escolha por uma farmácia que não fosse de rede por saber que a chance de ingressar em caminhos de aprovação protocolar era alta. Me dirigi à farmácia, me apresentei e conversei com um dos sócios. Combinei uma data posterior para conversar com o outro sócio, “*que saberia me informar mais das questões administrativas*”, e já na semana seguinte fui fazer minhas observações.

O total de horas despendido foi em torno de 20 horas ao longo de cinco dias. Escolhi um lugar para ficar, parado, em pé, com caderno e caneta em punho, de onde observava a movimentação das pessoas, o suficiente para ver os processos, mas sem ser confundido com um atendente. Mais observava que falava. Ia anotando o que me captava das movimentações, e conversava com quem estava mais perto de mim. A conversa fluía com certa leveza, pois tinha dito que já tinha trabalhado em farmácia e que conhecia bastante dos processos. Nem todos os funcionários conversavam comigo, mas sempre fui tratado com educação, e em nenhum momento me senti incomodado.

Observei trajetórias na perspectiva do *shadowing*, tirando fotos com o celular daquilo que julgava ser necessário para demonstrar os processos. O *shadowing* traz a possibilidade de compreender trajetórias de maneira mais realista acerca de como os fluxos da organização ocorrem. Na área da saúde, por exemplo, este método é utilizado como forma de trocar conhecimentos sobre outras profissões e estabelecer o reconhecimento dos saberes de outros profissionais, o que é avaliado como uma colaboração efetiva em torno da saúde e cuidado do paciente. (KUSNOOR; STELIJES, 2016). Além das relações entre conhecimento profissional e as relações que se estabelecem, o *shadowing* possibilita que sejam seguidos atores não-humanos (CZARNIAWSKA, 2014). [Embora tenha percebido posteriormente que há questões do *shadowing* em contexto que fazem desaparecer os elementos os quais justamente podem trazer

aspectos críticos às práticas]. Apesar de ter vivido uma experiência interessante, que havia despertado questionamentos, ela não se mostrava suficiente. Era como se eu estivesse vendo as práticas, mas não estivesse imerso no rizoma e nas questões da socialidade que eu estava tentando explorar.

Os próximos passos foram nas redes de varejo, onde fui bem atendido pessoalmente, mas com o acesso de pesquisador totalmente negado. Em todas as filiais me solicitaram que formalizasse a pesquisa via e-mail, “*por questões da empresa*” muitos me disseram, mas não obtive nenhum retorno dos 6 estabelecimentos visitados.

Mais uma vez me dirigi a uma farmácia independente, desta vez, uma franquía. Fui muito bem atendido pelas balconistas. Contudo, a dona foi extremamente grosseira, rispidamente solicitou que eu entrasse em contato via WhatsApp, para então dizer que não tinha interesse na minha pesquisa. Da primeira farmácia visitada até a última negativa de acesso, o processo se desenrolou por aproximadamente por mais de seis meses.

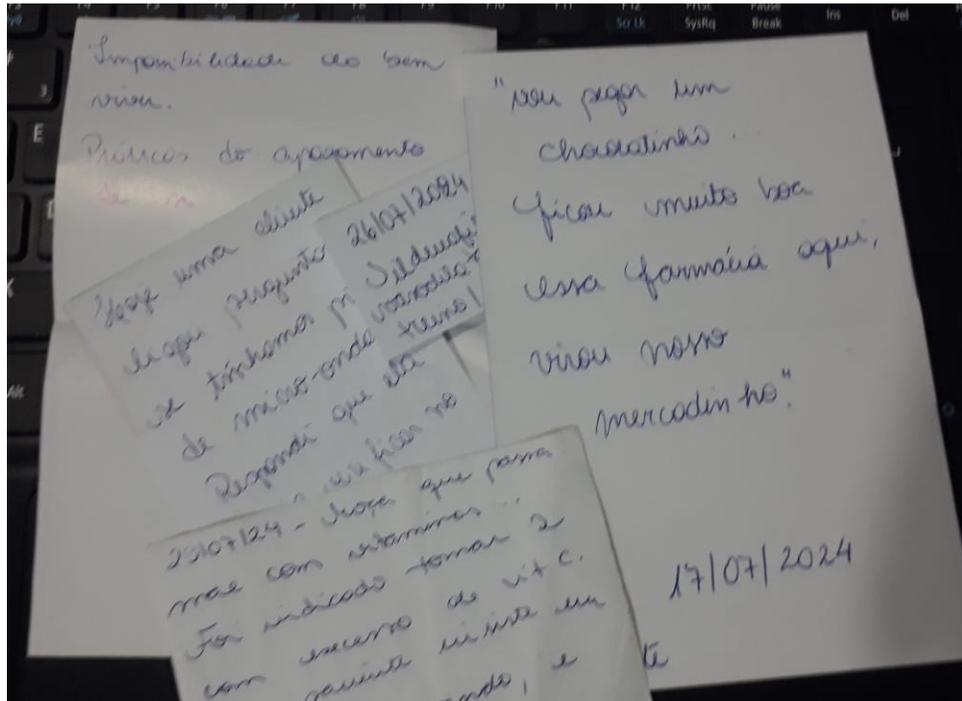
As alternativas foram sendo redesenhadas conforme o que ia sendo sinalizado através de facilidades e, principalmente, do que ia barrando o processo em campo. A experiência foi caracteristicamente não-linear, algo que está “previsto” no rizoma de pesquisa, mas vivenciá-la, de fato, foi doloroso por diversos momentos. As afetações que vão sendo produzidos no/ pelo campo, como Gherardi (2019b) incita dizer, precisam ser consideradas e vistas como parte da trajetória empírica, de maneira que as camadas sociais que produzem a paixão ou o desconforto possam ser integradas a como ocorre a pesquisa.

Dado que os movimentos da vida não se descolam dos movimentos da pesquisa, em junho de 2024, já numa fase de desacreditação do meu próprio processo, quis o destino me possibilitar voltar a trabalhar em uma farmácia. Encontrei diversas linhas de força nesse contexto, diferentes das que já havia vivenciado, o que me fez observar profundamente o que acontecia comigo, com meus colegas de trabalho, com os clientes. Fiz diversas anotações, deixando o pensamento fluir para, de fato, habitar meu novo território.

Desde o início do doutorado, eu tive por hábito anotar as ideias, tanto para não esquecer-las como para manter o pensamento sobre o trabalho em ativo desenvolvimento. Chamo de anotações de trajetória (Figura 6) porque não são um caderno de campo organizado, muito a depender da situação e da disponibilidade para poder pensar é que as anotações foram

acontecendo. Minhas anotações de trajetória partiam do meu cotidiano de trabalho em farmácia e se mesclavam aos acontecimentos diários.

Figura 6 – Anotações de trajetória



Fonte: o autor (2024).

Sobre o pensar com a teoria (JACKSON; MAZZEI, 2018), senti que produzi diversos *insights*, contudo, a trajetória de pesquisar se torna bastante solitária, pois muitas vezes os pesquisados não estão num mesmo momento reflexivo, nem sempre seus colegas compreendem o que você está pensando, e como é de se esperar, sua “preocupação de pesquisa” não é afim ao que as outras pessoas estão vivendo.

Da ideia original de pesquisa, a *Interview to the Double* (ITTD) tinha sido considerada a estratégia de pesquisa inicial. A ITTD é definida por Nicolini (2009) como uma entrevista onde o pesquisado deve imaginar que no dia seguinte um sócia (ou dublê) o substituirá no trabalho; a pessoa que está sendo pesquisada em suas práticas de trabalho deve fornecer instruções e detalhes de forma que o sócia (imaginário) não seja descoberto. Nessa abordagem, conforme o autor, o relato construído traz pormenores da prática que vão além de discursos “prontos”, onde quem responde não está se dirigindo a um terceiro sujeito (em que as orientações dadas podem ser mais

genéricas), e nem a teoria está sendo colocada como estruturadora *a priori* das temáticas de análise; é a própria pessoa que deve revisitar seu cotidiano para descrever as práticas que performa na organização e em seu trabalho.

O campo se mostrou bastante resistente na tentativa de realizar as ITTD, principalmente porque certo “termômetro” que senti foi o de que informações de trabalho poderiam ser entregues à concorrência de alguma forma. Em outros casos, as pessoas simplesmente demonstravam profundo desinteresse em participar da pesquisa. Dadas as resistências de entrada em campo, o processo de ITTD foi aquém do esperado.

Busquei como alternativa lançar a ITTD em meio digital, com envio de questionários através da plataforma *Jotform*, além de ser gratuita, possuía uma interface gráfica diferente do *Google Forms* (que entendo como saturado durante a pandemia), e ainda trazia a possibilidade de responder com o envio de áudios, o que imaginei que se tornaria um facilitador na execução dessa estratégia de pesquisa. Pensando em um roteiro que tivesse como base aspectos da ITTD, formulei três questões: (i) “Se um ator dublê fosse te substituir no trabalho amanhã, o que ele deveria saber para não ser descoberto?”; (ii) “O que você considera necessário para ser um bom funcionário no seu trabalho?”; e (iii) “O que você acha que caracteriza um mau funcionário?”. A característica de bom e mau foi adicionada para tentar compreender questões sobre normatividade no ambiente de trabalho

O acesso de campo da dinâmica de ITTD digital foi facilitado pelo contato com dois coordenadores e diversos gestores de filiais de uma rede de farmácias. O link do questionário foi compartilhado com aproximadamente 400 pessoas, sendo obtidos 47 retornos. Destes, 35 foram possíveis de serem analisados, dado que os excluídos apresentavam respostas incompletas. Em geral, as pessoas não exteriorizam seus sentimentos, percepções, opiniões e posicionamentos com facilidade, produzindo relatos bastante reduzidos da experiência de trabalho. O uso da ferramenta de áudio foi nulo.

Uma das alternativas ao difícil acesso ao campo foi a realização de entrevistas narrativas. Essa escolha se refere ao que a ideia de rizoma busca trazer: não criar categorias que pudessem barrar o relato dos pesquisados. A entrevista narrativa se caracteriza por fugir de um estilo direto de pergunta-resposta, trazendo disparadores (BAUER; GASKELL, 2008) que não são necessariamente categorias da pesquisa, mas que abordam temáticas relacionadas. No caso das entrevistas que realizei, sempre tentei partir de alguma situação vivida com a pessoa, ou a

qual a pessoa pudesse identificar qual era meu objetivo. Por exemplo: em nenhum momento perguntei “Me relate sobre seu processo de aprendizagem”; sempre parti de questões que pudessem evidenciar algum grau de relacionalidade, “Então, colega, tu lembra como foi teu início na farmácia? Quem que te ajudou a aprender?”, ou então, “Lembra daquele momento em que..”, sempre com o intuito de de construir um momento pessoal, onde tanto o pesquisado contribuía quanto o pesquisador se via como pesquisado ao compartilhar das próprias emoções e posicionamentos, abrindo oportunidades na pesquisa e diminuindo as assimetrias. (GABRIEL, 2018). Segue a compreensão de Gabriel (2015) sobre as narrativas como forma de compartilhar, disseminar e contestar o conhecimento e a aprendizagem, aproximando as narrativas de problemas cotidianos e reais (GABRIEL, 2008). Meus pesquisados foram nove pessoas, e apresento algumas de suas características a seguir (Quadro 3).

Quadro 3 – Pesquisados das entrevistas narrativas

Quem?	Código	Tempo de trabalho em farmácia	Duração da entrevista	Segue trabalhando no ramo?
L.	A1	8 anos	35 min	Mudou de profissão
H.	B1	22 anos	30 min	Aposentou-se.
E.	B2	13 anos	36 min	Segue
R.	C1	17 anos	1h10min	Mudou de área, segue com atendimento ao público
C.	B3	6 anos	27 min	Mudou de área, segue com atendimento ao público
G.	C2	1 ano	25 min	Segue
G.	C3	9 meses	22 min	Segue
A.	B4	3 anos	40 min	Mudou de área, segue com atendimento ao público
C.	C4	2 meses	33 min	Segue

Fonte: entrevistados da pesquisa narrativa (2024).

Uma forma importante de complementar a pesquisa foi o caminhar. “*Walking as method*” (RYAN, 2021; LÓPEZ et al 2022) é uma experimentação e movimentação empírica, que descende do pensamento de Walter Benjamin; onde você se deixa afetar pelo caminho que percorre, na busca por identificar as práticas que circulam no território. Nos percursos que fiz, diversas reflexões foram produzidas e serviram de guia para falar sobre as práticas das farmácias. O que compreendo deste método-experimentação é a vivência do conectar-com, onde as afetações vão sendo produzidas e auxiliam a pensar os conceitos. Trago um mapa dos meus caminhares empíricos (Figura 7) para demonstrar as andanças em campo.

Transversal ao que se desenvolveu como método, foi o acompanhamento, na forma de uma análise documental, de materiais e informativos que fui coletando desde 2020 nos locais de trabalho. Todos esses materiais foram sendo reunidos para compreender o que estava sendo registrado a respeito dos aspectos da vida e da sociedade (JUNIOR et al, 2021). Através destes documentos, fui construindo percepções que me faziam refletir além das experiências locais. Durante o caminhar empírico, ocorreu uma mudança significativa em como a tese seria construída, pois os entravamentos fizeram necessário aprofundar como as práticas seriam narradas.

### [O RIZOMA]

A noção de rizoma é pouco explorada e ligada a outros conceitos por Gherardi. No livro de 2019, a palavra aparece apenas três vezes, apesar da importância do conectar-com (*agencement*) ser declaradamente descendente de Deleuze e Guattari. Nos meus caminhares (Figura 7), coloco que ao longo da trajetória, foi necessário esse movimento de compreender a prática a partir do social, e não mais apenas do organizacional. Se fez necessário compreender como essa mudança de olhar, a partir da literatura (Quadro 2), poderia ter algum alicerce que possibilitasse reunir as diferentes percepções que iam sendo vivenciadas.

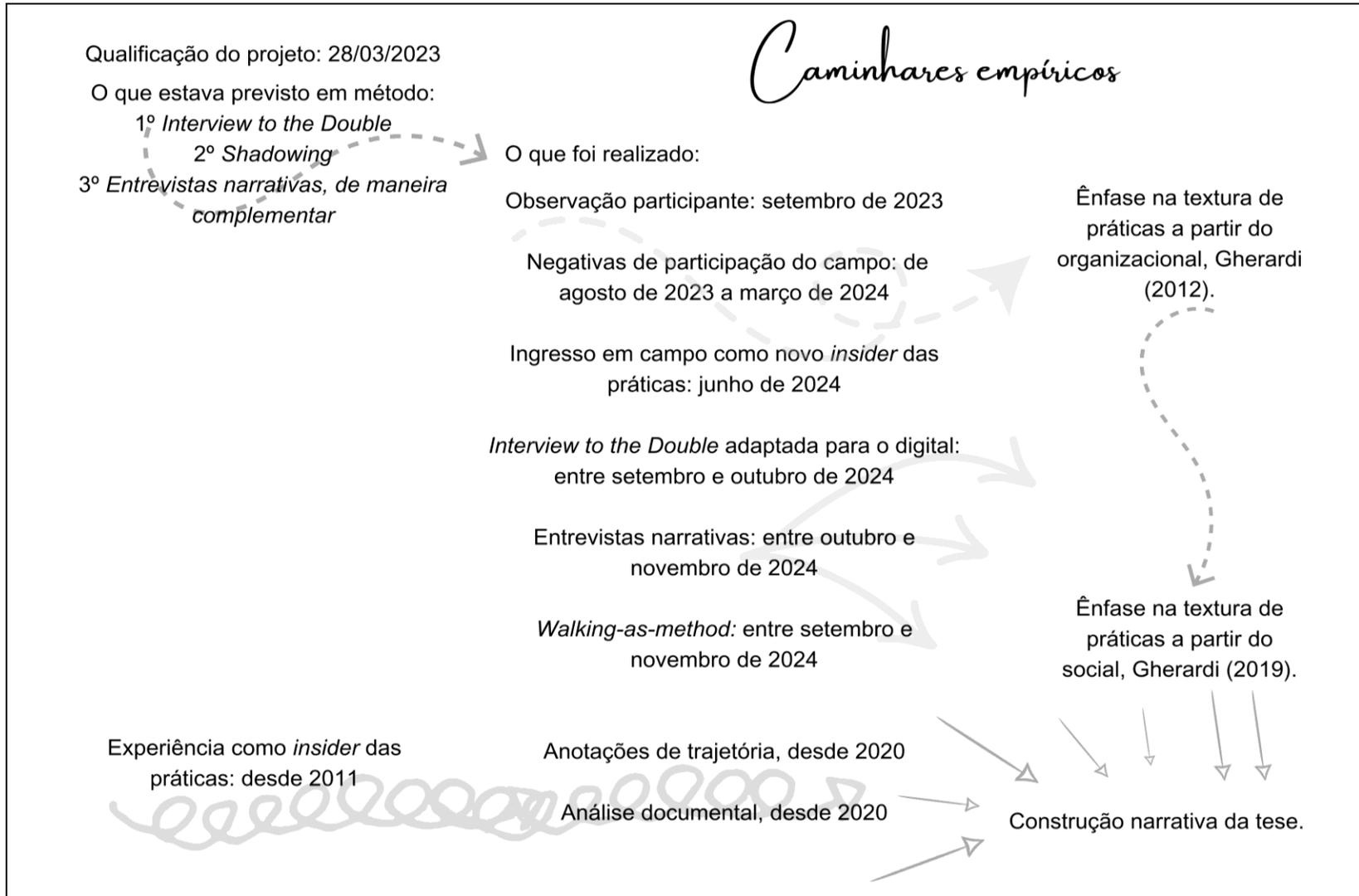
A ideia de rizoma faz conectar, exatamente, diferentes elementos de diferentes práticas, relacionadas a um mesmo fenômeno. “[...] nem todas as características de um rizoma estão necessariamente ligadas a uma característica linguística: cadeias semióticas de diferentes naturezas estão conectadas a diversos modos de codificação (biológica, política, econômica, etc.) que trazem não apenas diferentes regimes de signos, mas também diferentes estados de coisas com status diversos.” (DELEUZE; GUATTARI, 2005, p.7 tradução nossa). O contato com a

ideia de rizoma de maneira mais próxima ocorreu quando percebi que as ITTD digitais tinham trazido um retorno reflexivo menor que o inicialmente esperado, e que as entrevistas narrativas poderiam ficar marcadas por visões organizacionais, sendo que havia a questão de trazer o “fora”, trazer o que era marcadamente social para a narrativa de tese.

*Walking-as-method* foi essa forma de construir o mapa do rizoma, dado que percorrer as pistas para o método da cartografia (PASSOS; KASTRUP; ESCÓSSIA, 2009) não seria possível em tempo hábil. Contudo, de posse de algumas pistas propostas, como a atenção do cartógrafo, acompanhar processos, e habitar os territórios. Todos esses pontos tem afinidade com a noção de prática e com uma política de narrativa (PASSOS; BARROS, 2009) que Gherardi também procura explorar em seus textos, através das temáticas que propõe.

O processo de análise e construção de narrativas seguiu a ideia de dar voz ao que conteúdo empático emocional do que ia sendo encontrado em campo. (DAVIS; DWYER, 2017). Quando intitulo algo, é porque aquela emoção é ou foi marcante em diversos momentos. Isso traz uma característica narrativa que desmobiliza macro-categorias, e coloca à frente aquilo que também faz parte do rizoma, mas uma perspectiva estrutural não daria conta de abordar ou significar. Por exemplo: mais a frente trago algo que chamo de práticas perversas: é um conjunto de ações que fazem sentir essa perversão tanto quanto sendo um balconista, como vivenciando tais questões como cliente. Tal estratégia de análise e construção de narrativa poderia ser definida como *storying*, ou seja, é como eu-pesquisador me relaciono com a própria narrativa que estou contando (DWYER; EMERALD, 2017). Por exemplo, eu poderia colocar que há diversos produtos a serem vendidos, diversos elementos que entram nesse jogo de relação entre cliente-vendedor, mas acabariam por ficar numa categoria “vendas”, ou “modalidades de vendas”, e isso enquanto dimensão crítica tem pouco a oferecer. A forma como eu me relaciono com a construção da narrativa, incita questionar: o que há de peculiar em cada venda realizada? O que no entremeio de cada venda, se que estabelece como recorrente e nos faz perceber além da causalidade das relações? Assim se construiu a narrativa empírica desta tese.

Figura 7 – Caminhares empíricos



Fonte: elaborado pelo autor, narrativa da pesquisa (2024).

#### 4 RIZOMA-FARMÁCIA

Um rizoma não cessaria de conectar cadeias semióticas, organizações de poder, ocorrências que remetem às artes, às ciências, às lutas sociais. (DELEUZE; GUATTARI, 1995, p.5). A partir desse conceito-rizoma se torna possível a discussão proposta deste capítulo. O rizoma é essa possibilidade de mostrar e caminhar por territórios, que não são apenas geográficos, mas de ideias e percepções também. No início deste trabalho, uma das questões que chama atenção e permite introduzir a temática é: como há tantas farmácias? Das referências teóricas, se propôs recorrer aos desenvolvimentos recentes de Gherardi (2019) sobre a prática, que torna possível ter como central um elemento organizativo (a organização) em um processo de compreensão da realidade que é rizomático e se constitui na agencialidade do conectar-com.

Habitar um território é como se pode acompanhar processos, numa perspectiva rizomática (ALVAREZ; PASSOS, 2009), onde quem narra as práticas como *insider* traz elementos que um *outsider* das práticas não perceberia ou não colocaria seu foco (GHERARDI; PERROTTA, 2014). Em específico, partimos das práticas de trabalho de balconistas para trazer uma visão de “dentro” do trabalho.

Comecei a trabalhar como balconista de farmácia em setembro de 2011. O contexto era de uma cidade que ainda não era inundada pelas redes varejistas do setor. Na época, havia apenas outras duas farmácias próximas, e mais duas englobando a região central da cidade serrana. Todas de pequeno porte, uma variedade limitada de produtos, e muitas vezes com o “cliente fiel” que comprava os produtos na loja de preferência. No ano seguinte, abriu mais uma farmácia em frente daquela em que eu trabalhava, e não muito tempo depois, uma filial de rede se instalou numa sala comercial de grande porte. O rizoma que estava calmo se agitou.

A principal questão sobre a instalação dessa nova filial, de uma rede que ninguém conhecia na cidade, girava em torno da novidade, do desconhecido. Como esse novo rival iria se comportar? Como as pessoas iriam reagir a essa nova possibilidade? Como os gestores das farmácias iriam re-agir diante dessa nova ameaça? Fato é que grande parte das reações foram num estrato reativo; e esse é um “perigo” de percepção das gestões, que, em geral, não se mostraram minimamente estratégicas na época. Eu e meus colegas, na percepção de funcionários, muitas vezes íamos até essa nova filial. Era uma sala comercial muito grande, muito bem iluminada, com uma variedade de produtos não vista antes; realmente nos impressionava.

Se especulava que a tal filial não teria como se manter financeiramente, um empreendimento tão grande, com uma sala comercial central de aluguel altíssimo... capital de giro, então? Jamais conseguiriam dar conta de manter o negócio nesses moldes. Esse foi um pensamento que se tornou geral, daqueles boatos de conversas que se espalham em cidades pequenas. Da mesma forma, eram “recados” que os gestores enviavam informalmente para dizer que não tinham receio da concorrência. No ano seguinte, aquela farmácia que havia aberto em frente encerrou as atividades, e a que eu trabalhava via seu faturamento ser reduzido à metade. A nova farmácia não apenas tinha se estabelecido como a maior da cidade, e reduzido seus concorrentes, como também introduziu novas práticas.

Os nossos clientes já não eram mais tão fiéis assim, vinham buscar produtos que não tínhamos mas que “tinha lá na outra”, e a “guerra dos descontos” se estabelecia de maneira desigual. De fato, a grande empresa se estabeleceu e modificou toda uma percepção de como pode funcionar o varejo farmacêutico. E junto a isso as pessoas “aprenderam” a exigir desconto na medicação e a fazer pesquisas de preço com maiores exigências. O que pode passar despercebido mas que é crucial é perceber que essa movimentação não é apenas econômica, ela é profundamente social. [Conectar-com novas formas de produzir a vida e o consumo]. E há de se compreender que não apenas é uma nova forma de consumo, mas foi um período em que se notou uma espécie de reformulação de como as pessoas passavam a se relacionar, algo possivelmente já visto em outras cidades, mas que na cidade pequena ainda estava incubado.

A instalação da grande farmácia de rede trouxe consigo um novo momento na cidade, que pode ser caracterizado como a instalação do managerialismo nesse segmento.

[INTERSTÍCIO - A super-estetização do mundo é discutida por Lipovestky e Serroy (2015) desde a questão da deseabilidade direcionada às mercadorias às ditaduras dos/sobre os corpos. O momento retratado de instalação de uma farmácia de grande porte coincide com a preocupação que Lembke (2023) retrata nos Estados Unidos, por volta de 2010, sobre o pico no uso de opióides, o descontrole de prescrições médicas e o abuso no uso de medicamentos que levam à dependência. Como a autora coloca, não se sabe se no Brasil, na última década, a prescrição tem sido coerente com a dor real, ou seja, se a venda de medicamentos, principalmente de uso controlado, tem correspondido ao que as pessoas realmente precisariam em função das dores e de seu uso responsável. O comparativo que Lembke (2023) faz é que na atualidade, a

situação do Brasil ainda não tenha chegado a um ponto irreversível, algo que foi bastante crítico nos Estados Unidos e ocasionou a morte de diversos pacientes].

As farmácias menores tinham suas compras bastantes específicas, cada qual trabalhava com determinado número de produtos e marcas, e a ideia de “cliente fiel” ajudava a organizar como as compras de medicamentos seriam feitas. Eventualmente, o cenário de clientes se modificava, mas havia uma tendência maior à estabilidade dos processos. Costumava-se dizer que “já é época de fulano fazer aquela compra”, ou “que será que aconteceu com Dona Maria que ainda não buscou seu medicamento este mês?”. A grande loja veio com um universo de possibilidades que ultrapassou todas essas questões. Não era mais necessário fazer encomendas, afinal “lá tem de tudo”, “lá eles me dão desconto sem eu nem perguntar”, além das diversas necessidades que a loja promete suprir, como os cosméticos, dermocosméticos, polivitamínicos, e tantos outros produtos voltados à saúde e bem-estar.

É claro que a face que se vende é a da conveniência, mas se sabe que junto a essa variedade de ofertas e possibilidades vêm outras questões. O mercado anti-idade, por exemplo, tem diversos produtos com grandes promessas, pequenos resultados e altos valores de receita. O Brasil é um dos países que mais consome nessa área, e logo, ter diversas soluções para evitar o envelhecimento e manter a juventude é uma oportunidade econômica, mas modula a manutenção do ordenamento social, dos valores que são sustentados e de como isso tudo se mescla numa ação de compra e venda.

A instalação de uma filial de rede pode ser considerada uma ação estratégica? Sim, dependendo do ponto de vista. Em um mercado que parecia adormecido e com potencial inexplorado numa cidade em crescimento, poderia se dizer que mais que uma ação estratégica foi um golpe de esperteza e sorte! Mas, a estratégia veio de dentro da organização? Não exclusivamente. Os fatores são tantos quantos pudermos associar, desde a possibilidade de estabelecer rotas de abastecimento de produtos, sala comercial disponível, capital de giro anterior, a até questões culturais envolvendo o relacionamento entre funcionários e clientes, onde por muito tempo foi diferencial de contratação falar dialeto alemão para atender as pessoas que moravam no interior do município. O sucesso de instalação da filial foi característico do que compõe uma prática: dependente do contexto, ancorado na materialidade, e seu fluxo foi definido através das práticas que ao se entrelaçarem constituíram o organizar (Quadro 2).

Possivelmente, o que acabou se tornando mais estratégico neste caso específico veio de fora: a baixa ou nenhuma reatividade dos outros gestores das outras farmácias através de seus negócios, algo que a rede não mantém controle e que ela mesma não produziu – os efeitos produzidos por uma prática ressoando em outras práticas, de um ambiente que é “externo” ao organizar e lhe inunda (GHERARDI, 2019). Sabemos que há diferenças no poder de negociação de um pequeno empresário frente a uma grande rede, desde aspectos financeiros à possibilidade de compras junto à indústria, mas muito além disso, a nova loja fez com que as pessoas aprendessem novos modos de comprar e se deslumbrar com as opções neste novo local.

Tal deslumbre tem afinidade com a teoria crítica de Guy Debord, discutida por Zacarias em sua obra de 2022. A nova filial faz parte desse movimento de criação do espetáculo social, onde cada vez mais partimos para ideias que residem no abstrato, propagado e difundido pelas corporações, e que modifica a percepção do objeto em si. Por exemplo, um simples creme hidratante passa a ser reconhecido como “fonte de jovialidade”, um polivitamínico passa a ser um grande aliado contra doenças e a favor do aumento da imunidade. Passamos a falar da “experiência prática sem freios das vontades da razão mercantil” (ZACARIAS, 2022, p.97), onde cada vez mais o ilusório, o abstrato, literalmente, o espetáculo, passa a constituir a realidade, ao invés de ser montado apenas para influenciá-la. A estruturação desse processo modificou e segue modificando a maneira como nos relacionamos como pessoas e caracterizamos nossa própria humanidade, em que participar de “holofotes” e holofotes representa participação social, e o contrário remete a uma exclusão societal.

Num salto de época da instalação daquela farmácia para os dias atuais, a percepção que podemos construir, a partir de Caxias do Sul, é que o estilo de vida que foi inaugurado na cidade pequena é perpetuado através das farmácias na cidade grande de maneira muito mais expressiva, principalmente através das grandes redes. Se uma década atrás ainda havia espaço para conceber as práticas de instalação de um modo gerencialista de viver através do varejo farmacêutico, atualmente já se percebe que em tal segmento a expansão é saturada, e passa a perfazer outras questões na tentativa de continuar sua expansão.

Klikauer (2013) fala do aperfeiçoamento da condição humana através das grandes corporações, mas creio que cabe dizer que atualmente esse processo não se refere mais a massificar uma mesma imagem de pessoa. Nas caminhadas que fiz para observar como ocorrem os processos das empresas, entrando em diferentes farmácias de diferentes bandeiras, o que mais

parece ser objetivo/ desafio é construir práticas de padronização dos processos. Dos indícios que encontrei pelo caminho, elenco alguns. Para elucidar de maneira mais clara, uso da fotografia para elucidar os elementos.

A primeira imagem (Figura 8) mostra seis marcas diferentes de antigripais que possuem exatamente a mesma composição. Os valores variam de 9,90 reais a até 40,00 reais. Até dois anos atrás, a marca Coristina D tinha outra composição em seu antigripal, e fez a migração para a mesma fórmula de seus concorrentes. Se o cliente não buscar por alguma marca ou nome em específico, o balconista comissionado irá sempre indicar as opções que lhe pagam mais. Já aos balconistas não comissionados, irão se valer de algum argumento de campanha que a empresa esteja trabalhando.

Figura 8 - Antigripais de mesma categoria



Fonte: o autor (2024).

Mas, observe que em casos como este, não há algo que se possa afirmar como estratégico *per se*, pois como você pode justificar que um destes medicamentos é melhor que o outro? O produto mais caro tem mais qualidade que o mais barato? Por que a farmácia iria querer vender uma marca que “não funciona”? Mas, e se existe um de 9,90 reais, por que o outro precisa custar 40,00 reais? Por que a farmácia iria querer vender um produto tão caro? Tais perguntas são

feitas pelos clientes com frequência, e demonstram que muito do que se pratica no trabalho cotidiano do balconista não se refere à estratégia pretendida pela organização, e que outra parcela é totalmente dependente do que a pessoa traz, tanto da percepção de marca e eficácia do produto, de suas experiências anteriores, mas também de um senso construído de “é justo pagar determinado preço?”. O balconista de farmácia com experiência, um prático-profissional, em casos como esse sabe imprimir determinados valores nas opiniões de outras pessoas, dentro de um sistema avaliativo da prática (GHERARDI, 2019).

Da mesma forma, tal dinâmica ocorre com produtos de outras categorias (Figura 9). Todos os produtos na imagem possuem a mesma composição de cloreto de sódio, que nada mais é que solução ou soro fisiológico, sendo utilizados para a limpeza e desobstrução das vias nasais. A diferença de cada produto reside na forma de aplicação: gotas, spray, jato contínuo, jato contínuo forte e alto volume. Além disso, há ainda as variações entre pediátrico e adulto, em frascos de 50 a 200 mililitros (ml). Os preços destes produtos variam de 9,90 reais a quase 80 reais. Um frasco comum de soro fisiológico vendido para assepsia de ferimentos, de 500 ml, tem valor médio de 8,00 reais. Como explicar a um cliente que ele pode pagar até 10 vezes mais em um produto de menor volume por questão de embalagem e marca? A resposta é: geralmente não se explica, apenas quando solicitado, e da maneira mais sutil e comedida possível.

Figura 9 - Produtos à base de solução fisiológica



Fonte: o autor (2024).

Nós começamos a beirar questões que passam a ser de difícil entendimento ao público em geral, adentrando-se em uma dimensão do trabalho do balconista que perpassa **práticas perversas do varejo**. Trata-se de uma estetização da mercadoria que simultaneamente desfaz a serventia do produto e reafirma as características exaltadas no discurso médico ou daquele proveniente das marcas. Há clientes que dizem que marca X ou Y é melhor [Conectar-com o próprio juízo moral], mesmo que essa justificativa não esteja contida no produto, dado que são iguais em composição e concentração. Passa a ser um cenário de perversão no sentido de que as pessoas, em geral, compram o produto por uma justificativa que é discursiva, a respeito das várias crenças e justificativas que formam nosso olhar prático no mundo (HENDERSON; GRAHAM, 2017a, 2017b), mas que por elas mesmas não é desvelado na vivência material.

Um caso que sempre me chama atenção (Figura 10) é do cloridrato de nebivolol, do laboratório Biolab, vendido nas marcas Nebilet, Bivolet e na bandeira genérico. O mesmo medicamento produzido pelo mesmo laboratório, com três diferentes marcas e estratégias, e também com diferentes preços. O medicamento genérico tem seu valor em torno de 44,00 reais, a marca Bivolet em torno de 55,00 reais, e a marca Nebilet gira em torno de de 140,00 reais. Em geral, não se explica e não se expõe ao cliente que existe essa variação, senão em função de conseguir alguma bonificação ou trabalhar alguma campanha do varejo. Esse é um aspecto que nomeio de perverso pois coloca o cliente totalmente aquém do processo de escolha de seu medicamento. Muitas vezes os pacientes não conversam com o médico para ter uma informação mais clara sobre custos da medicação e opções de tratamento, e acabam tendo gastos maiores por insegurança ou desconhecimento. [Conectar-com a dúvida]. Novamente, em tese, não há nada que prove que uma das três opções seja melhor do que a outra, e nem se sabe explicar via varejo porque se justifica um preço triplicado de uma marca em comparação a outra.

Figura 10 - Cloridrato de nebivolol, laboratório Biolab, em três apresentações



Fonte: o autor (2024).

Vejamos que diversas questões que eram tradicionalmente tidas como estratégicas já tem menos peso, como a precificação e a embalagem. Dos exemplos trazidos, talvez o que mais chame atenção é que fica difícil estabelecer uma questão de necessidade do cliente; gera-se dúvida ao invés de clareza. O caso mais intrigante das últimas semanas (novembro de 2024) foi do medicamento Toragesic, que passou a ter o mesmo valor de base, de 34,15 reais, para as embalagens de 10 e 20 comprimidos. Diante do cliente, a ação do balconista beira uma **prática de absurdos**, em que qualquer explicação passa a não fazer sentido, ao mesmo tempo que não há informações sobre porque a precificação foi fixada desta forma. Pode ter sido uma ação estratégica do laboratório, mas não é algo que a farmácia pode modificar, ela apenas percebe seus efeitos [Conectar-com os efeitos da prática].

No que tange a oferta de produtos, as empresas buscam se diferenciar com posicionamentos distintos, estabelecendo um mesmo padrão em seus estabelecimentos. A tentativa constante é de produzir o mesmo contexto através de diferentes topologias: discurso

institucional, abertura de novas lojas, mobiliário e padrão de exposição, padrão de atendimento, dentre outros. Esse movimento não se percebe apenas estratégico, mas compõe um cenário cooptativo direcionado ao cliente. A oferta passa a ser padronizada, tanto dentro das empresas quanto entre-empresas, e co-cria a necessidade no cliente. [Haverá um retorno sobre].

Desde 2022, acompanho o envio de *newsletters* do Guia da Farmácia, que trabalha diversos anúncios da indústria e do varejo farmacêuticos, e que reúne a lista oficial de preços<sup>19</sup> de todos os medicamentos registrados para venda no Brasil. Nas farmácias independentes ou franquias, o guia impresso é recebido todo mês, e costuma ter algumas revistas especiais. A edição de junho de 2022 trata sobre a “era do autocuidado”, trazendo na capa (Figura 11) um lançamento de medicamento homeopático para alívio de cólicas em bebês.

Figura 11– Guia da Farmácia



Fonte: o autor, análise documental (2024).

<sup>19</sup><https://guiadafarmacia.com.br/consulta-medicamentos/lista-de-precos-oficial-do-sindusfarma/>. Último acesso em 17/11/2024.

De maneira geral, o que vivenciávamos naquela época era uma alta na procura de produtos da categoria. Era habitual receber uma receita em mãos com o necessário a um bebê recém nascido: uma fórmula prescrita para alimentação, uma opção de medicamento antigases e mais algum produto anticólicas. Na época, uma colega ainda comentou: *“hoje em dia os pais não querem mais ouvir o bebê chorar, por isso que já vem tudo ‘mastigado’, tudo pronto para não ter mais trabalho com as crianças”* (Anotações de trajetória).

A linha de força que age por detrás é a da indústria farmacêutica, que reposiciona a farmácia como meio. As diferentes empresas tentam se distinguir entre elas, mas a oferta já possui pouca variação; a miscelânea se estabelece a partir do que os laboratórios farmacêuticos introduzem no mercado. A farmácia emerge como ator do rizoma, enquanto compete com outras, mas funciona em diversos momentos como meio quando não há mais diferenças de preço, localização e de oferta. [Há momentos em que o próprio cliente reconhece que compra o produto que precisa na farmácia com melhor preço, se não é em uma, basta atravessar a rua e ir em outra].

Na mesma linha, a necessidade não é mais “aliviar os sintomas da gripe”, não é “descongestionar as vias nasais”, não é mais apenas “controlar a pressão”, passa a englobar uma série de crenças, justificadas não pela indicação da medicação mas pelo contexto do conhecimento (GHERARDI, 2019). Uma senhora compra um polivitamínico porque *“passou no programa do Huck no domingo, deve ser bom”*, um senhor compra Nebilet porque consultou com o melhor cardiologista da cidade, e outros tantos exemplos que revelam uma construção epistêmica mais voltada à crença e justificação do que o teor do conhecimento em si. Se torna uma questão preocupante pois modifica a compreensão das pessoas sobre a própria saúde.

Ainda sobre o conteúdo do Guia da Farmácia, edição de junho de 2022, há uma matéria que fala sobre o autocuidado relacionado ao uso de MIPs. Ainda que o texto traga a questão de utilização correta da medicação através da orientação farmacêutica, creio que seja uma aproximação perigosa: a mercantilização do autocuidado na saúde das pessoas, que passa a ser comprada e de fácil acesso. E a questão se torna imediatista: a edição mencionada traz dados de uma pesquisa realizada sobre o consumo de MIPs e a expectativa de alívio, dos quais 71% dos entrevistados esperam melhoras entre 30 minutos e 1 hora.

Nos últimos dois anos, pós-pandemia principalmente, **o imediatismo** com que o varejo farmacêutico tem lidado, e a certa altura, estimulado, através do consumo e do rápido lançamento de produtos, tem se revelado como **prática de crescimento** do setor. Se adentrarmos por esse

caminho de mimetização da oferta de produtos e serviços, há relativamente pouca variação entre o que cada uma delas oferece. Há distinções residentes na ação do balconista (algo que trarei em tópico posterior) possível de ser percebida na dimensão das micro-práticas.

De maiores a menores, as empresas possuem algum canal de comunicação com seus colaboradores, seja na base do grito do chefe (onde trabalhei nos idos de 2015), por intranet empresarial com dados desatualizados (onde trabalhei nos idos de 2016) até portais corporativos inundados de informação que nem mesmo os gestores conseguem dar conta de acompanhar as atualizações. O que se assemelha em ambos os casos é o objetivo de criar um discurso, alinhar com todos os funcionários e criar um intuito, um guia do que se espera de cada equipe de vendas. Muitas vezes vamos encontrar as visões, missões e valores do negócio, estampados inclusive nas paredes dos estabelecimentos, embora a realidade seja comum a todas elas: os valores só se sustentam enquanto a operação estiver ocorrendo com o menor número de falhas e com alto volume de vendas.

Contudo, há problemas em cada empresa, em que o discurso estratégico é concebido de maneira linear mas vivenciado como uma série de desconexões. A empresa que preza pelo melhor atendimento opera filiais com poucos balconistas: *“Esses dias vi só uma atendendo lá”*, disse a farmacêutica Joana. Outra empresa do ramo que trabalha com o mix de produtos mais variado possui recorrência de ruptura de estoque de produtos de alto giro, ou mesmo, faz transferências internas que demoram até duas semanas para se concretizarem, deixando o produto “na nuvem”, sem que se saiba sua localização precisa, e sem que se possa concretizar a venda.

É possível observar que o discurso estratégico da farmácia nem sempre alcança a topologia material como é pretendido. Além das questões mencionadas sobre como a indústria transforma as farmácias em meio de contato direto com o cliente, há as questões internas. Para dar um exemplo, já vivido em diferentes empresas, quando é feita uma semana de ofertas com uma exposição diferenciada, o discurso é concebido como estratégico, porque prevê que o preço diferenciado irá resultar em um volume maior de vendas. A verdade é que a situação é relativa, tanto no que envolve os balconistas quanto da própria procura pelos clientes. Produtos de baixo valor agregado tendem a ser negligenciados por balconistas com altas metas de vendas, e produtos que não são comissionados costumam ficar como opções finais nas vendas efetuadas, quando não, descartadas da oferta ao cliente. Também a escolha de produtos para ações estratégicas nem sempre ocorre em função do que é adequado ao momento e ao contexto: uma

rede pode colocar o mesmo produto em foco sem considerar as características de cada filial ou região, ou mesmo, montar uma campanha de produtos de inverno numa primavera que já teve temperaturas acima dos 30°C. [Conectar-com a ideia].

Na topologia do rizoma, o discurso estratégico da farmácia opera na dimensão discursiva que transborda o “limite” organizacional, o que reafirma a literatura. Porém, há a afetação da materialidade quando exige que produtos e funcionários se movimentem para executar o planejado, assim como, pode ocorrer a afetação da escolha do cliente. Em ambas as dimensões, a concretização de movimentos na materialidade é que se torna distintivo, ou seja, **o quanto que o discurso tem o poder de afetar as relações sóciomateriais.**

Uma análise baseada na e-como-p traria todos os desencadeamentos de execução de uma estratégia organizacional, desde a produção de um discurso até como isso afeta os fluxos e processos. Mas, dentro disso tudo, não se discute, por exemplo, as consequências em não realizar determinadas atividades, os desconfortos, as pressões exercidas hierarquicamente, e até mesmo, as repreensões cotidianas posicionadas de maneira bastante sutil, na voz do seu gestor “*Hoje ainda não vendemos vitaminas*”, “*Precisamos baixar o desconto*”. A perspectiva da e-como-p não consegue abrigar em suas discussões elementos críticos (KOHTAMÄKI et al 2021), dado que focaliza apenas nas atividades de uma prática – a da estratégia; contudo, conforme o contexto, estas podem estar relacionadas à lutas esquadrihadas nas relações sociomateriais com forças discursivas que representam organizações sociais de poder (GIST-MACKEY; DOUGHERTY, 2020).

O rizoma-farmácia se conecta e abre a múltiplos do conectar-com, onde a estratégia não se torna mais uma prática central, como será aprofundado no próximo capítulo. O que é possível apreender do que foi trazido até o momento é a variação de ação do ator-farmácia dentro do rizoma: em alguns momentos opera como meio para o discurso-material-estratégico da indústria farmacêutica, noutros, opera como ator e movimenta o rizoma. Isto não acontece de maneira separada: ocorre de forma simultânea a depender do contexto e de como os clientes do rizoma se movimentam por ele. O laboratório farmacêutico ocupa lugar na farmácia, ao ponto de não sabermos mais quem decide a existência do outro: torna-se um jogo constante entre exposição e disposição da oferta do qual ambos dependem. Os efeitos das práticas se mesclam à própria textura de práticas das farmácias.

A co-criação de necessidades na pessoa auxilia a formar uma estratégia organizacional da indústria como prática que oscila entre a “frente” e o *background* do contexto. Entende-se como co-criar porque capta uma dor do cliente e a transforma numa necessidade recorrente ou iminente. O exemplo mais singelo (e ao mesmo tempo extremo) é o lançamento (2024) da marca Dorflex, de uma caixa contendo 50 comprimidos. A co-criação se refere a utilizar da pré-necessidade da pessoa com dor como argumento de uso. Essa é uma expressão da mercantilização do auto-cuidado, onde se vende que a pessoa está cuidando de si, dado que possui acesso a uma quantidade maior de comprimidos por um preço menor (variação de até 35% no valor por comprimido). Em realidade, quais são as sedimentações – crenças e justificativas epistêmicas – que levam uma pessoa a naturalizar como necessidade uma caixa contendo 50 comprimidos para dor? Como é possível considerar que seja “normal” uma pessoa comprar tal quantidade de medicamentos sem que isto necessite de algum tipo de supervisão, ou mesmo, de questionamento? O autocuidado, em casos como este, já não integra formas de atenção e cuidado com o corpo, e busca na relação-mercadoria amenizar o corpo sentiente.

Seja através da estratégia planejada ou não, para a farmácia enquanto ator no rizoma, é fundamental estabelecer a venda e a recorrência de vendas. As respostas dos pesquisados à primeira questão da ITTD (Quadro 4) reforçam essa assertiva. Muitos dos pesquisados falam sobre o uso da vestimenta e do cumprimento do horário, não pela atividade em si, mas como *knowledge pointers* (Gherardi, 2019), ou seja, saber e trabalhar se unem, cumprir o horário e saber a vestimenta padrão é o início de qualquer jornada de vendas.

Quadro 4 – QUESTÃO UM: Se um ator dublê fosse te substituir no trabalho amanhã, o que ele deveria saber para não ser descoberto?

<p>“eu acho que depende o dia, mas em geral tem a ver com cuidar os horários e o ponto, pq a empresa não paga hora extra, e aí se tem que tirar folga fica complicado”</p> <p>Pesquisado 1</p>	<p>“no meu caso, eu cuido bastante para estar com o visual dentro do padrão, com o cabelo amarrado, as unhas bem feitas, gosto também de cuidar da pele do rosto para ficar bem apresentável; o visual faz parte de apresentar bem para o cliente né; a gente tem uniforme, crachá, tem que estar sempre indo atrás do cliente e não apenas esperando ele vir até o balcão”</p> <p>Pesquisado 2</p>	<p>“eu acredito que precisamos ter bastante cuidado com a apresentação pessoal, por que o cliente repara nessa questão; também acho que é importante demonstrar simpatia com o cliente”.</p> <p>Pesquisado 3</p>	<p>“para n ser descoberto, acho que o meu dublê precisaria vir no horário, usar o crachá, vestir o uniforme e ter boas vendas no dia, eu sempre tento ter uma venda diária acima de xx mil, porque aí mostra pro meu gestor que tenho interesse e que ajudo a filial”</p> <p>Pesquisado 4</p>	<p>“meu dublê deveria estar bem apresentável, vender e estar disposto a ajudar cada cliente, sendo assim, conquistando o número máximo de clientes, beneficiando cada um de alguma forma”</p> <p>Pesquisado 5</p>
<p>“eu acho que o mais importante do que eu faço no meu dia é atender bem o cliente, por isso um dublê teria que cuidar bem dessa parte, nem sempre sou a melhor vendedora, mas tento fazer um atendimento personalizado para cada pessoa”</p> <p>Pesquisado 6</p>	<p>“chegar mais cedo, verificar meu visual pois eu me sinto bem sendo desta forma, bem apresentada, de jaleco limpo, estar bem disposto, entre um atendimento ou outro sempre estou olhando a frente dos produtos; acho que é minha característica falar com voz alta pois sou muito expressiva, imprimo as promoções, sempre sendo bastante gentil”</p> <p>Pesquisado 7</p>	<p>“não sei como seria isso, mas acho que um dublê teria que fazer tudo que eu faço né? então teria que limpar, organizar, atender, oferecer vitaminas, ver se o coordenador tá na área, pq vira e mexi ele tá aqui na loja, enfim, ficar atento ao que está acontecendo aqui na loja”</p> <p>Pesquisado 8</p>	<p>“eu acho que é importante manter uma aparência bem arrumada para atender os clientes, é necessário ter bastante empatia com os clientes”</p> <p>Pesquisado 9</p>	<p>“meu dublê precisaria chegar cedo, 10 minutos antes de abrir a loja, fazer a contagem do caixa. abrir a loja e verificar os preços promocionais e alteração de preços e outros, cuidar dos canais digitais de venda e fazer os atendimentos conforme o fluxo de clientes da loja ao longo do dia”</p> <p>Pesquisado 10</p>

<p>“meu dublê teria que chegar no horário da escala, pq também substituo colegas na folga delas, ver os preços das fraldas, que geralmente os chefes ficam cuidando e muda com frequencia; atender bem os clientes, tentar vender as vitaminas, acho que é mais isso mesmo”</p> <p>Pesquisado 11</p>	<p>“eu acho que um bom dublê meu chegaria no horário, com uniforme e crachá, eu tento sempre dar oi para todo mundo, para tentar ter sempre um bom relacionamento com os colegas, pq não são todas as épocas que isso é fácil de manter, um bom clima”</p> <p>Pesquisado 12</p>	<p>“meu dublê chegaria no horário se possível, eu tento não me atrasar, costumo ficar com o jaleco limpo e sempre uso meu crachá. me esforço nas vendas, tento sempre oferecer algo a mais ao cliente, sem forçar demais que ele compra, apenas oferecer mesmo, que à vezes dá certo”</p> <p>Pesquisado 13</p>	<p>“eu sou caixa mas atendo também, então meu dublê teria que prestar atenção nessas duas coisas, ver se precisar cobrar alguém as vendas em dinheiro, e também se precisa ajudar o pessoal do balcão quando forma fila”</p> <p>Pesquisado 14</p>	<p>“eu acho que um dublê meu teria de chegar cedo, vestir o jaleco, usar o crachá, bater o ponto, e estar pronto no balcão para poder atender; às vezes vejo que tem colegas que batem ponto e demoram até estarem prontos para vender, que é algo que sempre cuidoo”</p> <p>Pesquisado 15</p>
<p>"seria um sonho ter um dublê kkk, brincadeiras a parte, eu acho que o mais importante é tentar fazer um atendimento personalizado, mostrar as ofertas e tentar agregar mais produtos à venda, algo que eu sempre tento focar no meu dia "</p> <p>Pesquisado 16</p>	<p>“além de balco eu sou tb [cargo] na loja, então eu gosto bastante de me inteirar sobre o que está acontecendo, vendo como os colegas estão, pois se tem tarefas pendentes do dia anterior ou por fazer, é interessante que a gente consiga dar andamento; é interessante ver como o dia de vendas anterior terminou, e a caracterização padrão, com uniforme, crachá e caneta, no meu caso, a minha tem meu nome bem grande pq quando você vê, alguém pegou ou elas somem kkk”</p> <p>Pesquisado 17</p>	<p>“eu acho que meu dublê teria que ter algumas metas diárias, pq eu sempre chego e penso “hoje quero vender tanto”, e não me dou por satisfeita até chegar pelo menos perto do valor”</p> <p>Pesquisado 18</p>	<p>“acho que depende muito do dia, tem dias que a gente é cobrado mais por uma coisa, em segundas não recebemos mercadoria, aí geralmente a gente alinha a loja, nos outros dias a gente precisa atender e guardar o que vem no caminhão. acho que tem a ver com isso, saber que cada dia tem uma tarefa e que tem que cumprir”</p> <p>Pesquisado 19</p>	<p>“um dublê precisaria entender que cada cliente vem com alguma coisa, uns são mais fáceis de lidar e outros nem tanto, eu tento sempre puxar alguma conversa com o cliente para tentar cativar e fazer com que ele lembre do meu atendimento”</p> <p>Pesquisado 20</p>

<p>“meu dublê não precisaria fazer nada de especial, eu acho que cumpro com o que a empresa espera, faço o meu trabalho, guardo a mercadoria quando chega, atendo os clientes e sempre tento vender bem”</p> <p>Pesquisado 21</p>	<p>“se eu tivesse um dublê, ele teria que suar bastante he he he porque quando dá movimento é bastante correria, não são todas as filiais que são assim mas aqui na nossa tem dias que é puxado, precisa dar conta do fluxo se é parado ou agitado, tem que dar conta, e nisso acho que consigo cumprir bem meu trabalho”</p> <p>Pesquisado 22</p>	<p>“eu nunca tinha pensado nisso, mas acho que o que mais precisa é energia, pq tem dias que é puxado, o movimento se concentra em determinadas horas do dia, e meu dublê teria que dar conta de fazer os atendimentos, não é todo dia mas tem diversos dias que é assim”</p> <p>Pesquisado 23</p>	<p>“eu acho que um dublê precisa seguir o que a empresa pede, como pedir o cadastro da pessoa, o cpf, imprimir as promoções e oferecer a marca própria. eu não vendo todos os dias, mas sempre tento oferecer pq sei que é importante para a empresa”</p> <p>Pesquisado 24</p>	<p>“eu acho que pra n ser descoberto, um dublê teria que mostrar que gosta de trabalhar com o publico, pq se vc n gosta, aí parece que não funciona muito bem, você tem que ter alguma afinidade em atender e mostrar pra pessoa que está ali para ajudar ela na compra.”</p> <p>Pesquisado 25</p>
<p>“não sei muito bem como seria isso, mas acho que tem a ver com a maneira como atendo, eu sempre pergunto se a pessoa tem cadastro, mostro as ofertas que tem, pq a empresa pede que a gente faça, né, aí eu tento seguir o que nos é passado”</p> <p>Pesquisado 26</p>	<p>"eu acho que o que eu mais me destaco é que eu sempre ofereço algum produto de oferta que esteja por perto no computador onde eu estou atendendo, nem sempre dá certo mas eu ofereço"</p> <p>Pesquisado 27</p>	<p>"eu sigo as normas de usar crachá e jaleco limpo, então acho que isso é algo que o dublê não pode esquecer. ter boas vendas no dia é fundamental, por que é bom para filial e é bom pra gente também poder aumentar o salário"</p> <p>Pesquisado 28</p>	<p>"acho que é bom ter um dublê que faça o que a gestora pede, pq se não faz logo as tarefas solicitadas ela começa a implicar, não que esteja errada. mas acho que nesse sentido, fazer logo o que é pedido é uma forma demonstrar interesse. e claro, ter uma boa venda no dia, fazer comissão"</p> <p>Pesquisado 29</p>	<p>"eu acho que o meu dublê precisa vender bem num dia, mas sem deixar de fazer outras coisas, como organizar o setor, puxar a frente, guardar mercadoria, sem deixar de lado o bom atendimento"</p> <p>Pesquisado 30</p>

<p>"eu acredito que a gente tem muitas metas, então meu dublê estaria atento a isso sempre, tem dias que as vendas são maiores, aí a gente foca numa coisa, tem dias que dá pra dar mais atenção ao cliente, aí é diferente a venda, acho que é assim que o dublê não seria descoberto"</p> <p>Pesquisado 31</p>	<p>"eu sou caixa mas atendo de vez em quando, então acho que meu dublê teria que ter isso, de ficar no caixa, mas de ver se algum cliente precisa de ajuda, geralmente quando os balconistas estão com movimento, as pessoas ainda querem ajuda pra ver algum shampo ou fralda, e nessas horas eu atendo, é algo que nem todos as caixas fazem"</p> <p>Pesquisado 32</p>	<p>"eu acho que meu dublê teria que ter cuidado com o cliente, no sentido de observar se tem cliente em loja, aqui é muito grande e às vezes a gente pode tá conversando e nem perceber que tem cliente olhando os produtos, e isso é algo que eu tento observar pra que não seja chamada minha atenção."</p> <p>Pesquisado 33</p>	<p>"acho que um dublê meu teria que cuidar bastante com a questão das vendas de produtos, porque aqui na loja a gente é bastante cobrado nesse sentido, não é chato, mas sempre tem alguma pressão no sentido de oferecer alguns produtos"</p> <p>Pesquisado 34</p>	<p>"acho que o que o dublê teria que cuidar mais é essa questão de atender bem os clientes, que a gente sabe que tem filiais que os clientes reclamam do atendimento, e aí eu tento sempre cuidar nesse sentido, de que eu tento atender bem o cliente que chega na nossa loja"</p> <p>Pesquisado 35</p>
--	--	--	---	--

Fonte: narrativas de pesquisa (2024).

Numa síntese narrativa do que trazem os pesquisados, podemos elencar seis grandes temáticas: a pontualidade e o respeito aos procedimentos, no que tange o cumprimento da escala de horários; o atendimento ao cliente e a empatia necessária ao trabalho; um desempenho de vendas dentro de um padrão esperado, mesmo com as variações entre filiais; o aspecto multi-tarefa que emerge, apesar da definição de cargos; saber lidar com os altos e baixos dos fluxos; e o bom relacionamento com clientes, e em segundo plano, com os colegas de trabalho.

A escala e o ponto, são representativos de como uma relação sociomaterial se estabelece. O ponto não é em si algo, mas representa um conceito sobre a relação humano-tecnologia, e que envolve especificamente saber o horário de entrada, posicionar corretamente a digital em uma máquina, e mesmo sem compreender seu funcionamento, saber que nessa conjunção entre digital-máquina-registro é que surge a ideia de “ponto”. É representativo tanto do saber como atividade situada, quanto da ancoragem da ação situada no espaço e no tempo (GHERARDI, 2019). Pressupõe também que “bater o ponto” errado possui uma carga moral negativa, e que “bater o ponto” certo é algo positivo dentro das práticas.

Dos relatos dos pesquisados, em geral, é possível perceber que **não há preocupações explícitas sobre vender corretamente medicações**, sobre saber interpretar um receituário da melhor forma, aspectos que, num primeiro momento, seriam fundamentais para o funcionamento de um estabelecimento de saúde. O teor da venda parece ser menos importante, concretizá-la, contudo, se mostra fundamental.

Como maneira de encerrar este primeiro momento, coloco a assertiva de que observar o [Conectar-com o que está fora, enquanto está dentro] desfaz a hierarquia da estratégia organizacional como precedente a outras práticas. Considera-se que “os processos organizativos ocorrem numa textura de práticas que se estendem internamente e externamente às organizações” (GHERARDI, 2019, p.3, tradução nossa). A prática médica, a prática da indústria, as práticas que os clientes compõem, atravessam a farmácia mobilizando em maior ou menos grau ações desejadas como estratégicas [Antes da ação, os planos têm apenas um propósito preditivo ou organizacional; depois da ação, os planos servem para justificar as ações empreendidas. (GHERARDI, 2019, p.21)]; a indústria tem ação definidora da estratégia do varejo farmacêutico quando mobiliza as farmácias como meio; o cliente é afetado pelas práticas e estratégias, de forma que suas necessidades passam a ser co-criadas. A socialidade, como ambiente no qual a organização está inserida, é que *in extremis* define se a empresa existe.

## 5 PRÁTICAS DO TRABALHO DE BALCONISTAS DE FARMÁCIA

### 5.1 COMO SE APRENDE A SER BALCONISTA?

É unânime que o aprender a ser balconista de farmácia reside no teor prático, é “aprender no balcão”. As respostas obtidas são semelhantes, sempre em torno de: a) aprender com o farmacêutico, b) aprender com os colegas, e c) buscar o conhecimento em outras fontes, como em livros e na internet. Veremos a seguir como ocorre esse processo.

Iniciar como balconista é uma tarefa que mescla diferentes desafios, mas apenas até o momento em que a pessoa atinge alguma “saturação” em torno de “*como as coisas funcionam*” (Pesquisado B3), porque, no fim, “*é tudo a mesma coisa*” (Pesquisado A1). Geralmente, “*no primeiro dia você não faz nada, só observa o que acontece*” (Pesquisado A1), e à medida que você se familiariza com o espaço e as pessoas, você também passa a observar como o contexto e as práticas de trabalho vão ocorrendo.

De maneira geral, o início de cada atendimento ocorre de duas formas: a pessoa se dirige diretamente ao balconista com alguma pergunta ou ela vem com um receituário médico. Ainda que possa ser qualquer medicação, ou que o questionamento possa ser qualquer um, há certos elementos que se repetem, acerca dos quais o balconista de farmácia constrói seu juízo normativo, ligado à como as práticas profissionais se desenvolvem.

Quando o atendimento ocorre em função de um questionamento, aprende-se que determinadas situações são definidas conforme o grau de risco ao qual você e o cliente-paciente podem ser expostos. Se for um resfriado, a indicação de MIPs é totalmente possível, com medicamentos antigripais e suplementos vitamínicos. No caso de medicamentos com a tarja “Venda sob prescrição médica”, é possível a venda sem a prescrição médica, pois se refere a um grupo de medicamentos que deveria ter receituário para ser vendido, na teoria, mas na prática, sabemos que muitas vezes as pessoas não possuem ou já fazem uso contínuo de sua medicação. A negociação protocolar de que trata Gherardi (2012) neste caso passa a existir apenas numa espécie de hiper-normatividade: a legislação existe, mas não é cobrada. Quando uma vez questioneei uma farmacêutica sobre como isso era possível, a resposta que me foi dada consistia em entender que toda cobrança exige uma vigilância, uma espécie de “prestação de contas”, e que se cada medicamento do grupo tarjado tivesse que ter uma contra-receita como justificativa, não

haveria recursos humanos nem tecnológicos que pudessem dar conta desse processo. É precisamente dentro desse grupo de medicações tarjadas que se observa a criação do juízo normativo do balconista, em acordo com a lógica de como a empresa deseja trabalhar.

Se uma pessoa vier querendo comprar um anti-inflamatório, sim, é possível vendê-lo. Em geral, como balconistas, não sabemos explicar as diferenças bioquímicas de ação de cada medicamento no organismo da pessoa, nem se realiza uma avaliação completa de cada caso, mas se aprende ao longo do tempo - lendo bulas e recebendo repetitivamente receituários muito parecidos com queixas semelhantes - que nimesulida é melhor para garganta, diclofenaco potássico é mais indicado para dores leves ou para a garganta, e que diclofenaco sódico é melhor para dores musculares. Cria-se aqui um juízo normativo a respeito de como cada medicação é mais adequada para cada questão, mas *“a gente nunca sabe com 100% de certeza, é sempre uma questão de como a gente adequa o que a pessoa traz, o que ela diz que precisa, com o que a gente vê no dia-a-dia”* (Pesquisado C2). O corpo passa a ser treinado para desempenhar a profissão, e o senso estético é refinado para tal (GHERARDI, 2019).

Se o cliente vier com uma solicitação de um medicamento diurético, esse já é um tipo de requisição que não é facilmente atendido, senão com insistência do comprador e com alguma discussão com o farmacêutico. Em geral, se tem a percepção de que diuréticos muito facilmente modificam a pressão arterial, algo que reside num juízo normativo de maior risco. Estes casos costumam ser solucionados com perguntas como: “você já tomou algum alguma vez?”, “você faz uso de outros medicamentos de uso contínuo?”. A partir do momento que a pessoa der alguma indicação de uso anterior, a venda é efetuada, senão é possível que não se venda nenhum produto, e como muitas vezes já aconteceu, *“a pessoa sai batendo os cascos quando não consegue comprar o que quer”* (Pesquisado C3), insatisfeita com o resultado. Repare que o juízo construído se refere ao grau de risco possível, e que há um protocolo compartilhado, mas que não é escrito em nenhum lugar, é uma percepção de que produtos diuréticos tem uma ação sistêmica que pode vir a gerar algum tipo de problema.

O curioso (e perigoso) é que muitas vezes o risco já vem junto da pessoa, ao não realizar uma consulta médica para entender sua real necessidade. Um caso recente que tive no trabalho foi de um rapaz que veio à farmácia com uma mordida de cachorro em sua panturrilha, e queria comprar um anti-inflamatório. Era uma venda comissionada fácil de ser realizada, mas o meu senso de juízo foi de orientar que uma ferida aberta a mais de uma semana era algo que

possivelmente necessitaria de uso de antibiótico. Eu não tenho qualquer formação médica, mas advém da minha experiência que existe uma combinação entre feridas abertas e antibióticos, e que certa vermelhidão no local não costuma ser algo “normal”. Esse tipo de associação é o que ocorre todos os dias nas farmácias, e se chega a uma “saturação” dentro das práticas, ou seja, você aprendeu quando consegue se movimentar com autonomia através dessas associações, saber *“associar que tem x coisas que você oferece para dor de cabeça, outras para quando tem mal estar no estomago, quando você sabe ligar esses pontos”* (Pesquisado A1). Quanto mais dessas categorias implícitas você constrói, mais avançado se torna o processo de aprender a ser balconista. A base desse processo reside tanto em treinar o corpo para reconhecer o Outro (GHERARDI, 2019), quanto em utilizar do conhecimento corporificado na construção de relações com confiança e reconhecimento (SALO; FRANCISCO, ALMQVIST, 2024).

Há, contudo, farmácias onde ocorre uma espécie de vale-tudo, *“a pessoa pede um remédio pra pressão, nunca tomou nada, e fulaninho vai lá e vende um enalapril só porque é comissionado”* (Pesquisado C1). Há uma concordância entre os pesquisados de que tais práticas ultrapassam o teor do que vem a ser o comércio de farmácia. Os valores sociais mudam, há cada vez mais categorias além de medicamentos para venda em farmácias, mas o que o medicamento faz, como ele age no organismo, é algo que se mantém e que estabelece um limite de atuação em como os balconistas agem e vendem.

Uma das poucas características que talvez tenha mudado desse processo de aprendizagem, que passar por repetição e associações, se refere à consulta a sites da internet. Quando Pesquisado B1 aprendeu a profissão de balconista, há mais de vinte e cinco anos, a consulta de informações era principalmente através do Dicionário de Especialidades Farmacêuticas (DEF), que também foi fonte de aprendizagem para Pesquisado C1, e que muito me ajudou quando comecei a trabalhar em 2011. Aos poucos, os novos DEFs foram se tornando caros para compra, e as informações passaram a ser buscadas na internet. Mas a lógica de busca das informações, em geral, mantém-se a mesma: dá-se preferência por encontrar as bulas de medicamentos, com foco nas indicações, tempo de uso e posologia.

Um novato passa a ser visto como um insider a partir do momento que já consegue fazer algumas associações e começa a encontrar o que precisa sem ajuda.

*Nossa, no início foi tão difícil, porque parecia que não tinha lógica do porque um tipo de paracetamol estar num lugar, por exemplo, e os outros lá em outra prateleira, mas daí com o tempo tu vai entendendo que tem a ver com as comissões, com a receita [médica], com o que pode oferecer para as pessoas, né, mas no início foi bem difícil até saber como que tudo era organizado.* (Pesquisado B3).

Quando comecei a trabalhar em farmácia, pouquíssimos medicamentos eram colocados em fácil acesso ao cliente, a disposição dos produtos foi sendo modificada ao longo dos anos. Atualmente, é bastante comum você encontrar nas farmácias um setor dedicado a colírios e outros produtos de uso oftálmico. Muitos dos produtos desta categoria não possuem contra indicações, em geral, são de venda livre e sem tarja, mas não significa que sejam produtos a serem usados de qualquer maneira, e nem que sejam isentos de qualquer risco. Saber indicar um colírio de uso diário e outro de uso esporádico faz parte desse momento onde você além de *insider* passa a ter expertise a respeito de onde você movimenta e por quais categorias. É, porém, um bom exemplo a respeito de que a construção de uma nova relação sociomaterial necessita de espaço e tempo, e de um aspecto histórico para serem construídos (ROSCOE, 2020). Todos os dias os clientes ainda se dirigem ao balcão para solicitar um produto que já está ao alcance.

[Conectar-com o perigo]. Tal avaliação serve para outros medicamentos e produtos, onde você não indica, por exemplo, o uso de inaladores e nebulizadores, mas já se mantém alerta o suficiente em situações perigosas, como numa situação recente em que solicitei à farmacêutica que avisasse o cliente de que a água boricada que estava comprando era um produto de uso externo para desinfecção de ferimentos, e que solução fisiológica seria o adequado para o uso inalatório. O uso da água boricada em inalação poderia ter causado queimaduras graves no sistema respiratório de quem a teria utilizado. Enquanto aprendiz das práticas, tal tipo de juízo possivelmente não teria sido realizado e poderia ter gerado graves consequências ao cliente-paciente.

No que se refere a compreender as receitas, há sempre uma curiosidade em torno de como se “descobre” qual medicamento está na receita. *“Tem vezes que parece que a gente tá desvendando um código secreto, não é? Parecem hieróglifos.”* (Pesquisado B2). A realidade é que há diversas questões que envolvem uma receita médica, mas decifrar o que está escrito não é a mais complexa delas. Quando existe algum problema, ele geralmente gira em torno de compreender como aplicar a legislação correta para o tipo de receita. Eu já trabalhei em duas vertentes, e sempre há questões de negociação protocolar (GHERARDI, 2012). Uma delas

respeita a intercambialidade de medicamentos, onde há um padrão hierárquico entre quais medicamentos podem ser dispensados conforme registros e testes realizados pela indústria farmacêutica junto a Agência Nacional de Vigilância Sanitária (ANVISA); e a outra respeita quando possível, mas se o mesmo não for, não há problema em realizar a dispensação se assim o cliente concordar.

Sempre há as nuances, porque os protocolos servem de guia, e novamente entra em jogo a questão de qual risco está associado. Se há embate em relação ao tipo de receituário médico ou quantidade a ser dispensada, a decisão do farmacêutico é soberana; tais casos geralmente estão relacionados à medicamentos de dispensação controlada, pois erros envolvem diretamente a ação do profissional e a manutenção de seu registro no conselho de classe profissional. Porém, em medicamentos “comuns”, que são tarjados “simples”, há uma variação de comportamento, dependendo muito de como é a relação com o cliente, a qual venda se refere e quais ganhos estão envolvidos, onde a intercambialidade é uma mera “burocracia da Anvisa”, argumento esse que já vi ganhar muitos clientes em um antigo emprego.

É possível afirmar que **a prática da razoabilidade** é predominante desse processo de aprender a ser balconista. Em geral, o trabalho exige algum tipo de convencimento, mas sem que sejam feitas afirmações categóricas; questões protocolares são aprendidas, sejam elas explícitas na legislação ou implícitas em senso comum. A “residência” da prática da razoabilidade ocorre no código ético da prática: “a ética é uma prática de escolha e avaliação, em prática as pessoas encontram uma pluralidade de modelos éticos, e situações novas nunca podem ser completamente previstas por um modelo [ético]” (GHERARDI, 2019, p.x, tradução nossa).

Pesquisado C1 comentou que já trabalhou em empresas que forneciam diversos treinamentos, com o objetivo de possibilitar que o balconista de farmácia formasse autonomia em seu trabalho. Contudo, essa não é uma realidade das empresas em geral. A aprendizagem chega a ser acompanhada pelos gestores em alguns momentos, mas a maior troca ocorre com as pessoas que já trabalham e que passam a demonstrar seus juízos práticos e a ensinar o que sabem sobre a profissão. Pesquisado B1 trabalhou por mais de vinte anos e ensinou muitas pessoas a lidar com as demandas do balcão, com alguma frequência as pessoas vinham vê-la como clientes e expressavam sua gratidão “*Dona Jurema é que me ensinou, eu comecei e não sabia nada*”. [Há cursos de balconista de farmácia no mercado, de curta duração, mas não são reconhecidos pelos Conselhos de Farmácia].

Além do exposto, há outras atividades que fazem parte de aprender a prática profissional dos balconistas: a) fazer a limpeza e organização do seu setor, seja de medicamento ou perfumaria, b) conferir a integridade e a validade dos produtos, c) emitir notas de saída de produtos para filiais e realizar a entrada e conferência de notas fiscais; d) aprender a utilizar o sistema de vendas e outros auxiliares, o que pressupõe conhecimento mínimo de uso de computadores e periféricos, e) em algumas empresas, saber fazer com agilidade embalagens para presente, f) realizar compras e encomendas com fornecedores, g) ter noção de funções de caixa e meios de pagamento, identificando a finalização correta das transações, h) aprender a guardar os produtos em seus respectivos setores. Há ainda uma “modalidade” de balconista que realiza atividades de atenção farmacêutica, que passa por algum tipo de certificação por parte da empresa, geralmente um turno ou um dia de curso, e realiza i) aplicação de medicamentos injetáveis, ii) aferição da pressão arterial, e iii) medição capilar de glicemia.

## 5.2 O TRABALHO

A aprendizagem do trabalho de balconista, em si, apesar de entrelaçada ao trabalho cotidiano, não representa a totalidade de situações que pensar uma profissão exige. O cotidiano implica compreender o entrelaçamento com outras práticas sociais e organizacionais.

Diariamente, a cena descrita a seguir ocorre: um cliente entra em loja, busca algum produto, seja da parte de perfumaria ou medicamentos; faz parte de um atendimento padrão ir até o cliente para compreender sua necessidade e mostrar o que ele precisa; no sistema de vendas seu cadastro e histórico de compras é consultado, produtos adicionais são ofertados, descontos são negociados conforme a categoria de produtos, e a venda é finalizada. Essas atividades descritas são as mais corriqueiras, mas em qualquer uma dessas etapas pode ocorrer algo que facilite ou barre a continuidade do processo, e há alguns elementos que se repetem, como é possível atestar através de uma observação cotidiana e ressaltar pelas entrevistas narrativas.

Por padrão, as empresas solicitam que não se deixe o cliente sozinho em loja, sem que se faça uma abordagem mínima, geralmente um cumprimento e a pergunta “Posso te ajudar?”. É quase impossível dizer se há um padrão de comportamento das pessoas, porque as empresas ainda trabalham pouco com a questão de dados, há diversas rupturas de estoque e diferentes

formas de realizar a precificação. Mas há na ação do balconista uma diferenciação de como o processo é conduzido e qual o delineamento é atingido.

[Caminhar-experimentar-conceituar]. Entrei e saí de diversas lojas, com o intuito de compreender como seria meu processo de compra, e quais fatores eu iria considerar relevantes. Apesar da minha opção pessoal ser, costumeiramente, a escolha do menor preço, dado que conheço as estratégias de venda, no meu caminhar fui com o objetivo de tentar entender as nuances e que quais motivações poderiam me influenciar.

Em uma quinta-feira saí em caminhada por uma rua de Caxias do Sul, iniciando no bairro de São Pelegrino dirigindo-me ao centro. Visitei três lojas da Rede X, uma loja da Rede Y, e duas lojas da Rede Z. Em cada uma delas, apesar da tentativa de padronização do varejo, tive experiências distintas. Descrevo-as a seguir. [Conectar-com contextos].

Na loja X-1, fiquei olhando os produtos, consultando preços do setor de perfumaria e em poucos minutos fui abordado por uma funcionária. Dei a negativa ao atendimento, “*só estou olhando, moça*”. Continuei pela loja e fui abordado novamente, agora por outra funcionária, à qual respondo: “*obrigado moça, só tô dando uma olhadinha*”. Satisfeito em ver os produtos que eu queria, fui ao balcão de medicamentos. Perguntei à balconista o valor de um medicamento, lhe informei meu Cadastro de Pessoa Física (CPF) e ela consultou os produtos. Ela me perguntou se eu tinha preferência por algum laboratório fabricante ou por preço. Respondi que preferia o menor preço, e de fato, ela me informou o melhor valor. Expliquei que estava fazendo uma pesquisa, mas que ainda não tinha o receituário médico, agradei e saí.

Na loja X-2, tentei fazer algo semelhante. Entrei, consultei valores de produtos de perfumaria, em geral, eram os mesmos produtos da outra loja, mas ninguém me abordou desta vez. Me dirigi ao balcão de medicamentos e pedi para o balconista consultar o valor do mesmo medicamento para mim. Informei meu CPF, e o rapaz começou a busca no sistema. Ele tinha um crachá de “Treinamento”, e parecia ter algum sotaque estrangeiro. Me informou alguns valores, que não os que eu esperava ouvir. Dei mais um tempo e perguntei se ele tinha alguma opção mais barata com mais quantidade de comprimidos, no que ele me responde que não. Agradeço a atenção, e quando e dirijo a sair ele me chama de volta. “Uma letrinha pode mudar tudo no sistema, não é?”, comentou ele dando uma risada, e eu rio junto para não deixá-lo desconfortável. Ele tinha conseguido encontrar no sistema o mesmo produto que a colega da loja X-1 tinha me passado. Disse a mesma coisa em relação a não ter receituário e agradei o atendimento.

Na loja X-3, passei menos de um minuto no local. A loja estava extremamente cheia, o balcão de medicamentos estava com fila, e não havia como se movimentar no local com facilidade. Desisti imediatamente de ficar ali, pensando, inclusive, que seria um desrespeito encarar uma fila de atendimento muito grande para apenas realizar uma pesquisa de preço.

Quando me dirigi à loja Y-1, decidi que não iria perguntar valor de medicamentos, mas que iria prestar atenção nas movimentações do que ocorre em loja. Na entrada do local, dois atendentes me cumprimentaram perguntando se eu precisava de ajuda, e eu disse que não, que estava lá para olhar as ofertas “*porque vi os balões de black friday*”. Foi uma troca rápida e comecei a olhar as prateleiras e produtos. Havia uma pequena diferença da Rede X, em questão de marcas de produtos, mas em geral, os preços eram parecidos e a disposição de produtos era bastante semelhante. Quando me aproximei de um armário com produtos dermocosméticos, uma moça me aborda: “*Olá, sou consultora de dermos da loja*”, deixei que se apresentasse e expliquei que não tinha intenção de compra naquele momento, só tinha vindo ver as ofertas porque os balões tinham me chamado atenção vistos da rua. [Conectar-com afetações visuais]. Fiquei pela loja mais um tempo, e percebi que até mesmo a vestimenta da consultora de dermocosméticos era parecida com o uniforme que a rede X adota para identificar suas consultoras de beleza, que fazem a organização visual da loja e recebem treinamentos específicos do setor de perfumaria.

Nas lojas da Rede Z foi onde tive as experiências mais inesperadas e onde consegui compreender o desafio da padronização de uma rede de varejo. Quando entrei na loja Z-1, eu observei um pouco a loja, observei os preços e produtos, e tive uma impressão totalmente diferente da experiência de compra que eu havia tido nas redes X e Y. Era uma loja pequena, mas tinha um aspecto de desorganização, uma pessoa que vi no caixa em poucos minutos não estava mais em seu lugar. Ninguém me abordou nesta loja. Fui ao balcão de medicamentos e repeti a situação da receita, mas que queria ter uma ideia de preço. A balconista que me atendeu parecia ser uma aprendiz, pois, apesar de não ter identificação de treinamento ou algo do gênero, ela não tinha entendido o nome da medicação, mesmo eu tendo repetido-o algumas vezes. Ela se dirigiu à colega, que num ato que não entendi se foi ríspido à mim ou a todos os presentes (risos), apenas disse: “custa XX,XX reais uma caixa com 30 comprimidos e não tem outra; é a mesma que tô pegando aqui pro rapaz”. Até perguntei se não haveria uma caixa com menor valor e mais quantidade e a negativa foi imediata. Agradei e saí.

Na loja Z-2, eu talvez tenha encontrado um dos piores cenários de atendimento possível. A loja era visivelmente pequena para a quantidade de produtos que tentava expor. Além de mim, uma senhora estava sendo atendida e mais três mulheres entraram na loja. A única pessoa atendendo era a farmacêutica, não havia ninguém no caixa, e não havia mais nenhuma pessoa para realizar atendimento. Duas das clientes conversavam sobre isso enquanto a farmacêutica tentava agilizar a venda para a senhora, mas sem sucesso. Tentei olhar alguns produtos, mas me senti extremamente desconfortável, além de sentir o calor absurdo que fazia naquele local. [Conectar-com sensível e empático].

Repare que o exercício de caminhar-método-experimentação foi marcado por nuances, situações distintas de atendimento, de contexto, e até mesmo de disponibilidade. Parece ficar mais claro que a tentativa de padronização de processos é o maior desafio do varejo de farmácia na atualidade. Mesmo naquelas em que os elementos materiais do contexto de cada loja já se apresentem padronizados, através de diferentes recursos institucionais, a prática de atender dentro de uma mesma perspectiva organizacional não é concretizada. Sobre esse aspecto, há tanto a possibilidade de perda quanto da conquista do cliente. Acaba sendo o atendimento do balconista o diferencial, inclusive, na tentativa de diferenciar as empresas umas perante as outras. **Essa diferença de atendimento, mesmo que obedeça às regras institucionais, decorre do entrelaçamento prático à socialidade através de uma aproximação estético-empática entre o balconista e o cliente.** Em nenhum dos casos eu iria de fato concretizar uma venda; mas me senti muito inclinado a realizar uma compra quando me senti ouvido, percebido pelo atendente.

Um aspecto comentado pelos Pesquisados A1, B2, C1 e C2 é o fato de você se colocar de maneira empática para entender o que a pessoa precisa. Nesse exercício de colocar-se na perspectiva do outro, não há um exercício dito racional, há uma percepção bastante aguçada de como o corpo é utilizado como instrumento de trabalho. *“Às vezes tu já sabe o que a pessoa precisa, porque tu mesmo já precisou daquilo que a pessoa tá pedindo, ou sabe como ela tá se sentindo, se é uma dor de cabeça ou uma gripe por exemplo”.* (Pesquisado A1). E isso se dá no resgate da experiência, mas não apenas através da fala, ocorre através da percepção sensorial, como quando você ouve uma tosse de garganta mais seca ou com secreção, você vê as picadas de inseto para as quais indica uma pomada antialérgica. Como coloca Gherardi, se trata de compreender “[...] a visão profissional [como] centrada no conhecimento sensível, que, por um lado, ancora saber como olhar e como se tornar capaz de ver no corpo do prático” (GHERARDI,

2019, p.69, tradução nossa); “ao se tornar um profissional competente, aprender a confiar no conhecimento sensível e a desenvolver uma visão profissional é uma competência chave em ter maestria na prática (GHERARDI; PERROTTA, 2014a, p.x, tradução nossa).

Isso significa que só ao se considerar o conhecimento estético-sensível é que se percebe o trabalho com e através do corpo. Não é uma associação puramente lógica que ocorre nesses casos. O período de inverno é o mais exemplificativo, onde todos os dias precisamos desemaranhar o que a pessoa está sentindo, para então lhe indicar algum produto. Por diversas vezes, os clientes solicitam um comprimido ou um xarope que resolva tanto uma questão de obstrução nasal que chamamos de superior, nas narinas e seios nasais, como que resolva a tosse que está sentindo. Em geral, não há um único produto que possa resolver as duas coisas ao mesmo tempo. Então, costuma-se perguntar o que de fato se sente, se é uma congestão nasal, onde o balconista aponta os dedos ou faz um gesto questionando se o incômodo fica mais na região da face, ou apontando para a garganta. Torna-se mais claro com esse encontro empático entre-corpos que precisa se ter uma maior precisão para fazer uma indicação, e que quando feita, cada produto indicado é referente a uma função mais específica.

Há, contudo, os limites do atendimento empático. Em dias com muitos clientes, ou muitos problemas a serem resolvidos, o grau de empatia que se consegue manter costuma ir declinando, *“tem dias que tu te sente sugado pelas pessoas, por mais que tu queira te dedicar e estar ali de corpo presente, não se dá conta de dar a mesma atenção a todos, e nem de igual forma”* (Pesquisado C1). Se sente esse cansaço físico, exatamente pela afirmação de que o “os corpos se tornam profissionalmente treinados, ou seja, disciplinados pelas práticas nas quais estão integrados”. (GHERARDI, 2019, p. 68, tradução nossa). O processo empático é essa disposição de colocar o corpo ao trabalho, e quanto mais essa percepção se torna aguçada e desenvolvida dentro da prática de razoabilidade, mais o corpo é colocado em uso.

“Uma prática de trabalho, portanto, compreende o conhecimento sensível que é individual e coletivo, e que se desenvolve através de aprender como usar os cinco sentidos profissionalmente, assim como o corpo em sua totalidade e em interação com outros corpos em movimento, dentro de um espaço compartilhado e com instrumentos relacionados à prática (YANOW, 2015 apud GHERARDI, 2019, p. 68, tradução nossa).

Em suma, significa que a **prática de trabalho do corpo-em-uso** é característica do trabalho de balconistas. É a maneira como o balconista, representante da organização, se conecta

com a materialidade do contexto e produz o conectar-com junto à socialidade. Essa é a borda entre o interno e o externo das organizações.

Há uma questão emergente nesse cenário, que foi levantada pelo Pesquisado C1, sobre uma diferença entre ser vendedor e balconista de farmácia. Seu relato traz uma expectativa de construção moral da atividade de trabalho:

*Quando tu é balconista tu tá ali para atender o que cliente, ver o que ele precisa, identificar uma necessidade e ver o que pode ter mais a ver. Por isso eu acho que é errado ser comissionado, porque aí tu te transforma em vendedor e vale qualquer coisa. Não é mais uma questão de necessidade da pessoa, é a necessidade da comissão que passa a direcionar teu trabalho.* Pesquisado C1, dados da pesquisa (2024).

Essa é uma construção que reflete uma postura reflexiva da pesquisada, e que parece se basear em um teor ético, mas que não é uma percepção compartilhada por outros pesquisados. Quando questioneei esse aspecto, chegamos a um ponto comum de compreendermos que chegar a esse momento de reflexão sobre o trabalho exige uma certa trajetória; você passa a não se submeter a “oferecer” coisas o tempo inteiro porque sua ética pessoal passa a não querer mais isso. Há colegas de profissão que não possuem esse confito ético interno, vendem polivitamínicos comissionados às dúzias, e por tal fato são reconhecidos de maneira bastante positiva pelas gestões. De certa forma, é uma síntese do que se apresenta das percepções dos pesquisados na à segunda questão da ITTD digital (Quadro 5).

Quadro 5 – Questão Dois: o que você considera necessário para ser um BOM funcionário no seu trabalho?

<p>“tem que ser um bom vendedor, tentar entender o que o cliente precisa, e oferecer as opções que temos naquele momento”</p> <p>Pesquisado 1</p>	<p>“acho que tem a ver com ir atrás do cliente, atender fora do balcão, tem colegas que às vezes deixam de vender por não dar uma atenção ao cliente”</p> <p>Pesquisado 2</p>	<p>“Disciplina e foco, vontade de sempre aprender e saber mais”.</p> <p>Pesquisado 3</p>	<p>“precisa ser um bom vendedor, por que senão fica parecendo que você está de mal vontade”</p> <p>Pesquisado 4</p>	<p>“eu acho que tem a ver com fazer vendas diferentes, para cada cliente tentar adaptar o atendimento, para então oferecer mais produtos conforme cada pessoa”</p> <p>Pesquisado 5</p>
<p>“acho que tem a ver com cuidar das metas, atender bem o cliente, pq tem filiais que a gente sabe que o atendimento não é o melhor”</p> <p>Pesquisado 6</p>	<p>“eu acho que oferecer as promoções te diferencia pois agrega na venda, tem ofertas que se vendem sozinhas e nem sempre os colegas olham por esse lado”</p> <p>Pesquisado 7</p>	<p>“acho que se refere a atender bem, oferecer os produtos que o cliente precisa, saber entender com empatia o que a pessoa tá precisando, às vezes você deixa de vender por uma questão de valor mas o cliente sai satisfeito”</p> <p>Pesquisado 8</p>	<p>“o mais difícil é entender o cliente, então é um bom funcionário quem faz isso com dedicação, não vender se não sabe pra que serve tal produto”</p> <p>Pesquisado 9</p>	<p>“eu acho que tem a ver com compromisso, o pessoal às vezes não chega na hora, e sabe que o outro colega já vai pro intervalo, e as coisas do dia à dia, como revisar as promoções, ver como que tá o setor, se tá organizado.”</p> <p>Pesquisado 10</p>
<p>“eu acho que é um BOM funcionário quem consegue vender bem, vender [marca] e vender vitaminas, porque é o que os chefes pedem, né, claro que tem que atender todo mundo, mas sempre é bom quando agrega esses produtos que são da meta”</p> <p>Pesquisado 11</p>	<p>“para ser um bom vendedor basta conquistar cada um de uma forma diferente, fazendo eles se sentirem especiais, sempre procurando fazer o melhor”</p> <p>Pesquisado 12</p>	<p>“eu tento sempre oferecer alguma promoção, acho que ter uma boa venda caracteriza o bom funcionário, geralmente quem tem vendas mais altas é mais percebido pelos chefes”</p> <p>Pesquisado 13</p>	<p>“eu ainda to aprendendo o balcão, então acho que tentar ao máximo não vender errado é que faz parte de ser um bom funcionário”</p> <p>Pesquisado 14</p>	<p>“para ser um BOM funcionário imagino que tem que ser prestativo, cumprir com as demandas que os gestores passam e claro, tentar superar as vendas”.</p> <p>Pesquisado 15</p>

<p>"eu acho que tem que ter jogo de cintura pq os clientes não são fáceis de lidar, mas se você é um bom funcionário você não deixa isso te abater e consegue boas vendas"</p> <p>Pesquisado 16</p>	<p>"olha ser pontual c/ certeza / o que ele comenta da empresa em que trabalha p os seus colegas / pois eu particularmente odeio quando vejo pessoas falando mal da empresa em que trabalha, vender o que vc é cobrado pelo gestor"</p> <p>Pesquisado 17</p>	<p>"para ser um bom vendedor basta conquistar cada um de uma forma diferente, fazendo eles se sentirem especiais, sempre procurando fazer o melhor"</p> <p>Pesquisado 18</p>	<p>"depende do dia, mas em geral tem a ver com ter uma boa venda e fazer o que é solicitado, às vezes vejo que tem colegas que fazem corpo mole ou demoram para fazer uma coisa para não ter outras tarefas"</p> <p>Pesquisado 19</p>	<p>"acho que ser bom funcionário tem a ver com a experiência, você não vai ser logo de cara o melhor vendedor, mas com o tempo você vai se destacando pq vai aprendendo como vender e oferecer as coisas".</p> <p>Pesquisado 20</p>
<p>"um BOM funcionário é aquele que vende bem, mas também acho que sem ficar empurrando demais, oferecer o que dá conforme a abertura que cada cliente dá"</p> <p>Pesquisado 21</p>	<p>"eu respondi na outra pergunta sobre o fluxo, acho que um bom funcionário atende com agilidade, pq quando dá bastante movimento não tem como enrolar muito, tem que ser mais objetivo pra evitar que os outros clientes aguardem muito tempo"</p> <p>Pesquisado 22</p>	<p>"acho que o que destaca o bom funcionário é ter boas vendas e ser lembrado, eles lembram mais da gente que a gente deles, então se o cliente vem na tua direção é pq ele gosta de ti e tem confiança"</p> <p>Pesquisado 23</p>	<p>"ter boas vendas, oferecer os produtos da meta e tentar bater as metas acho que é o principal"</p> <p>Pesquisado 24</p>	<p>"acho que tem que ter um bom relacionamento com os clientes, com os colegas, com os clientes mais pq são muitos e às vezes é o diferencial para você vender mais. com os colegas também é importante, mas nem sempre você tem afinidade com todos"</p> <p>Pesquisado 25</p>
<p>"um bom funcionário vende o que a empresa direciona, vendemos outras coisas também,mas sempre que der pra agregar algo, que seja da meta, é melhor pois o gestor cobra da gente"</p> <p>Pesquisado 26</p>	<p>"eu tento sempre vender certo, para evitar que tenha que fazer troca, porque aí o cliente pode não ter mais confiança de vir comprar comigo, eu sempre peço ajuda para vender controlados"</p> <p>Pesquisado 27</p>	<p>"um bom funcionário precisa vir todo dia, quem coloca muito atestado a empresa não gosta, acho que se você não falta a empresa entende que você é um bom funcionário"</p> <p>Pesquisado 28</p>	<p>"tem que ser meio malabarista né pq os clientes são diferentes e cada um pede uma coisa, e ai nem sempre tu entende logo de cara o que a pessoa quer, tem que ter paciência e tentar ver o que a pessoa está buscando"</p> <p>Pesquisado 29</p>	<p>"tem que vender bem e tem que tentar seguir as regras, usar uniforme, cuidar com a aparência, senão parece que você anda desleixado e isso não é bom"</p> <p>Pesquisado 30</p>

<p>"não sei o que é "bom" mas acredito que para a empresa tenha a ver com o que a meta estabelece, então tem que vender [marca], tem que oferecer as vitaminas, agora vem a época de protetor solar, que é bom para a empresa e é bom pra gente pq ganha comissão"</p> <p>Pesquisado 31</p>	<p>"acho que tem que ter paciência e tem que estar livre, no sentido de que você tá guardando um produto e a pessoa vem te pedir algo, você não deixa de dizer pra pessoa, né, tem que responder e mostrar o que ela quer"</p> <p>Pesquisado 32</p>	<p>"para ser um bom funcionário tem que ir atrás do cliente, ver se ele quer uma ajuda, pq senão fica parecendo que o cliente não foi atendido"</p> <p>Pesquisado 33</p>	<p>"geralmente tem a ver com quem vende mais, quem vende menos não é tão visto pelos gestores, quem supera as metas de vendas é que costuma estar mais visado"</p> <p>Pesquisado 34</p>	<p>"o melhor funcionário é difícil de dizer pq sempre tem coisas que a gente acaba não conseguindo fazer, nem sempre dá tempo de oferecer ou de imprimir a filipeta de promoções pq já tem gente na fila, mas quem consegue fazer tudo acho que é um bom funcionário"</p> <p>Pesquisado 35</p>
---	---	--	---	--

Fonte: narrativas de pesquisa (2024).

No geral, a preocupação gira em torno de atender o cliente, entendendo as necessidades que são expostas, cumprir as metas e obter um bom desempenho de vendas, ter iniciativa para vender, saber dos produtos em foco e realizar a oferta constantemente. Não há uma preocupação sobre o pós venda, senão pela tentativa de fidelização do cliente por parte do balconista, algo que nas redes é bastante difícil de criar, dependendo de contextos e situações específicos (proximidade da farmácia é o que geralmente se destaca). Um pós-venda sugerido como adequado seria o de tentar compreender mais a respeito da relação entre o cliente e a medicação, se as indicações foram acertadas, ou mesmo, se houve piora clínica.

### 5.3 OBJETOS QUE DES-CONNECTAM

Guardar “certo” a mercadoria é uma prática importante da prática de trabalho dos balconistas, algo que muitas vezes não é percebido como crítico, mas que aparece constantemente na rotina, principalmente quando não se acha o produto ou o mesmo não se encontra no lugar em que deveria/ se esperaria que estivesse.

Quando fiz o *shadowing* e registrei imagens do processo de mercadoria, vi que estava apenas demonstrando como ocorre o processo, bastante semelhante em todas as farmácias. A mercadoria chega em caixas de papelão ou de plástico, o romaneio ou nota fiscal é conferido, e depois os produtos são guardados. Esse processo costuma ter variação apenas nas farmácias que não são de rede, pois exige mais atenção na conferência da nota fiscal e o cálculo do preço de venda. Mas a lógica é a mesma: receber, conferir e guardar. Guardar um produto de maneira errada significa que o produto foi colocado em lugar em que não se espera que esteja, mas não há necessariamente um lugar definido para cada coisa. Um exemplo de registro ocorrido em 2020 (Figura 12) demonstra como as embalagens podem confundir quem faz esse trabalho, guardando medicamentos muito diferentes em um mesmo lugar.

Há diversas lógicas a serem empregadas para guardar um produto: medicamentos de referência são guardados por ordem alfabética; medicamentos genéricos são guardados em ordem alfabética, mas nem sempre pelo nome completo (por exemplo: maleato de dexclorfeniramina é guardado no “D”, propionato de clobetasol é guardado no “C”) e nem sempre pelo nome, às vezes é conforme o cadastro no sistema, como onde trabalho atualmente em que o trometamol cetorolaco fica no “C” pois está cadastrado como “cetorolaco trom.”. MIPs são guardados na

prateleira da maneira que cada um entende, pois é difícil manter uma categoria definida. Você monta uma exposição com produtos para dor e febre à base de dipirona, e em questão de dias vai aparecer uma embalagem de ibuprofeno junto aos demais. Sempre há o questionamento se foi algum cliente que deixou o produto ali ou se foi guardado intencionalmente naquele espaço, mas em geral, a ideia inicial da categoria não se mantém. Em uma única empresa em que trabalhei havia uma organização mais rígida, pois havia planogramas com imagens que definiam onde cada produto ia; ainda assim era difícil manter a ordem.

Figura 12 – Alfabeto falhado



Fonte: o autor, dados da pesquisa (2020).

Quanto maior a farmácia, mais os produtos podem sinalizar o des-conectar do fluxo de práticas, pois você não sabe se o produto simplesmente não existe ou se ele está em um lugar muito diferente daquele esperado. As categorias de produtos que ficam fora do balcão são diversas, e quando você não encontra com facilidade começam as buscas, por eliminação: se parte do mais óbvio (exemplo: probióticos junto dos demais probióticos) até os lugares que nem

sempre todos lembram (será que está na prateleira de produtos com validade curta?) até os lugares não tão esperados (medicamentos de referência) ou não lembrados (ponta de gôndola).

Neste processo de guardar a mercadoria, geralmente o *shadowing* não mostra pontos críticos, tais apenas aparecem quando a textura de práticas quebra (COZZA et al, 2020), quando vamos além da prática que está em foco ou vemos a multiplicidade da materialidade, e não apenas sua finalidade-em-uso. Suscito estas questões porque observar como um medicamento é guardado, ou seja, o trajeto que ele percorre dentro da farmácia, é algo que envolve poucas atividades. O que não está em pauta é o quanto cada produto já percorreu em trajetos, já consumiu recursos naturais e qual seu destino após o uso. Tais pontos o *shadowing* não tem a capacidade de mostrar quando limitado pelo contexto.

Um medicamento produzido em uma indústria farmacêutica em Campinas, estado de São Paulo, percorre em torno de 1.000 quilômetros (km) para chegar em Caxias do Sul, sem contar que antes de chegar ao destino final provavelmente ficará em um centro de distribuição (CD) ou distribuidora. Partindo de um CD, outras lojas são incluídas no roteiro, o que pode aumentar em pelo menos mais 200 km o trajeto deste produto. Já uma Ozempic (ilustre, que mais a frente será retomada) é produzida na Dinamarca, a uma distância de 11.000 km de Caxias do Sul. Começa a se formar uma percepção mais complexa de como o uso da medicação não revela todas as faces da materialidade que é modificada para que um produto chegue a seu destino. Se pudéssemos ampliar para a própria fabricação do produto, as redes de obtenção da matéria-prima possivelmente seriam formadas por uma complexa malha de atividades e relações sociomateriais.

O título desta seção acaba tendo mais significados do que os inicialmente pretendidos. O des-conectar ocorre em diversas topologias e abrangências: quando o produto não é encontrado, o processo de venda é barrado, os juízos ficam temporariamente suspensos, e só se dá continuidade ao, de fato, encontrar o produto (sempre se vai até a última alternativa, em casos assim, não se dispensa um cliente sem que haja uma vasta procura); quando o produto é vendido, já se passou por uma longa cadeia que desconectou todos os processos: as pessoas costumam não ter ideia de que há uma malha de pessoas e atividades necessária para que o produto esteja em mãos, e ao mesmo tempo, não parte do interesse delas saber; se des-conectam ideias e crenças a favor do produto, e conectam-se ironias, inclusive: todos os dias alguém dispensa o uso da sacola plástica por querer contribuir com o meio ambiente, mas não fazem ideia do quanto sua medicação já consumiu tantos outros recursos.

## 6 BORDAS RIZOMÁTICAS

Neste capítulo, parto do princípio de que a concretização da venda é que define o valor-verdade de um código ético-prático no varejo farmacêutico. Mas, para que isso aconteça, é necessário observar dois movimentos: a presença “silenciosa” da indústria farmacêutica e os movimentos de socialidade que invadem e ditam normativas no cotidiano das farmácias. Constrói-se uma ética de vendas da qual o balconista passa a ser um ator simbólico, porque a indústria farmacêutica e as farmácias encontram a socialidade através dele, são feitas altas cobranças, mas a possibilidade de reação-desvencilhamento é extremamente limitada.

No período de qualificação do projeto desta tese, minha percepção estava bastante centrada na questão de como o corpo passa a ser invisibilizado no processo de contenção da dor. “Cessar a dor é uma condição do comportamento contemporâneo” é uma assertiva que trouxe, para começar a pensar sobre como viver, atualmente, se condiciona a partir de não sentir dor, e de sanar as dores para seguir a vida.

Como *insider* das práticas há mais de dez anos, imaginava que já havia um cenário bastante definido, e que à medida que o tempo cronológico ia passando, essa questão iria se desenvolver dentro de certos limites. Em 2024, após um ano e meio fora do varejo de farmácia, volto a trabalhar em uma farmácia que está localizada num bairro nobre. Me deparo com situações que vão muito além da percepção de contenção da dor: o corpo é principalmente aquele pós-humano, que passa a ser construído e modificado. E é nesse cenário que se constroem diversas normativas, principalmente implícitas.

O primeiro exemplo que trago é o uso de um diurético chamado espironolactona para uso diverso daquele inicialmente pretendido. Conforme a dosagem, seu uso é estendido ao tratamento de acne ou para o tratamento da queda de cabelo. Santos et al (2024) concluem que não há evidências científicas suficientes para que tal medicação possa ser associada ao tratamento de acne, enquanto Luís (2023) fornece protocolo complexo que incluiu a possibilidade do medicamento para a Acne Feminina Tardia, que ocorre na fase adulta. A questão é: numa perspectiva científica ainda há dúvidas sobre a real eficácia do medicamento, mas o cliente que comprá-lo para tal, não deve ser impedido de realizar sua compra, e como geralmente ocorre, não será questionada sua compra nem o objetivo de uso.

Por mais que conhecesse o uso de hormônios, foi um choque para mim, antes de me sentir integrado às novas práticas organizacionais, saber da quantidade de vendas de testosterona na filial em que trabalho. Há um alto giro de produtos, indiferente da marca comercializada. No caso do receituário médico estar condizente com o necessário para venda, nenhuma pergunta adicional é feita. Há um “contrato implícito” em que não se questiona nada sobre o uso da medicação, principalmente pelo fato de ser um hormônio associado à masculinidade. Acaba sendo bastante comum que o cliente-homem não tenha exposta sua situação, em que se evita falar o nome da medicação, as conversas são em tom de voz baixo ou de maneira a não revelar a categoria de medicamento que está sendo vendida. Nessa conversa sem questionamentos, não se torna possível avaliar com certeza absoluta, mas há diversos indícios [Conectar-com outros corpos] de que boa parte desse uso seja motivado por fatores estéticos<sup>20</sup>. Em geral, os clientes de testosterona são homens com trajes de academia e com porte físico acentuado.

Outro produto em ascensão é a Ozempic. Lançada inicialmente como tratamento para diabéticos, o uso “meteórico” da medicação lançou nos Estados Unidos termos como “*ozempidemic*”. O laboratório Novo Nordisk já viu seu valor de mercado (>US\$ 500bi) aumentar com a venda de Ozempic, principalmente nos Estados Unidos<sup>21</sup>. No Brasil, estamos vendo se formar a primeira leva de “wegovianos”, em referência à Wegovy, mesmo princípio ativo da Ozempic, registrado, porém, como produto para emagrecimento. “Tem Ozempic?”, geralmente é assim que começa a venda do produto, e como relata Pesquisada C, a maioria dos clientes que atendemos não apresenta o sobrepeso indicado na bula do produto para tratamento adequado.

Uma senhora já conhecida por retornar à filial em que trabalho foi apelidada internamente de “mulher da ivermectina”, que a mim confessou em um atendimento que desde 2020 fazia “profilaxia” com ivermectina a cada quinzena, que desde então não tinha positivado para Covid-19 e que seguiria o tratamento. “*Nem gripe não peguei mais desde então*”, relatou a senhora, “*ninguém quer acreditar, mas eu tô te dizendo, pode acreditar que funciona*”. Na lista de compras desta senhora incluem-se cápsulas de vitamina C, zinco e vitamina D, todos associados a ganho de imunidade. Aparentemente, o relato não indicou acompanhamento médico

---

<sup>20</sup><https://www.mdsaude.com/farmacologia/testosterona/#testosterona-como-esteroide-anabolizante> Último acesso em 17/11/2024.

<sup>21</sup><https://www.cnbc.com/2024/01/31/novo-nordisk-beats-earnings-expectations-as-wegovy-ozempic-demand-soars.html> Último acesso em 17/11/2024.

ou mesmo, qualquer mudança no que se refere a período de uso ou dosagem correta na ingestão dos suplementos e da ivermectina.

Uma farmacêutica com a qual tive contato relatou recentemente o uso de Pulmicort nas academias, medicamento geralmente utilizado para pessoas com problemas de asma. Curioso para saber como estava sendo realizado este uso “alternativo”, pedi que a profissional me explicasse.

*“Tu sabe que o Pulmicort é pra nebulização né? Aí como ele desobstrui os brônquios, dá maior capacidade respiratória, o pessoal descobriu isso, e ao invés de fazer nebulização, eles tomam umas gotinhas. Aí a respiração melhora, tem uma capacidade melhor de respiração, e com isso ganha no treino, ganha mais desempenho, mais fôlego, e a perda calórica é muito mais alta. Como é um produto caro, tem o ‘similar’ do Pulmicort, que compra fora das farmácias, mas às vezes quem não confia ou quer experimentar comprar primeiro o Pulmicort pra ver como é”.* Farmacêutica em relato informal (2024).

Na mesma perspectiva de “incrementar o treino”, já atendi clientes buscando tadalafila, princípio ativo que geralmente é utilizado por homens com problemas de ereção. O cliente em balcão me explicou que o medicamento era um vasodilatador, e com isso, a reação do corpo era muito mais potente, “*é só usar antes do treino que não dá problema*”.

A mais recente “descoberta” como *insider* das práticas é a expansão do uso do medicamento Venvanse, como auxiliar no emagrecimento. A bula do medicamento é bastante clara no que diz respeito ao seu uso principal no tratamento do Transtorno de Déficit de Atenção e Hiperatividade (TDAH) e uso secundário no tratamento do Transtorno de Compulsão Alimentar (TCA)<sup>22</sup>. Recentemente, assisti com meus colegas de trabalho um vídeo de rede social produzido por um médico, do qual já tínhamos recebido vários clientes com suas prescrições. O vídeo se tratava do profissional indicando Venvanse para emagrecimento, mostrando a embalagem do produto, ignorando o fato de sua classificação ser de medicamento psicotrópico sujeito a controle especial, sem explicar a necessidade de diagnóstico de TCA para a indicação adequada, e nem ao menos mencionando a possibilidade de ocorrerem diversos efeitos colaterais que poderiam ser ocasionados. A frase final do vídeo era “*Venvanse pra vocês*”.

Estes exemplos todos se relacionam por diversas linhas de força que constroem um pano ético-prático do que ocorre nas farmácias atualmente. Pesquisado B2 mora em outro estado e

<sup>22</sup>[https://uploads.consultaremedios.com.br/drug\\_leaflet/pro/Bula-Venvanse-Profissional-Consulta-Remedios.pdf](https://uploads.consultaremedios.com.br/drug_leaflet/pro/Bula-Venvanse-Profissional-Consulta-Remedios.pdf)

relata a busca por testosterona e Ozempic de maneira bastante semelhante. Existem diferenças, mas o que se observa semelhante é: quanto maior a capacidade de compra do cliente, mais essa textura ética é tensionada, porque ninguém deve questionar o uso da medicação comprada.

No dia 23 de novembro de 2024, uma colega de balcão realizou uma venda para a mesma cliente de duas unidades de Wegovy, uma de 1mg, por 1.063,00 reais, e outra de 1,7mg, por 1.581,00 reais. A cliente não tinha aparência de sobrepeso ou obesidade, conforme indicado na bula do produto e divulgado em material do laboratório (Figura 13) e tinha relatado que a medicação era para uso próprio. O balconista, em uma situação dessas, não deve sequer mencionar algo que possa ir contra essa venda. Casos como este não são isolados, ocorrem de forma rotineira e com maior frequência em farmácias que se localizam em bairros nobres. Em tempos de “alta demanda”, se vende Ozempic todos os dias, eu mesmo já vendi três unidades em um dia só.

Figura 13 – Informativo NovoNordisk

**A Novo Nordisk, empresa líder global**  
em saúde com foco em tratamentos para diabetes e obesidade

**Programa NovoDia**  
Os pacientes em tratamento com os produtos do portfólio Novo Nordisk® contam com benefícios exclusivos por meio do Programa NovoDia.

- Kit de início de tratamento.
- Atendimento Multidisciplinar em farmácia, nutricionista, psicológica e educador(a) física.\*\*
- Parcerias com a Liv Up e com o Zenklub.\*
- Conteúdo educativo disponibilizado ao longo do tratamento (E-mail, SMS, website e WhatsApp).
- Preço diferenciado na compra do medicamento.

Confira os preços diferenciados através do programa:\*\*\*

Produto	Dose	Preço
Ozempic® (semaglutida injetável)	0,25 mg/0,5 mg	R\$ 929,00
	1 mg	R\$ 1.063,00
RYBELSUS® (semaglutida oral)	3 mg	R\$ 550,00
	7 mg	R\$ 783,00
	14 mg	R\$ 783,00
Wegovy® 2,4 mg (semaglutida injetável)	0,25 mg	R\$ 893,00
	1 mg	R\$ 1.063,00
Combo de manutenção	2 caixas de 7 mg + 7 mg	R\$ 1.100,00
	2 caixas de 7 mg + 14 mg	R\$ 1.100,00
	2 caixas de 14 mg + 14 mg	R\$ 1.100,00
Wegovy® 2,4 mg (semaglutida injetável)	1,7 mg	R\$ 1.581,00
	2,4 mg	R\$ 1.915,00

O custo do tratamento mensal com RYBELSUS® (semaglutida oral) é de R\$ 550,00 por meio do combo de manutenção.

© Novo Nordisk Farmacêutica do Brasil Ltda. | Novo Nordisk A/S  
São Paulo, SP, Brasil | www.novonordisk.com.br | BR-05EM00031 - Agosto/2024  
Material destinado exclusivamente a profissionais de saúde habilitados a prescrever e/ou dispensar medicamentos. Não compartilhe.

MIBTO  
Programa NovoDia  
FSC® C175403

Fonte: o autor, dados da pesquisa (2024).

Reforço esse panorama como um conflito ético que não integra a ética da farmácia, mas que se coloca como superior-externo-avesso a ela. As respostas dos pesquisados da ITTD digital (Quadro 6) reforçam preocupações interpessoais acerca do trabalho de um mau funcionário, em geral, sem relação com as preocupações éticas suscitadas acima.

É como se a própria farmácia não participasse da discussão sobre o que é certo ou errado, se deve ser vigilante quanto ao uso adequado das medicações. Da parte dos balconistas, as preocupações estão ligadas a: falta de interesse no trabalho ou comprometimento, preocupação com atendimento ao cliente, atrasos no horário, falta de colaboração nas rotinas do dia a dia, a questão da interpessoalidade no ambiente de trabalho e desatenção aos demais processos do trabalho. As questões éticas, em geral, são discutidas apenas quando há uma situação que incite pensar a respeito, como uma venda errada ou uma decisão da gestão que possa ser questionada, mas sempre se limitam a um grupo pequeno de funcionários conversando entre si. Não há força para debater abertamente questões que podem ser críticas ao fluxo organizacional ou que estejam relacionadas a debater uma ação social-compartilhada ética e justa.

Um exemplo que trago é de uma farmácia em que trabalhei, onde fazíamos reuniões mensais sobre o aproveitamento do mês anterior. Havia espaço para falar, mas as respostas sempre eram no sentido de amenizar a situação: não havia qualquer perspectiva de aumento de salário, as bonificações eram irrealistas diante das metas estabelecidas, a falta de produtos ou mesmo a compra feita de maneira errônea prejudicava a venda, não havia foco específico para as vendas. Se a margem de desconto aumentava, eram um problema; mas não podia perder venda. Solicitavam foco na venda de genéricos, mas se os números começavam a baixar, era um problema (o que era um resultado óbvio, pois os medicamentos genéricos são mais baratos). A certa altura, não havia mais argumento que pudesse sustentar qualquer discussão.

Quadro 6 – Questão Três: “O que você acha que caracteriza um MAU funcionário?”

<p>“Funcionário que não se importa com seus compromissos.”</p> <p>Pesquisado 1</p>	<p>“eu acho que é quem põe muito atestado, porque aí parece que a pessoa não quer trabalhar, é algo que as empresas geralmente não gostam”</p> <p>Pesquisado 2</p>	<p>“MAU funcionário é aquele que não quer atender, ou atende com má vontade, porque a gente lida com o público né, então tem que ter uma certa simpatia”</p> <p>Pesquisado 3</p>	<p>“quem chega muito atrasado e muitas vezes acho que é mau funcionário, porque daí atrasa o intervalo do colega, ou não chega na hora quando precisa”</p> <p>Pesquisado 4</p>	<p>“acho que é mau funcionário quem não se esforça para atingir as metas, quem não tem vontade de vender porque é esse nosso trabalho”</p> <p>Pesquisado 5</p>
<p>“mau funcionário é quando a pessoa não tem comprometimento, não atende bem ou foge e não quer atender”</p> <p>Pesquisado 6</p>	<p>“acho que é mau funcionário quem não corre atrás, as metas são altas mas se tu n demonstra esforço o gestor fica no teu pé, e não tem possibilidade de crescer na empresa se tu não mostrar dedicação”</p> <p>Pesquisado 7</p>	<p>“eu acho que é mau funcionário quem não colabora com o funcionamento da loja, tem que atender, tem que limpar, tem que organizar, acho que cada um precisaria coontribuir um pouco para que tudo andasse da maneira correta”</p> <p>Pesquisado 8</p>	<p>“eu acho que e mau funcionario quem não ajuda, quando chega caminhão tem um monte de coisa pra guardar, quem fica fazedo corpo mole e só quer atender acho que não é tão bom, em sempre é reconhecido isso pelos gestores, mas na minha opinião é isso”</p> <p>Pesquisado 9</p>	<p>“tem funcionário que chega e não dá nem bom dia, acho que isso é um exemplo de mau funcionário”</p> <p>Pesquisado 10</p>
<p>“A falta de comprometimento sem dúvidas. Pois quando um não tem comprometimento, sempre sobrecarrega o outro.”</p> <p>Pesquisado 11</p>	<p>“um mau funcionário tem que deixar de fazer as coisas, a gente tem que por preço nas prateleiras, tem que atender, limpar o setor, acho que quem não faz isso já pode ser considerado mau funcionário pq não cumpre com o que a empresa pede”</p> <p>Pesquisado 12</p>	<p>“eu acho que tem fazer coisas erradas ou deixar de fazer pra ser mau funcionário, por exemplo, tu não ajuda a organizar a loja ou a guardar mercadoria, usa o celular quando não pode, durante o horário de serviço”</p> <p>Pesquisado 13</p>	<p>“pra mim o pior é quando o cara chega todo dia atrasado, porque parece que tu não pode confiar na pessoa, de esperar que ela chegue certinho, aí se tu precisa dela pra atender, pra sair pra uma consulta ou pra ir no banheiro fulano não chega e tu fica esperando sem saber”</p> <p>Pesquisado 14</p>	<p>“acho que mau funcionário é quem se esconde pra atender, as vezes a pessoa nem tá fazendo nada de importante, mas fica no computador ou finge que tá fazendo outra coisa pra não atender”</p> <p>Pesquisado 15</p>

<p>"eu acho que tem colegas que as vezes não querem atender, e aí tu fica vendo a situação mas não fala nada, porque nao adianta, se a pessoa não tem interesse né, mas passa principalmente pelo atendimento"</p> <p>Pesquisado 16</p>	<p>"Um mal funcionamento no meu trabalho é o funcionário que se esconde pra atender, não vende atende os clientes com desinteresse e não ajuda os colegas nas tarefas diárias sobrecarregando os bons"</p> <p>Pesquisado 17</p>	<p>"um MAU funcionário é aquele que não vê o serviço, pq sempre tem o que fazer, organizar a loja, guardar mercadoria, limpar o setor, farmácia é um lugar que dificilmente tu fica parado"</p> <p>Pesquisado 18</p>	<p>"acho que depende do gestor, pq pra uns é importante a venda, tem outros que cobram limpeza e organização, sabe, acho que e conforme o que vai sendo cobrado por cada um"</p> <p>Pesquisado 19</p>	<p>"acho que é um mau funcionário quem não quer aprender, as vezes tu começa no caixa e não desenvolve, não tem interesse, e depois quer reclamar que balco ganha mais pq faz mais comissão, mas daí tu vê a pessoa no dia a dia e ela não quer aprender, aí fica difícil"</p> <p>Pesquisado 20</p>
<p>"um mau funcionário é quem deixa de atender as pessoas, fica esperando que o cliente chegue no balcao, ou vai atender só quando vê que tem algum produto de comissão, antes disso não viu que a pessoa tava em loja"</p> <p>Pesquisado 21</p>	<p>"eu acho que tem a ver com como a pessoa aprende as coisa, pq mesmo quando tu tem experiência sempre tem coisa nova, e se a pessoa não tem interesse em aprender não vai saber mostrar as novidades pro cliente"</p> <p>Pesquisado 22</p>	<p>"acho que tem a ver com a forma como você trata o cliente, tem gente que não explica direito, ou não mostra pro cliente o que ele pede, as vezes até perde a venda por causa disso"</p> <p>Pesquisado 23</p>	<p>"acho que quem não oferece promoção, não ajuda nas metas, acaba sendo um funcionário ruim"</p> <p>Pesquisado 24</p>	<p>"acho que quem sempre tá mau humorado é mau funcionário, tem colegas que são muito bons com os clientes, mas como colegas não"</p> <p>Pesquisado 25</p>
<p>"acho que um mau funcionário é aquele que nunca se destaca em nada, todo mês tá ali, mas não atinge meta, não vende nada que é das metas, não se puxa pra se destacar na equipe"</p> <p>Pesquisado 26</p>	<p>"chegar no horário é importante, acho que o mau funcionário é quem não cumpre o horário pq interfere na escala dos outros, se atrasa no intervalo e não avisa, coisas assim"</p> <p>Pesquisado 27</p>	<p>"acho que tem a ver com o que você faz no dia a dia, porque tem colegas que a gente sabe que se empenham mais, guardam mercadoria, ajudam no setor, mas tem algunsque são mais parados ou encostados, que sempre querem tá so atendendo e não veem que tem mais coisas pra fazer"</p> <p>Pesquisado 28</p>	<p>"acho que um mau funcionário atende mal, não tem interesse em fazer a venda, fica enrolando"</p> <p>Pesquisado 29</p>	<p>"um mau funcionário é o que não segue o que a empresa pede, tem que vir bem apresentado com o uniforme, tentar vender e superar a meta, tem que ter compromisso com o que é proposto"</p> <p>Pesquisado 30</p>

<p>"se não gosta de pessoas acho que já é ruim pq aí todo dia tu lida com os clientes, tem que ter uma certa empatia pra ser um bom funcionário, um mau funcionário é o contrário, não sabe ser simpático"</p> <p>Pesquisado 31</p>	<p>"Ser mal educado, sem paciência, não ser gentil e achar que tem razão em tudo"</p> <p>Pesquisado 32</p>	<p>"acho que um mau funcionário só quer saber de vender, e não ajuda os colegas com as outras coisas do dia-a-dia"</p> <p>Pesquisado 33</p>	<p>"acho que um mau funcionário não vê o que precisa ser feito, precisa ter uma atenção ao que está acontecendo na loja, se tem cliente sem ser atendido, se tem mercadoria pra guardar"</p> <p>Pesquisado 34</p>	<p>"um MAU funcionário é que chega tarde, não atende bacana, deixa pra fazer as coisas na última hora ou não faz, como limpar o setor, colocar as etiquetas de promoção, também não se relaciona bem com os colegas"</p> <p>Pesquisado 35</p>
---	--	---	---	---

Fonte: dados da pesquisa (2024).

Em suma, as preocupações “dentro” da farmácia giram em torno de como manter as relações pessoais cotidianas. De “fora” é que a ética se compõe, é discutida, e adentra as farmácias para decidir através da compra a participação do estabelecimento nas redes de socialidade em que se insere.

O primeiro ponto a destacar é como “[...] as práticas organizacionais são sustentadas por fontes sociomateriais de ética e legitimidade advindas tanto de fora do atual praticar quanto de dentro da própria prática” (GHERARDI, 2019, p.157, tradução nossa). Isto significa que os códigos de ética – normatividade – não são aqueles pretendidos na organização, mas por ela aceitos. Nenhuma farmácia iria questionar a conduta do médico divulgando Venvanse, pelo contrário, a preocupação está em ter estoque suficiente disponível para a venda. É ético divulgar medicamentos como o médico fez? Essa é uma questão da qual as farmácias não participam.

De dentro das práticas de trabalho do balconista, não está nem no plano da possibilidade questionar os pacientes desse médico, sobre o uso correto da medicação, assim como, não é da responsabilidade da farmácia avisar a “mulher da ivermectina” que a compra dela pode se tornar tóxica em algum momento. Essa é uma percepção compartilhada, que muitas vezes é expressa pelos farmacêuticos, porque no campo de conhecimento profissional uma prescrição médica não pode ser contestada por um farmacêutico.

A moralidade e a materialidade se encontram nos objetos, ferramentas e na tecnologia da prática (GHERARDI, 2019), mas em específico das práticas de venda ocorre na comunhão de um acordo ético em torno de uma venda de alto valor, como de uma Ozempic. Há uma carga moral em cada atendimento desse estilo, pois você não precisa apenas vender, mas modificar toda a maneira que você performa como balconista. É diferente o tratamento dado a uma pessoa que compra uma cartela de Dorflex e a que compra uma Ozempic. E em geral, as empresas esperam que seja diferente. Ozempic é um produto que é mantido em geladeira, então você precisa oferecer um isopor para conservar a temperatura, oferecer o parcelamento, usar os próprios dados ou de algum outro balconista ou farmacêutico para garantir que a venda seja efetuada com o desconto cadastrado pelo laboratório. O cliente não quer que seja questionado o uso do produto que está comprando, e as farmácias também se colocam nesse papel de não questionar e produzir nos balconistas esse acordo. É um acordo moral implícito, não-verbal e duradouro, motivado pela alta pressão de vendas.

É crítico este ponto porque vendas de alto valor “puxam” a expansão das redes, mas mais que isso, operam como *moral pointers*, semelhante ao que Gherardi (2019) trata de *knowledge pointers*. Passa a ser moralmente apropriado vender produtos caros nas farmácias e oferecer atendimento diferenciado a tais clientes, criando um panorama de que **a venda é que codifica o código ético que a empresa trabalha**. Da minha experiência pessoal, esse foi um problema que enfrentei em duas empresas na qual trabalhei, pois por diversas vezes não modulava o meu atendimento conforme o cliente, principalmente aqueles “amigos dos chefes”, às vezes até por desconhecimento de quem era a pessoa. Essa mesma questão foi relatada pelos Pesquisados A1, B2 e C1, pois se entende que um trabalho “mais ético” seria um tratamento padrão em todos os atendimentos, e não personalizado conforme a venda.

Emerge consoante a questão da *becoming epistemology* com o papel central do corpo (GHERARDI, 2019) nas práticas de trabalho em farmácia, mas não como algo que seja necessariamente bom de todos os ângulos. É considerado bom – carga normativa moral – se for bom para o cliente, se for auxiliá-lo a emagrecer, tonificar o corpo, auxiliar a produzir um corpo desejado. É nesse ponto que o campo da filosofia se torna distante da realidade, ao produzir esquecimentos da ideia de corpo por diversos períodos históricos (REICHHOLD, 2006; HERMANN, 2018). Gherardi (2019) traz a centralidade do corpo, e auxilia a compreender pela observação das atividades cotidianas que formam as práticas, o quanto a indústria farmacêutica tem pensado o corpo e as diferentes formas através das quais podem co-optá-lo e co-produzi-lo. É representativo da construção dos “espetáculos” de Debord, onde não é possível apenas ter os holofotes produzindo uma ideia de corpo, mas trazendo meios de atingir esse corpo que o espetáculo produziu.

No que se refere ao jogo de regulação entre a autonomia (do balconista) e da regulação de controle (da organização sobre os funcionários), não é possível concordar com Gherardi (2019) de que seja uma regulação conjunta. O poder exercido pela farmácia e pela indústria é muito maior. A autonomia do balconista não é um destaque no cotidiano de farmácia. Uma colega, num momento de conversa durante o trabalho, comentou de maneira espontânea que “*bom funcionário é aquele que não questiona*”, e essa sentença foi uma das razões as quais ela decidiu mudar de profissão. Se você supera a meta em um mês, no próximo a meta aumenta. Se você não vende produtos os quais a empresa deseja, dificilmente você é visto como um bom vendedor. Eu já fui ofendido por clientes, já fui forçado a ir contra regras, a ir contra a legislação,

e sempre em nome de vender e satisfazer o cliente. Nunca chega o momento em que o cliente é avaliado, ele sempre é bem recebido.

Nesse panorama, a normatividade “comum” ocorre no regramento das práticas, como os murais contendo metas e projeções, a linguagem objetiva a respeito do que a empresa espera, a cobrança dos gestores acerca de valores e produtos. Mas a normatividade a qual não frui palavras é a que possui maior peso, que constantemente delinea que o cliente tem um poder de ação muito grande, e que expande a percepção de que a farmácia precisa lhe satisfazer. Os clientes já vem com as armas na boca: *“tu tem que me dar desconto”*, *“como assim tu não tens o produto?”*, *“eu pago tanto”*. E sem saber, todas essas exigências vão criando um cenário bastante opressor, em que o balconista nunca atinge um patamar de reconhecimento, se deixa de vender é porque é incompetente, se vende com o desconto muito alto precisa ser *“menos generoso”*, se não vender vitaminas é porque não sabe oferecer, e se não vendeu os produtos da campanha é porque *“é falta de empenho, é impossível uma loja que venda XXX mil reais por mês não consiga aumentar esse número”*. (Anotações de trajetória). Mas não se fala na falta de funcionários, no salário base que não valoriza quem já está a mais tempo no mercado e tem conhecimento sobre como transitar pelas categorias de venda, dentre outras questões.

Há uma prática do apagamento de si que se instala nesse cenário, pois tudo que não se traduz em vendas e números, facilmente não constrói histórico. Geralmente a parabenização por um mês de vendas ocorre numa frase em um quadro branco, que se apaga em questão de dois ou três dias, ou que perdura o mês em uma folha impressa, apontando os melhores vendedores. No próximo mês tudo isso já não conta mais, e se você foi um funcionário responsável ou não, se foi o que mais vendeu ou não, rapidamente tudo se apaga em nome da venda.

O objetivo de pesquisa inicialmente foi estabelecido em compreender os processos de conectar-com das práticas de trabalho de balconistas de farmácias, numa perspectiva de demonstrar como a estratégia organizacional das farmácias não é o elemento maior de sua texturas de práticas. A aprendizagem do trabalho perpassa elementos sociomateriais, normativos, e engloba lidar com práticas que são antes sociais, e não apenas organizacionais. O conectar-com mostra que há práticas intencionais fora do contexto organizativo que passam a lhe co-constituir, onde sustento o argumento de tese: **a estratégia organizacional é uma prática menor na textura de práticas do organizar, co-constituída por outras práticas da socialidade e dependente do contexto.**

## 7 CONCLUSÕES

Ao fim deste, não posso deixar de expressar um certo sentimento que tende à tristeza mais do que à alegria. Quando iniciei o trabalho em campo, esperava que pudesse minimamente contribuir para um vasto grupo de trabalhadores, talvez no sentido de se reconhecerem como profissionais com conhecimento bastante específico, que movimentam bilhões todos os dias. A impressão que fica é que além de uma escala de trabalho bastante cansativa, as pessoas lidam e vivem com uma expressão contemporânea de cansaço extremo. É cada vez mais difícil atender as pessoas. Quando comecei a trabalhar em farmácia, ainda sentia um certo gosto pelo trabalho, pois as pessoas recorriam aos balconistas para tirarem suas dúvidas, buscar orientações, e ainda havia espaço para encontrar a parte do cliente que se conecta de maneira humana conosco.

A atualidade do trabalho do balconista lida com camadas sociais muito mais complexas, e, arriscaria dizer, fúteis. Em geral, nos sentimos muito incomodados em realizar um trabalho que exige tanto em aprender, que não é valorizado como poderia ser (frente aos bilhões que o varejo arrecada anualmente), e que constantemente é depreciado pelos clientes. Uma ex colega de trabalho sempre nomeou esse sentimento como chantagem, há sempre uma ameaça da parte dos clientes em ir em outra loja, em comprar com outra pessoa, em escolher outro atendimento. A negociação respeitosa de preços e descontos já é bastante rara, geralmente as pessoas vem com diversas exigências, com um arsenal falatório, e a verdade é que não temos o poder de ação que nos atribuem. Pelo contrário, quando a pessoa é educada, com gosto atendemos e fazemos o possível para que conseguir um preço que ela possa considerar justo. Mas em geral, não é dessa forma que os clientes tratam os balconistas. Sem entrar nos pormenores de como as pessoas usam o celular e simplesmente esquecem do que estão fazendo, e deixam o balconista no limbo. [E não, não há nenhum problema em dizer “Obrigado, eu só estava pesquisando”, eu mesmo atestei e fiz isso, de maneira bastante educada sem precisar forçar nenhuma situação.]

Diante desse mal-estar, passamos para uma retomada dos pontos que foram levantados a partir do campo empírico.

O rizoma-farmácia se modificou na última década, e dei um exemplo de como um estabelecimento induz um “antes e depois” das práticas de consumo, trazendo outros modos de produzir a vida no segmento. As práticas perversas do varejo se mostram como recorrentes, num contexto onde tais se espalham entre a farmácia-ator e a farmácia-meio. A combinação desses

elementos produz a co-criação de necessidades nas pessoas, ainda que não sejam conscientes ou que não possuem caráter de urgência.

Retomando o objetivo de pesquisa, o conectar-com das práticas de trabalho de farmácias envolve diferentes conexões: com as práticas médicas, da indústria e dos clientes, componto e atravessando as farmácias, mobilizando em maior ou menor grau as ações desejadas como estratégicas. Do argumento de tese, a estratégia é uma prática desenvolvida no interior da organização, estilo *top-down*, mas o desafio de torná-la material e concretizá-la no fator venda advém de fora do contexto. A indústria tem ação definidora ao mobilizar a farmácia-meio. Ao extremo, é a socialidade na qual uma farmácia se insere que define sua própria existência, ao compreendermos que “o contexto não é apenas um receptáculo mas um recurso para a ação” (GHERARDI, 2019, p.21, tradução nossa), ou seja, o contexto das práticas de farmácia não é apenas o contexto onde se desenvolve o organizar, mas é o contexto que envolve diferentes topologias rizomáticas com outras práticas, com as ideias e as moralidades circulantes. Dessa conjugação de aspectos é que podemos afirmar que “[u]ma prática é tal se for reconhecida por uma comunidade e se for sustentada por uma base normativa tanto ética, afetiva e estética.” (GHERARDI, 2019, p.31, tradução nossa).

Das práticas de trabalho, o principal eixo é o da aprendizagem de práticas de razoabilidade: por onde transitar de maneira a evitar que o trabalho se torne um problema. A tentativa de distinção entre-empresas ocorre do entrelaçamento prático à socialidade, através do corpo-em-uso e da aproximação empático-estética com os clientes. O des-conectar emerge como antítese de que tudo se conecta, sendo necessário para continuidade de práticas de venda, o que representa um “corte de descolamento” (*detachment cut*) (NAIL, 2017): algumas conexões do conectar-com são bloqueadas, para que apenas codificações específicas circulem em determinado território. Os clientes não questionam a indústria farmacêutica: xingam a farmácia e, ainda mais, os balconistas. A indústria se mantém “invisível”, ainda que esteja expressa em toda a materialidade da farmácia.

De “dentro” da organização, as preocupações são menores, talvez aquelas que estejam ligadas diretamente a “aguentar o coleguinha” no trabalho, dado que as questões “de fora” da organização já são muito bem pensadas e exploradas pela indústria e espalhadas através do varejo. O corpo-a-ser-construído e a ética de vendas são definidores de como o varejo farmacêutico se comporta na socialidade, geralmente se eximindo de possíveis conflitos éticos.

Nesta tese, percebemos a “ponta final” do processo, onde a venda de produtos concretiza processos anteriores mais complexos e perigosos: a indústria farmacêutica internacional utiliza-se do Brasil como campo de pesquisa clínica, que intersecciona raça, gênero e um alto quantitativo de pessoas com variedade extensa de doenças, onde adoecimento, risco e valor econômico se constituem mutuamente. (CASTRO, 2019).

Sem esquecer o argumento de tese, é possível desdobrá-lo em duas faces: a estratégia possui força-motriz na organização, sendo co-criada pela socialidade que adentra o contexto; anteriores à estratégia, há camadas sociais que constituem um panorama moral esperado no contexto organizacional. O papel que o balconista desempenha remete a um quadro social de **injustiça epistêmica**: a indústria, o varejo e os clientes formam uma complexa malha de poder e ação política, que se dissemina através das relações comerciais, e coloca os trabalhadores como incapacitados de uma participação social legítima (KIDD; MEDINA, POHLHAUS, 2017). Nesse cenário, é exercido o que Miranda Fricker define como poder social: “uma capacidade socialmente situada para controlar as ações dos outros, onde essa capacidade pode ser exercida (ativa ou passivamente) por determinados agentes sociais ou, alternativamente, pode operar de modo puramente estrutural” (FRICKER, 2023, p.29).

Respondendo à questão norteadora, o conectar-com das práticas de trabalho dos balconistas revela um cenário que tem elementos de poder que não seriam observáveis se não ocorresse a mudança de percepção para as práticas e vigências que ocorrem primeiramente no social. O conectar-com revela que há práticas éticas e morais que adentram e definem grande parcela das ações situadas na organização. O papel de trabalho do balconista de farmácia emerge como o de menor autonomia, refém das práticas dos clientes, do varejo e da indústria.

## 7.1 CONTRIBUIÇÕES DO ESTUDO

Uma contribuição primeira pode ser assinalada a respeito do fenômeno observado, em que o varejo farmacêutico não é observado por seu papel farmacológico ou exclusivamente como ambiente de saúde, sendo elencados elementos especialmente críticos de práticas constituintes de seu organizar. Também não foram identificados em plataformas de busca, como a Biblioteca Digital Brasileira de Dissertações e Teses (BDTD), trabalhos que relacionassem o conceito de práticas ou de rizomas com elementos práticos-organizativos do varejo farmacêutico.

A respeito da literatura abordada, na perspectiva de Gherardi, pode ser identificado como contribuição a validação empírica da reformulação do quadro de conceitos, a partir da ideia de que as práticas sejam anteriores à organização. Diversas práticas são necessárias para que uma organização aconteça e permaneça em vigência, nascendo a partir do que é praticado nas diferentes camadas sociais entrelaçadas de forma rizomática. Do olhar de “fora” para “dentro” das organizações, foi possível realçar elementos de um fundo normativo ético.

O estudo também se debruçou sobre o conhecimento prático dos balconistas de farmácia. Há trabalhos publicados que mencionam o trabalho destes profissionais, mas com tendência em tratar de questões de automedicação. Nesta tese, o balconista de farmácia emerge como ator de um rizoma economicamente disputado, que modula questões éticas e morais, e inflige no trabalho do balconista o apagamento de si e de sua socialidade.

No que tange o campo da administração, foi possível demonstrar que a estratégia organizacional é uma prática menor, que tem limitado alcance de afetação das práticas. O que mais movimenta o varejo, a indústria, e influencia os clientes, são as questões morais e éticas transladadas através da concretização da venda e dos diversos “contratos” implícitos que são construídos. O não questionamento é a principal ferramenta para manutenção desse cenário. Logo, a tese contribui para uma visão que descentraliza o papel da gestão em função dos planejamentos e ações pretendidos, abrindo a discussão para as camadas morais e éticas que são “encobertas” pelo desempenho organizacional. Pode ser colocado como inovador o embasamento deste trabalho em uma epistemologia pós-estruturalista e pós-relacional, frente a um quadro positivista tradicional que ainda é praticado tanto na gestão quanto na academia.

## 7.2 IMPLICAÇÕES PARA PRÁTICAS ORGANIZACIONAIS

Para gestores e administradores, talvez a principal contribuição do estudo seja em perceber que há diversos entraves na produção de relações éticas de trabalho, quando estas repousam na concretização de vendas que já são intrinsecamente moduladas. A partir do momento que se observa a organização com suas influências “externas”, há a possibilidade de perceber que o trabalho de um balconista de farmácia é complexo, exige diversas movimentações e conhecimentos que vão sendo adquiridos ao longo do praticar.

Em geral, as empresas não valorizam os funcionários que já possuem mais experiência, nem no que se refere a remuneração, nem no que se refere a questões como reconhecimento. Creio que dentro de um cenário disputado, seria interessante que as empresas apostassem em programas de treinamento sólidos, que pudessem auxiliar na autonomia de trabalho dos balconistas, e não apenas colocá-los sob a pressão dos atores do rizoma. Também seria interessante que o varejo se posicionasse de maneira a estimular nos clientes a consciência a respeito do uso de medicamentos. Quanto mais o varejo expande, mais a indústria se fortalece, sendo por isso que passa a ser tão relevante que sua oferta esteja disponível em todos os canais.

### 7.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO E ESTUDOS FUTUROS

Durante a construção da tese, limitações teóricas foram encontradas, em que o papel da noção de rizoma foi estabelecido durante o percurso empírico. A transição de uma ideia de prática que vai da organização ao social para uma ideia de prática que faz emergir organizações, exige uma atenção maior à ideia de rizoma para comportar o conectar-com (*agencement*). Os caminhos empíricos foram sendo adaptados, tanto por tais questões da literatura, quanto pela dificuldade de acesso ao campo empírico.

Um objetivo de pesquisa sem objetivos específicos foi algo desafiador, que pode ser visto como uma “falta de amarração” dos temas ao final. Por outro lado, entender o funcionamento do rizoma, com suas diversas conexões e multiplicidades, só foi possível exatamente porque não foi feita uma “amarração” inicial, onde pude construir a última seção sobre as bordas rizomáticas e as questões de ética. Tais elementos emergiram do campo sem que eu fosse “buscá-los”, inicialmente.

Estudos futuros devem se beneficiar grandemente em desenvolver a ligação do conceito de rizoma com o de *agencement*, pois modifica a maneira como percebemos as socialidades e compreendemos onde as práticas de alicerçam. Também será importante avançar em como as redes de farmácia conseguem expandir tão rapidamente, tendo por foco os enlaces políticos e de poder, talvez o maior desafio a ser estudado no segmento. Adentrar o território da indústria farmacêutica parece se mostrar uma empreitada perigosa, quando o *lobby* vem aumentando

consideravelmente junto à direita política brasileira<sup>23</sup>; os gastos com a prevenção à obesidade do Ministério da Saúde somaram aproximadamente 600 milhões de reais em uma década, e a Novo Nordisk (fabricante dinamarquesa de Ozempic e Wegovy) quis aprovar um projeto de 12 bilhões de reais, com duração de 5 anos, para a entrada de seus produtos no Sistema Único de Saúde<sup>24</sup>.

Parece haver pouco que se fazer diante deste cenário, embora ainda se possa resistir como consumidor. Criar uma consciência a respeito do uso de medicamentos é um bom começo. De outro modo, observar o balconista como pessoa, no encontro empático que ele mesmo oferece em cada atendimento, pode ser uma maneira de construirmos relações de trabalho menos opressoras. As empresas ainda tem certa miopia nesse quesito, infelizmente.

---

<sup>23</sup><https://reporterbrasil.org.br/2019/02/industria-farmaceutica-ganha-assento-e-amplia-lobby-no-novo-congresso/>  
Último acesso em 03/12/2024.

<sup>24</sup><https://ojoioetrigo.com.br/2023/12/o-passo-a-passo-do-lobby-para-irmao-do-ozempic-entrar-no-sus/> Último acesso em 03/12/2024.

## REFERÊNCIAS

ABDALLA, M. M.; FARIA, A. Em defesa da opção decolonial em administração/gestão. Cad. EBAPE.BR, v.15, n.4, out/dez, 2017, pp.914-929.

ADLER, P. ET AL. (org.) The Oxford Handbook of Sociology, Social Theory and Organization Studies: Contemporary Currents. Oxford: Oxford University Press, 2014.

ANDREWS, K. R. The concept of Corporate Strategy. Irwin: Homewood, 1971.

ALVESSON, M.; BLOM, M. The hegemonic ambiguity of big concepts in organization studies. Human relations, v.75, n.1, p.1-29, 2021.

ANSOFF, H. I. Corporate strategy: Business policy for growth and expansion. McGraw- Hill, 1965.

BARNEY, J. Firm resources and sustained competitive advantage. J. Management, v.17, n.1, p.99-120, 1991.

BARROS, A. N.; CARRIERI, A. P. Ensino superior em administração entre os anos 1941 e 1950: uma discussão a partir dos acordos de cooperação Brasil-Estados Unidos. CADERNOS EBAPE.BR, v.11, n.2, p.256-273, 2013.

BENOZZO, A. Poststructuralism. In CASSEL, C.; CUNLIFEE, A. L.; GRANDY, G. (Eds.) The SAGE Handbook of Qualitative Business and Management Research Methods: Methods and Challenges. 2018. p86-101.

BOSI, A. P. A mercantilização da cura no Brasil (1890-1920): uma investigação a partir de Uberabinha/MG. Diálogos, v.9, n.2, p.191-213, 2005.

BRAIDOTTI, R. *Posthuman Knowledge*. Cambridge: Polity Press, 2019.

BRULON, V. ; PECI, A. . Quando processos de organizar se chocam: hibridismos no espaço social de favelas. *Revista Eletrônica Organizações e Sociedade* , v. 25, p. 68-86, 2018.

BÜRSTROM, T.; WILSON, T. L.; WINCENT, J. Dynamics of after-sales managers' strategizing work: what, why and how. *Journal of Business Research*, v.110, n.1, pp.119- 131, 2020.

CAMARA, G. D.; MISOCZKY, M. C. A produção teórica sobre a pobreza na administração. *Adminitração Pública e Gestão Social*, v.11, n.1, pp45-56, 2019.

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

CARTER, C.; CLEGG, S. R.; KORNBERGER, M. Strategy as practice? *Strategic Organization*, v.6, n.1, pp.83-99, 2008.

CHIA, R.; MACKAY, B. Post-processual challenges for the emerging strategy-as-practice perspective: Discovering strategy in the logic of practice. *Human Relations*, v.60, n.1, pp.217-242, 2007.

CHANDLER, A. *Strategy and structure: chapters in the history of the industrial enterprise*. Cambridge: MIT Press, 1962.

CHAUÍ, M. *O que é ideologia?* 2.ed2 São Paulo: Brasiliense, 2008.

COHEN, I.J. Theories of action and praxis. In: TURNER, B.S. (ed.) *The Blackwell Companion to Social Theory*. Cambridge: Blackwell Publishers, 1996. pp. 11–42.

CORRADI, G.; GHERARDI, S.; VERZELLONI, L. Through the practice lens: Where is the bandwagon of practice-based studies heading? *Management Learning*, v. 41, n. 3, p. 265- 283, 2010.

DAHRENDORF, R. *Homo sociologicus*. London: Routledge & Kegan Paul, 1973.

DIANATI, S.; BANFIELD, G. “Business as Usual”: Critical management studies and the case of environmental sustainability education. *Journal for Critical Education Policy Studies*, v.18, n.2, 2020, p.325-357.

DOMINGUES, J. M. Modernidade, tradição e reflexividade no Brasil contemporaneo. *Tempo Social*, n.10, v.2, pp.209-234, 1998.

FARIA, A. A.; IMASATO, T.; GUEDES, A. L. M. O que gestão estratégia tem a ver com capitalismo? *RAC*, Rio de Janeiro, v. 18, Edição Especial, art. 1, pp. 1-21, Dezembro 2014.

FOOK, J. Developing Critical Reflection as a Research Method. In: HIGGS, J.; TITCHEN, A.; HORSFALL, D.; BRIDGES, D. (Eds.) *Creative Spaces for Qualitative Researching: Living Research*. Rotterdam: Sense Publishers, 2011.P.55-64.

FRICKER, M. ET AL. Introduction. In FRICKER, M. ET AL (Eds.) *The Routledge Handbook of Social Epistemology*. London: Routeldge, 2020. pp. xvi-1.

FUERTES, g.; ET AL. Conceptual framework for the stratecig management: a literature review-descriptive. *Journal of Engineering*, vol. 2020, Article ID 6253013, 21 pages, 2020.

GHERARDI, S.; STRATI, A. The texture of organizing in an italian university department. *Journal of Management Studies*, v.27, n.6, pp.605-681, 1990.

\_\_\_\_\_. Practice-based theorizing on learning and knowing in organizations. *Organization*, v. 7, n. 2, p. 211-223, 2000.

\_\_\_\_\_. From organizational learning to practice-based knowing. *Human relations*, v.54, n.1, pp.131-139, 2001.

\_\_\_\_\_. *Organizational Knowledge: The Texture of Workplace Learning*. Oxford: Blackwell Publishing, 2006.

\_\_\_\_\_. Introduction: the critical power of the 'practice lens'. *Management Learning*, v.40, n.2, pp.115-128, 2009.

\_\_\_\_\_.; PERROTTA, M. Where is induction? Profession peer group and organization in contention. *Society and Business Review*, v.5, n.1, pp.84-98, 2010.

\_\_\_\_\_. *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.; STRATI, A. The Passion for Knowing. *Organization*, v. 14, p. 315, 2007.

\_\_\_\_\_.; LANDRI, P. "I sign, therefore I am": (un)stable traces of professional practices. *Professions & Professionalism*, v.4, n.2, pp.1-11, 2014.

\_\_\_\_\_.; et al. Tracking the sociomaterial traces of affect at the crossroads of affect and practice theories. *QROM: An International Journal*, v.14, n.3, pp.295-316, 2019.

GOLSORKHI, D. et al. Introduction: whats is strategy as practice? In GOLSORKHI, D. et al (eds.) *Cambridge Handbook of Strategy as practice*. 2.ed. Cambridge: Cambridge University Press, 2015. pp.1-32.

GÜRCAN, E. C. *Imperialism after the neoliberal turn*. Oxon: Routledge, 2022.

HAN, B. *Psicopolítica – O neoliberalismo e as novas técnicas de poder*. Editora Âyiné, 2020.

HENDERSON, D.; GRAHAM, P. Epistemic norms and the "epistemic game" they regulate: the basic structured epistemic costs and benefits. *American Philosophical Quarterly*, v.54, n.4, p.367-382, 2017a.

\_\_\_\_\_.; \_\_\_\_\_. A refined account of the "epistemic game": epistemic norms, temptations, and epistemic cooperation. *American Philosophical Quarterly*, v.54, n.4, p.383-395, 2017b.

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.

JACKSON, J. E. Paind and bodies. IN: MACIA-LEES, F. E. *A companion to the anthropology of the body and embodiment*. Oxford: Wiley-Blackwell, 2011. pp.370-387.

JAPIASSÚ, Hilton; MARCONDES, Danilo. *Dicionário básico de filosofia. atual*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2006.

JARZABKOWSKI, P. *Strategy as practice: an activity-based approach*. London: Sage, 2005

\_\_\_\_\_.; KAVAS, M.; KRULL, E. It's practice. But is it strategy? Reinvigorating strategy-as-practice by rethinking consequentiality. *Organization Theory*, v.2, p.1-13, 2021.

JOHNSON, G.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. Micro Strategy and strategizing: Towards an activity-based view. *Journal of Management Studies*, v. 40, n. 1, p. 3- 22, 2003.

\_\_\_\_\_.; LANGLEY, A.; MELIN, L.; WHITTINGTON, R. *Strategy as practice: Research directions and resources*. Reino Unido: Cambridge University Press, 2007.

KATILA, S. Book review: How to conduct a practice-based study: problems and methods (second edition). *Gender, Work & Organization*, v.27, pp.670-673, 2020.,

KLIKAUER, T. A preliminary theory of managerialism as an ideology. *J Theory Soc Behav*. v.49, p.421-442, 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.

LAMMI, I. Book Review: Silvia Gherardi. *How to conduct a practice-based study: problems and methods* (second edition). *Tecnoscienza*, v.11, n.1, 2020.

LEIBLEIN, M. J.; REUER, J. J.; ZENGER, T. What makes a decision strategic? *Strategy Science*, v.3, n.4, p.558-573, 2018.

LIMA, J. M.; PAIVA, M. M.; OLIVEIRA, R. C. A Educação Brasileira e a influência do Programa Norte-Americano de Cooperação Técnica Ponto IV na década de 1950. *Educação, Ciência e Cultura*, v.27, n.1, 2022.

LUZ, M. Estudo comparativo das racionalidades médicas: medicina ocidental contemporânea, homeopática, chinesa e ayurvédica. IN: PELIZZOLI, M. Saúde em novo paradigma: Alternativas ao modelo de doença. Recife : Ed. Universitária da UFPE, 2011. pp.151-176.

MCNAY, L. Agency. In: DISCH, L.; HAWKESWORTH, M. The Oxford Handbook of Feminist Theory. New York: Oxford University Press, 2016. pp.39-60.

MUKHERJEE, I. Strategy and Strategig Alignment. NHRD Network Journal, v.12, n.3, p.203-213, 219.

NAYAK, A.; CHIA, R. Thinking becoming and emergence: process philosophy and organization studies. In TSOUKAS, H.; CHIA, R. (Ed.) Philosophy and Organization Theory (Research in the Sociology of Organizations, Vol. 32). Emerald Group Publishing Limited, Bingley, 2011. pp. 281-309.

NAYAR, P. K. Posthumanism. Polity, 2014.

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. London: M.E. Sharpe, 2003. p.3-31.

\_\_\_\_\_. Articulating practice through the interview to the double. Management Learning, v.40, n.2, pp.195-212, 2009.

PECK, J.; BRENNER, N.; THEODORE, N. Actually existing neoliberalism. In CAHILL, D. et al (EDS.) The SAGE Handbook of Neoliberalism. 2018. pp.3-15.

PETERS, M. A.; JANDRIC, P. Neoliberalism and university. In CAHILL, D. et al (EDS.) The SAGE Handbook of Neoliberalism. 2018. pp.553-564.

PETTIGREW, A. M. On studying managerial elites. *Strategic Management Journal*, v. 13, n. 8, p. 163-182, 1992.

PORTER, M. E. *Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press, 1980.

RABETINO, R.; KOHTAMÄKI, M.; FEDERICO, J. S. A (Re)view of the philosophical foundations of strategic management. *Int J Manag Rev.*, v.23, p151-190, 2021.

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.

ROULEAU, L.; CLOUTIER, C. It's strategy. But is it practice? Desperately seeking social practice in strategy-as-practice research. *Strategic organization*, v.20, n.4, pp.722-733, 2022.

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.

SCHATZKI, T. R. Introduction: practice theory. In: SCHATZKI, T. R.; CETINA, K. K.; SAVIGNY, E. (Eds.). *The practice turn in contemporary theory*. New York: Routledge, p. 1-14, 2001.

\_\_\_\_\_. The sites of organization. *Organization Studies*, v.26, n.3, p465-484, 2005.

\_\_\_\_\_. On organizations as they happen. *Organization Studies*, v27, n.12, p.186-1873, 2006.

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

SEECK, H. et al. Ideology in Management Studies. IJMR, v.22, p.53-74, 2020.

SERVA, M. Epistemologia da administração no BRasil: o estado da arte. Cad.EBAPE.Br, v.15, n.4, pp.740-750, 2017.

SISON, M. D. Strategy as ideology. In HEATH, R.L., JOHANSEN, W. The International Encyclopedia of Strategic Communication. 2018.

STONE-MEDIATORE, S. Storytelling/Narrative. In: DISCH, L.; HAWKESWORTH, M. The Oxford Handbook of Feminist Theory. New York: Oxford University Press, 2016. pp934-954.

STRATI, A. Organização e estética. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2007.

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

ŠUBRT, J., KUMSA, A., & RUZZEDDU, M. Explaining social processes perspectives from current social theory and historical sociology. Cham, Switzerland: Springer, 2020.

Tanesini, A. Feminist Epistemology. In BERNECKER, S.; PRITCHARD, D. (eds.) The Routledge Companion to Epistemology. Routledge, 2011. pp. 885–895.

THREADCRAFT, S. Embodiment. In: DISCH, L.; HAWKESWORTH, M. The Oxford Handbook of Feminist Theory. New York: Oxford University Press, 2016. pp.207-226.

TIBERGHIE, G. A. Prefácio: A cidade nômade. In: CARERI, F. Walkscapes: o caminhar como prática estética. Tradução: Frederico Bonaldo. São Paulo: Editora G Gill, 2013.

URBINA, D. A.; RUIZ-VILLAVARDE, A. A critical review of *Homo economicus* from five approaches. American Journal of Economics and Sociology, v.78, n.1, 2019, p.63-93.

WALTER, S. A.; AUGUSTO, P. O. M. Prática estratégica e strategizing: mapeamento dos delineamentos metodológicos empregados em estratégia como prática. RECADM, v.11, n.1, p. 131-141, 2012.

WHITTINGTON, R. Estratégia após o modernismo. RAE, v.44, n.4, p.44-54, 2004.

\_\_\_\_\_. Strategy practice and strategy process: Family differences and the sociological eye. Organization Studies, v. 28, n. 10, p. 1575-1586, 2007.