



## Reflexões acerca da dimensão estratégica nas resistências, do cuidado de si e da transformação social (e organizacional) no Pós-Estruturalismo

Simone Valadares Campos - campossimone2@gmail.com  
Universidade Federal do Espírito Santo (UFES)

### RESUMO

Ao tratar da (des)construção de categorias identitárias e da produção do diferente ou do “anormal” (o queer), a proposta não binária pós-estruturalista impõe também a problematização e o estudo conjunto das identidades reconhecidas como hegemônicas, precisamente porque não se tratam umas do oposto das outras, mas sim porque umas contêm as outras e nelas também estão contidas, consistindo em uma de suas manifestações possíveis. No entanto, reconhecer que as identidades são plúrimas, fragmentadas e em constante processo de transformação, ressignificação e contestação, e que grupos sociais não devem ser tratados como meros coletivos homogêneos e universalizáveis, não pode ser empecilho para que se adote uma dimensão estratégica de ação voltada à transformação social (e organizacional), que pode demandar, paradoxalmente, o reforço prévio de marcadores de desigualdade cuja estabilidade se pretende desconstruir. Nesse sentido, a partir das noções foucaultianas de resistência e de cuidado de si, discute-se neste ensaio teórico em construção, uma abordagem pós-estruturalista capaz de conciliar aspectos teóricos e operacionais envolvidos nos jogos ou rituais de verdade que conformam o âmbito de existência dos sujeitos segundo conformações históricas, culturais e sociais em que estão inseridos.

**Palavras-chave:** Pós-Estruturalismo. Cuidado de si. Resistência. Transformação social.

### INTRODUÇÃO: PÓS-ESTRUTURALISMO E (DES)CONSTRUÇÃO DE IDENTIDADES

Como bem demonstram muitos autores (COLLINSON, 2003; KNIGHTS; CLARKE, 2017; BROWN, 2019), tradicionalmente encarou-se a identidade como categoria estática, pré-definida e auto-evidente, inclusive no campo dos estudos organizacionais. Nessa perspectiva, como algo dado e naturalizado, as identidades, no plural, por muito tempo foram tidas como restritas em número e possibilidades e, ao mesmo tempo, como universalizáveis. Nos últimos anos, no entanto, a partir de análises baseadas em grande medida em Michel Foucault e na Teoria Queer, possibilitou-se uma mudança de abordagem que trouxe relevo tanto para o agir do indivíduo na sua constituição como sujeito, quanto para a importância da ordem disposta pelo discurso nesse processo concomitante de viabilização e exclusão identitária (SOUZA, 2017).

Uma ótica pós-estruturalista possibilita estudos que evidenciam a influência direta de contextos históricos, sociais e culturais na constituição identitária de sujeitos e na produção do

que se entende como “normal”, bem como as relações de poder e saber que propiciam a existência de tal ou qual realidade a partir do controle, da produção e da assimilação do discurso. No campo organizacional, esse enfoque permite uma abordagem epistemológica e ontológica para além do conhecimento dito científico – entendido como aquele pretensamente neutro, asséptico, detentor de uma verdade universal e não raro fundado numa lógica binária – , ao investigar o diferente e reativar os saberes locais.

De modo análogo, o discurso também é pressuposto e condicionante para a existência ou construção de organizações, o que ultrapassa a correlação por assim dizer clássica (e limitada) entre aquelas e grandes instituições formalmente estabelecidas, como empresas e órgãos públicos. Dada a ubiquidade do poder, tais locais, embora sejam instituições de poder quando considerados uma época e um contexto específicos, não se traduzem em fontes nem em essência dele. Isso possibilita, com embasamento teórico, desafiar a lógica tradicionalmente seguida e entender, por exemplo, a família, nas suas mais diversas configurações, e os negócios informais também como organizações.

Como microcosmo social, a complexidade das relações organizacionais reflete a própria multiplicidade social, entendida em dado momento histórico-cultural, o que, ao mesmo tempo em que talvez sinalize caminhos para uma leitura mais facilitada desses processos, revela que essa estratégia na verdade pode acarretar avaliações simplistas de relações muitas vezes sutis e de difícil detecção e documentação. Nesse sentido, quem pertence a um grupo dominante insere-se de tal forma nessa lógica que tende a ignorar que suas ações e, em última instância, sua existência confluem para a perpetuação de desigualdades e assimetrias, vistas como um problema externo (ACKER, 2006). Mesmo quem em tese sofreria apenas as consequências negativas desse estado de coisas contribui para a sua perpetuação, pois também rotineiramente reproduz essas práticas discursivas (SPEDALE, 2019), ainda que, frise-se, com isso não obtenha qualquer vantagem aparente. A desigualdade organizacional pode ser definida como a assimetria de poder e controle sobre decisões acerca de metas, recursos e resultados, o que desencadeia na discrepância de oportunidades e de salários e até na maior ou menor estabilidade no cargo ou função (ACKER, 2006). Ela é reforçada e legitimada por exemplo na cultura de meritocracia que aplaude o sucesso e a superação individuais em cenários adversos e de competição extrema, de modo que as desigualdades socioeconômicas observadas num contexto macro são criadas e recriadas no dia a dia de organizações e relações de trabalho (ACKER, 2006).

Essa visão funcionalista também se evidencia na expressão gestão da diversidade, que aos poucos se propõe substituir por gestão na diversidade. Essa mudança, contudo, talvez seja insuficiente para de fato superar as limitações desse termo, apropriado da Biologia, para questões mais amplas quanto a diferenças (BREWIS, 2019). Pelo conceito de isonomia material, deve-se tratar os iguais de forma igual, mas os diferentes de forma desigual, na medida de sua desigualdade. Na ânsia por uma ordem e normalização, o que se observa, no entanto, ao invés de uma inclusão da diferença, é uma tentativa de eliminação ou suavização desta, por meio de categorizações que especificam e hierarquizam identidades, preconizando modelos inventados (LASTA; HILLESHEIM, 2014; TYLER, 2019) e arbitrários. Dessa forma, as iniciativas de inclusão passam paradoxalmente a reforçar dinâmicas de exclusão (LASTA; HILLESHEIM, 2014), na medida em que multiplicidades e complexidades que atravessam identidades são coisificadas e delimitadas, definidas de modo a serem palpáveis e determinadas, passando, assim, a serem administráveis de acordo com os interesses da organização (TYLER, 2019).

Nesse processo, por exemplo, o feminismo deixa de ser pensado como de interesse de seres humanos em geral para ser visto como uma bandeira de mulheres (BELL et al., 2020),

como se apenas elas sofressem as consequências do machismo estrutural – e, ainda por cima, numa perspectiva quase sempre voltada para a mulher branca e de determinadas classes sociais. Da mesma forma, o feminismo passa a reforçar jogos de poder, na perspectiva foucaultiana (BREWIS, 2019), em desfavor de mulheres ao encampar estereótipos de gênero em políticas internas que teriam como intuito a promoção de maior equilíbrio no binômio vida-trabalho. Isso porque tais políticas são práticas que forjam os objetos sobre os quais discursam, ou, em outras palavras, regras que submetem os sujeitos (LASTA; HILLESHEIM, 2014). Romper esse ciclo pressupõe romper com a hegemonia epistemológica que o justifica e naturaliza, passando-se a um questionamento profundo acerca de como, por que e para quem o conhecimento é produzido e a quem beneficia esse status quo (BELL et al., 2020). Caso contrário, políticas de diversidade nas organizações não serão de fato políticas de inclusão e de diferença, mas permanecerão como um mero cumprimento de cotas motivadas por pink money, imposição legal ou coerção social esvaziada de significado (cf. TEIXEIRA et al., 2021).

Ao não se problematizar a identidade e tomá-la como algo fechado e posto, legitima-se uma naturalização de algo artificialmente construído para servir a interesses corporativos, e não individuais (COLLINSON, 2003). Legitima-se, portanto, ainda que de forma paradoxal, a autodestruição de possibilidades de sujeitos em tentativas de auto-proteção e preservação (KNIGHTS; CLARKE, 2017). Por isso é fundamental encarar o queer como um agir, um verbo, e não apenas como uma categoria de identidade, que poderia induzir, erroneamente, a algo estático (SOUZA, 2017). Esse agir em processo constante, para além de estudos que poderiam ser considerados da esfera privada individual – como sexualidade –, permeia as organizações porque também atravessa os sujeitos que as compõem e com quem elas se relacionam, e não pode ser ignorado ao se pretender uma compreensão do organizing mais ampla e mais conectada com o real. Afinal, o humano extrapola o que possibilita uma ótica meramente funcionalista e as pretensas segurança e previsibilidade por ela apreçadas.

O discurso heteronormativo, por exemplo, conforma tacitamente os modos assimétricos como são distribuídas as oportunidades de trabalho e de empreendedorismo entre sujeitos que compõem a matriz heteronormativa (GALLOWAY, 2011; AHL; MARLOW, 2012) ou que dela sequer fazem parte, pois são entendidos como “anormais”. Ainda que a discriminação não se dê aberta, direta e explicitamente (GALLOWAY, 2011) em manifestações que seriam mais facilmente identificadas e, portanto, passíveis de punição legal, a estigmatização de comportamentos-padrão acaba por validar tipos ideais a serem contratados, a progredirem em carreiras e a terem mais chance de sucesso em empreendimentos, muito embora esse direcionamento torne-se turvo em meio a discursos falaciosos de meritocracia e de aptidões inatas de tais ou quais grupos (CASTRO; HOLVINO, 2016). Assim, a complexidade e a imprevisibilidade de uma ação tão genérica quanto “empreender” é reduzida a características como dinamismo e inovação (GALLOWAY, 2011), as quais, por sua vez, dentro de regras de conformação binárias, são atributos identificados como pertencentes mais a homens heterossexuais do que a mulheres em geral (AHL; MARLOW, 2012) ou a homens homossexuais. Fora de um entendimento binário que opõe o homem à mulher e o heterossexual ao homossexual, outras possibilidades de existência, como de pessoas transgêneras ou com orientação sexual identificada como bi ou pansexual, sequer são consideradas. Ou, se consideradas, são menosprezadas e associadas a características negativas, como indecisão e confusão mental (RUMENS, 2012). A mesma disparidade também se dá, calcada em racismo explícito ou estrutural, em virtude de elementos como traços fenotípicos e tons de pele mais ou menos retinta.

Esse viés racista e heteronormativo (RUMENS, 2012) ou de gênero (AHL; MARLOW, 2012) contamina as formas como as pessoas entendem o mundo e nele se comportam, dando

status de natural e estável a determinadas constituições identitárias, enquanto a elas associa arquétipos axiológicos e comportamentais. O empreendedorismo, assim, pode ser entendido como um fazer socialmente construído que prioriza o masculino não negro como modo dominante de pensar e agir, em detrimento do feminino, que seria o seu oposto e, portanto, incompleto, incapaz e inapto para as mesmas funções (AHL; MARLOW, 2012). Desse modo, uma gama de fazeres é tomada e assimilada de forma acrítica, o que os reforçam diuturnamente enquanto construções sociais limitadoras e excludentes. Ao mesmo tempo, há espaço para a sua desestabilização, a partir da problematização desses conceitos e, em ambientes organizacionais, da adoção de políticas e de práticas comprometidas a formarem um espaço realmente inclusivo e aberto ao “anormal” (RUMENS, 2012), a exemplo de treinamento de vieses inconscientes e de metas bem estabelecidas de diversidade.

Assim como se dá na idealização da figura do empreendedor, normas não ditas conformadas pelo discurso hegemônico determinam formas preconizadas de sujeitos, e colocam à margem os chamados anormais, ou seja, os que não se conformam a elas (RUMENS, 2017). Dessa forma, mulheres, pessoas negras, LGBTQIA+ ou com deficiência, por exemplo, – reunidas como se entre si formassem também, a seu modo, um grupo homogêneo (MORISON; MACLEOD, 2013) – são preteridas e inconscientemente lidas como não aptas a essas funções, mais próximas ao chamado self-made man (PHILLIPS; KNOWLES, 2012).

O pós-estruturalismo tem por premissa a problematização e o questionamento constantes de entendimentos tidos como universais ou universalizáveis, de verdades, na medida em que admite que o que está posto é algo possibilitado pela sucessão de circunstâncias históricas, sociais e regionais (POWERS, 2007; KHAN; MACEACHEN, 2021), e que, portanto, encontra-se nesse sentido inacabado e em infundável processo de transformação (ou seja: não está, de fato, posto). Se assim é, não há que se falar em teoria pós-estruturalista, nem mesmo que se tentar estipular conceitos de algo, buscando-se definir uma essência que não está lá ou que é indefinida. Essa perspectiva, contudo, diante da emergência de determinadas pautas há muito negligenciadas, pode acabar por inviabilizar uma dimensão estratégica de movimentos de transformação social, servindo como instrumento de manutenção de privilégios e de isomorfismo organizacional.

## RESISTÊNCIAS E O CUIDADO DE SI

Sujeito evoca concomitantemente as noções de alguém que age e de alguém que recebe – ou se sujeita a – uma ação. Se o sujeito não tem autonomia para ser alheio ao discurso, ele também não pode ser reduzido a uma categoria passiva, pois, na medida em que participa dos jogos de verdade, ele tem atuação ativa em sua própria constituição identitária e nas dos demais seres com quem se relaciona. Assim, os estudos de organizações, que inexisteriam se estas não fossem justamente formadas por pessoas, passaram a atentar-se de forma crescente para a importância de se considerar os sujeitos e os conflitos que promovem ou reforçam novas ou velhas possibilidades como assunto central (BROWN, 2019), dada a distribuição assimétrica de poder que se manifesta em inseguranças materiais e simbólicas, sobretudo para quem ocupa posições mais subalternas na hierarquia organizacional (COLLINSON, 2003).

Tendo o poder como noção fundamental, para Foucault o discurso é ao mesmo tempo instrumento e efeito tanto do poder-saber quanto de sua inerente resistência (POWERS, 2007). Muito embora seja possível extrair dos estudos foucaultianos uma perspectiva macro ou supraindividual de análise dos jogos de poder, seus últimos trabalhos, assim como releituras

propostas por autores como Butler, evidenciam que os discursos impactam na construção identitária dos sujeitos, numa perspectiva micro, cotidiana (DIAZ-BONE et al., 2008). Ao mesmo tempo, como se verifica uma distribuição assimétrica do poder que culmina na regulamentação de um saber formal estratificado e com pretensão de estabilidade e universalidade, esse resgate de saberes locais (genealogia) por meio da análise da discursividade local (arqueologia) é fundamental para uma analítica do poder que de fato se proponha a investigar o porquê (condições externas) para o domínio de um saber (o “científico”), questionando-o, problematizando-o e escancarando a sua instabilidade. Ao invés de propor uma investigação de um processo macro centrado no Estado, na sociedade ou mesmo na cultura, Foucault parte para uma análise de racionalidades específicas e de formas de resistência, isto é, de “[...] relações de poder através do antagonismo de estratégias” (FOUCAULT, 1995, p. 234). Quando a análise se desloca do âmbito da concepção clássica de poder (estados de dominação) para as microrrelações, passa a ser possível encarar as múltiplas dinâmicas de poder como jogos estratégicos entre liberdades (FOUCAULT, 2004), em que uns tentam determinar a conduta dos outros, que resistem ao não se submeterem a isso e até mesmo a ditarem a conduta dos primeiros. Nesses processos todos verificam-se tecnologias governamentais entendidas em acepção ampla, assim como organizações devem ser entendidas (no sentido de organizing, de um processo organizacional em movimento, observado não só em empresas). Tais tecnologias permitem a governabilidade por corresponderem a um conjunto de práticas viabilizadas como estratégia que um indivíduo pode ter, em sua liberdade, em relação aos demais (FOUCAULT, 2004). Em sociedades em que os jogos de poder podem ser extremamente numerosos há maior liberdade também para se ingerir na conduta do outro, e maior é o desejo de fazê-lo: “quanto mais o jogo é aberto, mais ele é atraente e fascinante” (FOUCAULT, 2004, p. 286).

O que se entende por resistência sob a ótica pós-estruturalista extrapola a noção de contra-poder ou de tentativa de tomada de poder a partir de uma organização revolucionária dos “impotentes” com vistas a destituir um sistema opressor estabelecido (THOMAS; DAVIES, 2005; COURPASSON; MARTI, 2019), ou mesmo a da inércia e resignação que advêm do reconhecimento da impotência perante dita opressão. Reside, porém, em um fazer que se desdobra em micro-atividades diárias (por exemplo ligadas a cultura, alimentação e lazer) que desafiam normas sociais implícitas de apatia e recriam possibilidades para que haja liberdade de escolha nas relações sociais (COURPASSON; MARTI, 2019). Nesse sentido, as resistências são o poder de dizer não a imposições que tornariam o sujeito um ser abjeto, com a consequente ameaça à sua constituição identitária e à sua viabilidade enquanto tal (HARDING; FORD; LEE, 2017), num processo generativo multidirecional micropolítico que explora espaços possíveis de significados ao mesmo tempo reproduzindo e reescrevendo identidades (THOMAS; DAVIES, 2005).

As naturezas e formas de resistência são discursivamente produzidas a partir de contextos específicos e se moldam ou adéquam conforme as características de um dado grupo social (THOMAS; DAVIES, 2005), até porque um sujeito não pode se constituir totalmente alheio a condicionantes como normas, materialidades, cultura e momento histórico (HARDING; FORD; LEE, 2017). No entanto, mesmo os que se encontram oprimidos e destituídos de direitos podem ativamente formar e nutrir suas próprias relações e interações sociais (COURPASSON; MARTI, 2019), desafiando a dominação que se impõe.

Cabe ressaltar que a noção foucaultiana de antagonismo se afasta da de uma contradição típica do processo dialético, nos moldes apresentados por Marx e, antes, por Hegel (FOUCAULT, 2003). Aliás, M. Foucault é bastante enfático ao afirmar que “uma relação recíproca não é uma relação dialética” (FOUCAULT, 2003, p. 260). Com isso, embora não negue que haja valores morais e intencionalidade no poder e em suas relações – já que há alvos,

estratégias e objetivos em jogo –, o teórico indica que inexiste contradição lógica a ser superada com o nascimento de uma síntese conciliadora entre as posições de tese e antítese, ou aniquiladora da primeira.

O ponto é que Foucault se interessa não pelas intencionalidades do sujeito falante, tal qual numa abordagem fenomenológica, mas sim pelas “diferentes maneiras pelas quais o discurso desempenha um papel no interior de um sistema estratégico em que o poder está implicado, e para o qual o poder funciona” (FOUCAULT, 2003, p. 253). Em uma palavra, o autor interessa-se mais pelo como algo se dá, do que propriamente pelo porquê, ao tomar o discurso como uma série de acontecimentos políticos, ainda que cotidianos, mas aos quais é possível atribuir uma função quando levados em conta o contexto e o momento histórico em que foi proferido.

A dinâmica entre governabilidade e cuidados de si nem sempre se traduz em práticas de liberdade, na medida em que não se desassociam das relações de poder no âmbito do pensamento e são construídas em relações com os outros (GALLO, 2017). Em um momento histórico desenhado pelo neoliberalismo e suas formas, os sujeitos mantêm um agir ativo e auto-direcionado a ele conformado (MOISANDER; GROß; ERÄRANTA, 2018), o que, para ser suplantado, demanda que esses sujeitos se ocupem de si num processo de resistência ao sistema dominante que emerge das próprias falhas e possibilidades deste (GALLO, 2017), e que começa pela reflexão e questionamento sobre os jogos de verdade e sobre as relações de poder que os propiciam.

Essa dualidade é importante em propostas de diálogos com outras correntes epistemológicas. Por exemplo, ainda que abordagens estruturalistas ou construcionistas em geral não se atentem para discursos e reivindicações marginalizados ou contra-hegemônicos (KHAN; MACEACHEN, 2021), elas apresentam argumentos interessantes no que tange ao poder mais formalmente estabelecido e até mesmo para a distribuição assimétrica de poder na sociedade. Nesse sentido, seria possível um diálogo complementar por exemplo entre Foucault e outro notável teórico das relações de poder, Pierre Bourdieu, a partir de possíveis correlações entre os conceitos de habitus e a dinâmica de busca pelos troféus de um campo e a constituição identitária inconsciente dos sujeitos segundo os jogos de verdade.

Extrapolar o que é apregoado pelo discurso dominante por vezes é complexo e desafiador mesmo no plano das ideias. Abstrair do que é assimilado durante toda uma vida como essencial e inescapável parece um convite a extrapolar a própria realidade tangível. Quando, por exemplo, Oyèrónké Oyèwùmí (2021) apresenta como os povos iorubás somente passaram a considerar a categoria “mulher” após o contato com o Ocidente, tais relatos demandam uma pausa para que o leitor ou espectador ocidental se recupere e continue acompanhando o que lhe é apresentado. A primeira tendência, inclusive, talvez seja uma aproximação ao que já lhe é familiar – o que, além de revelar a soberba da civilização judaico-cristã-ocidental, na verdade não contribui para um entendimento apropriado da questão e abre margens para invalidações peremptórias calcadas em preconceitos. Se a autora apresenta termos como “sexo anatômico”, “macho e fêmea anatômicos” e “anassexo”, uma interpretação apressada poderia reduzir seus significados ao sexo biológico da perspectiva beauvoiriana ou até mesmo a uma visão transfóbica do assunto.

Desde a mais tenra idade o ser humano ocidental é treinado institucionalmente para identificar e reconhecer a centralidade do homem branco heterossexual (LOURO, 2008). Não por acaso, essa métrica do normal é apresentada como verossimilhante a Deus, expressão máxima da perfeição, da racionalidade e da moral. Logo, tudo o que se distancia desse paradigma, ainda que minimamente, é anormal, abjeto, indesejável. As consequências nefastas dessa abordagem são incalculáveis e conformam violências mais ou menos explícitas a uma

imensidão de sujeitos, até mesmo se bastante identificados com o padrão hegemônico (cf. GOUVÊA; OLIVEIRA, 2020). Há uma limitação cognitiva a partir do plano do discurso do que pode e é passível de ser enunciado, tanto na aceção do que é permitido-autorizado, quanto na do que ele consegue de fato expressar. Assim, uma língua marcada pela concordância nominal, como a portuguesa, traz dinâmicas um tanto distantes de outras um pouco mais neutras, como a inglesa ou a alemã; e talvez inconciliáveis com o iorubá, que sequer distingue entre gêneros.

É curioso notar como relatos de décadas passadas costumam reduzir a população que atualmente recebe a alcunha de LGBTQIA+ a homossexuais (cf. PANIZA, 2020). Não porque antes não existissem indivíduos tão complexos e multifacetados quanto os que hoje são representados pelas demais letras da sigla, em constante atualização; mas porque os espaços para essas constituições identitárias mais representativas eram mais escassos, menos frouxos (THOMAS; DAVIES, 2005). É importante reconhecer que as possibilidades de transgressão são situadas, localizadas num determinado contexto (MUHR; SULLIVAN; RICH, 2016). O que se entende hoje por transexualidade, por exemplo, é bem mais abrangente e repleto de nuances do que o que se entendia há algumas décadas, e do que se permitia para esses indivíduos como possibilidade de resistência mesmo dentro dos diferentes espaços proporcionados no interior da caleidoscópica comunidade LGBTQIA+.

O corpo e como ele se apresenta é elemento-chave nesse processo, pois em geral precede o indivíduo e antecipa as suas idiosincrasias nas suas relações interpessoais. Num contexto binário de inteligibilidade, que assimila e autoriza apenas a existência não intercambiável de seres ou masculinos ou femininos (O'SHEA, 2018), aqueles que não se conformam a essa disposição estática de gêneros se veem compelidos a incorporar preconceitos, limitações e frustrações de terceiros em sua existência. Assim, pessoas transgêneras ou transexuais – entendidas em sentido amplo como aquelas que não se conformam à matriz binária e estática de divisão entre masculino e feminino e, em geral, não se limitam ao gênero para o qual foram designadas ao nascer – inevitavelmente transformam-se em alvos pelo simples fato de existirem (O'SHEA, 2018). Isso pode ser intensificado a depender de sua passabilidade como pessoa não transexual (COLLINS et al., 2015) – ou seja: por quanto os outros a percebem ou não, no dia a dia, como pessoa que transgreda a matriz heteronormativa (SCHILT; CONNELL, 2007), de modo que, por exemplo, um homem trans masculinizado, com voz grossa, pelos faciais e sem protuberância de seios tem maiores chances de ser percebido como homem cisgênero pelos que estão à sua volta e, assim, de receber o mesmo respeito destinado a outros homens cisgêneros (SCHILT; CONNELL, 2007) (significativamente maior, portanto, que o destinado em regra a mulheres e ainda maior do que o direcionado a pessoas lidas como não binárias). Essas barreiras afastam transexuais da educação formal, o que, conseqüentemente, tem efeitos negativos também para adequação ao mercado de trabalho (SOUZA; CARRIERI, 2015). Em ambientes organizacionais, a postura assumida pelo departamento de gestão de pessoas tem papel fundamental não só para a contratação de pessoas não binárias quanto para que a jornada da diversidade não se encerre no recrutamento. É fundamental que pessoas trans sintam-se confortáveis para simplesmente serem quem são e se expressarem livremente por meio de seus corpos e ações (COLLINS et al., 2015).

Da mesma maneira, a exemplo do que foi proposto pela analítica queer ao revisitar a obra de Foucault e sublinhar aspectos relacionados à formação dos sujeitos, questiona-se em que medida seria possível avançar nos estudos baseados no autor para além de uma ótica pós-estruturalista restrita ao ambiente e às discussões acadêmicas, talvez insuficiente para abordagens atentas a interseccionalidades, colorismo e outros temas pós-diáspora africana.

## CONCLUSÕES

A forma como alguém pensa que o mundo é influencia toda a cadeia de produção científica a ser feita, desde as escolhas epistemológicas e metodológicas que ajudam a explicar (ou seja, a dar sentido e valor a) o que está sendo observado, até as posições e decisões políticas e de políticas (estratégias ou medidas) a serem posteriormente tomadas (FAWCETT; HEARN, 2012). Ao contrário do postulado por um positivismo asséptico com pretensão de objetividade da pesquisa e do pesquisador, todo o processo de conhecimento do mundo é necessariamente mediado pelo sujeito cognoscente e, portanto, não é neutro, mas sim político (MANNING, 2018), e permeado por perspectivas, crenças, opiniões, teorias e normas sociais que atravessam tanto o indivíduo isoladamente quanto os grupos sociais. Desse modo, a pretensão de neutralidade científica não só humaniza a natureza como também naturaliza a sociedade, e peca ao sustentar uma realidade estanque que somente tem lugar em termos herméticos e ideais, e, ao mesmo tempo, ao ignorar uma ciência socialmente produzida. O questionamento de verdades naturalizadas tidas como universais, essenciais e generalizáveis, embora instáveis e situadas, é exercício que deve ser realizado por todo e qualquer cientista (social ou não) para o aprimoramento do campo em que se localizam seus estudos e, em última instância, para uma transformação social com escopo inclusivo e humanitário (FAWCETT; HEARN, 2012; MANNING, 2018).

A performatividade na constituição e viabilização dos sujeitos a partir do discurso ao mesmo tempo reforça e contesta a neutralidade e a impessoalidade do espaço organizacional (TYLER; COHEN, 2010). Nesse sentido, a indeterminação e a elasticidade da analítica queer, em conjunto com o estudo das relações de poder, permite que se questione e se subverta o “normal”, as verdades universais das teorias e ficções postas. Como, no entanto, perspectivas de gênero, classe, raça e sexualidade – para citar alguns dos componentes mais evidentes e, portanto, mais estudados e considerados em políticas públicas e organizacionais – são construções discursivas que tentam homogeneizar e definir categorias ontologicamente irreais e axiologicamente instáveis e fluidas, convém que sua abordagem seja crítica, situada e desafiadora do que se apresenta como conformação estabelecida e insuperável. Assim, é fundamental que quem se propõe a estudar e a aprimorar ou superar processos de invisibilização e de submissão de sujeitos e de determinadas identidades escape de representar grupos lidos como não hegemônicos de maneira estritamente passiva, numa posição inevitável de vítimas sem qualquer agência, sob pena de revelar mais sobre si do que sobre o que se estuda (HOLVINO, 2010).

Pesquisar temas sensíveis como gênero, deficiência, etnias e colorismo requer por si só muita atenção e responsabilidade de quem assume tal empreitada (FAWCETT; HEARN, 2012). Maior ainda deve ser o enfoque crítico-reflexivo da análise quanto mais o pesquisador ou pesquisadora em questão, em suas trajetórias de vida, distanciam-se das trajetórias, vivências e particularidades daqueles cujos recortes sociais se propõem a estudar. Assim, ao se pesquisar o outro, deve-se ter em mente, de forma crítica, o contexto histórico-social específico de opressões por este vivenciado e as possibilidades e desafios dessa pesquisa específica diante dessa realidade também específica (FAWCETT; HEARN, 2012; MANNING, 2018). Reconhecer-se a partir de seu local, do local a partir do qual se fala, possibilita também engendrar os mecanismos para se viabilizar a pesquisa e a análise realizadas (MANNING, 2018), por mais que quem realize essa pesquisa também compartilhe das instabilidades e da fluidez de suas próprias categorias identitárias (MCDONALD, 2013).

Uma das possibilidades de análise mais conectada com a realidade social reside numa perspectiva interseccional (cf. TEIXEIRA; OLIVEIRA; MESQUITA, 2019), que considere simultâneos processos de constituição identitária relacionados a maiores obstáculos enfrentados por sujeitos a depender de construções e identificações de raça/etnia, gênero, sexualidade, classe, nacionalidade, idade, religião, compleição física e mental, entre outros, e da interação de alguns ou de todos esses fatores em determinado contexto (HOLVINO, 2010). Da mesma forma, é primordial que essa análise interseccional consista num exercício reflexivo acerca do local de fala do próprio pesquisador e/ou responsável pela problematização, pois inevitavelmente também ele ou ela está imerso e contaminado por esse mesmo processo complexo e contínuo de interações entre categorias constituídas e reconstituídas precariamente e que se sobrepõem de forma arbitrária e imprevisível a cada nova relação entre sujeitos (ACKER, 2006; HOLVINO, 2010; SPEDALE, 2019).

Se por um lado é interessante que estudos de gênero tentem se despir desses arquétipos para uma compreensão mais ampla da complexidade inter-relacional humana, paradoxalmente, uma mudança social ou organizacional que vise a superar essa assimetria de poder institucionalizada, por exemplo, entre homens e mulheres, e, mais do que isso, o binarismo dessas categorias, ocasiona um reforço dessas identidades estereotipadas (WEST; ZIMMERMAN, 1987), haja vista que discorrer sobre o assunto pressupõe que se usem tais termos e que as diferenças entre eles sejam realçadas (SOUZA; BREWIS; RUMENS, 2016), numa espécie de essencialismo estratégico ou operacional. Evidenciar os estereótipos é denunciá-los, numa intenção de ridicularizá-los em sua precariedade. Assim, por mais que o que se objetive seja a superação da dicotomia entre o que se entende da construção históricossocial de homem e mulher, uma abordagem prática, voltada para a militância e para o plano tático, reforça conformações opressoras de gênero, a partir da reunião de um emaranhado heterogêneo e plural sob o mesmo signo do feminino, como um coletivo limitado a esse marcador (MARIANO, 2005). Mesmo dentro da luta feminista se verificam as disputas pelo poder. As ondas do feminismo revelam que interseccionalidades são silenciadas em prol desse signo comum do feminino, de modo que a história desse movimento por algumas décadas se resumiu à história de mulheres brancas, de classe média ou alta, cisgêneros e heterossexuais. Uma abordagem pós-estruturalista apressada pode contribuir para esse silenciamento, ao ignorar pautas identitárias ou diminuir-lhes a importância; ou, ao contrário, ao gerar uma reação ao desconhecido ou diferente que se manifesta em discursos excludentes, como “sem útero, sem opinião”, reproduzindo opressões do patriarcado ocidental agora professadas por feministas radicais.

Nesse ponto, por mais que se concorde com a não perenidade essencializadora de categorias e de construções sociais de identidades (MCDONALD, 2013), há que se reconhecer que certas dimensões constitutivas dos sujeitos são mais objetivas e situadas do que outras. Assim, elaborar acerca da fluidez de gêneros e de sexualidades é consideravelmente diverso de se fazer o mesmo exercício quanto a racialidades e racismos, em que a aparência fenotípica pode ser inescapável perante opressores, em que pesem as leituras que a própria pessoa tem e constrói sobre si (TEIXEIRA; OLIVEIRA; CARRIERI, 2020). Ao mesmo tempo, deve-se estar atento para não cair na armadilha de se tratar coletivamente o outro, como pertencente a grupos homogêneos e generalizáveis (FAWCETT; HEARN, 2012). Por outro lado, é primordial a perspectiva de que as práticas de liberdade performadas no fazer e desfazer gênero e sexualidade, por exemplo, moldam não apenas seus agentes, mas todos com quem eles e elas se relacionam socialmente (SOUZA; PARKER, 2020).

Ainda que distante da concepção utópica de um rompimento emancipatório diante de estruturas de poder estabelecidas, as dimensões criativas ou geradoras de resistências

(HARDING; FORD; LEE, 2017) performadas diariamente na microfísica e pluralidade das relações sociais, para além de uma modificação e viabilização da vida do sujeito que as realiza, permitem também que outros sujeitos se construam de forma interdependente na coletividade, num envolver-se do eu com o outro (THOMAS; DAVIES, 2005; HARDING; FORD; LEE, 2017). Ao mesmo tempo, há espaço para a sua desestabilização, a partir da problematização desses conceitos e, em ambientes organizacionais, da adoção de políticas e de práticas comprometidas a formarem um espaço realmente inclusivo e aberto ao “anormal” (RUMENS, 2012), a exemplo de treinamento de vieses inconscientes e de metas bem estabelecidas de diversidade.

Reconhecer que o discurso dominante constrói e naturaliza um modelo de comportamento a ser seguido difere de entendê-lo como posto de modo estático e perene (GALLOWAY, 2011; RUMENS, 2012). No entanto, auxilia a problematizar e compreender certos fenômenos, a exemplo da presença mais ou menos limitada de homens e de mulheres como empreendedores (GALLOWAY, 2011; AHL; MARLOW, 2012), ou de pessoas negras e/ou LGBTQIA+ em determinados ambientes organizacionais, bem como das relações interpessoais construídas nesses espaços (RUMENS, 2012).

Assim como a Analítica Queer proporciona protagonismo aos “anormais”, uma ciência emancipatória trabalha com uma coalizão discursiva de excluídos que têm suas vozes amplificadas, deixando de ser invisíveis (SOUZA; PARKER, 2020). Trata-se de dimensão tática, operacional e política que por vezes escapa a posicionamentos pós-estruturalistas descolados da realidade social que tanto se propõem a analisar, e a qual permite uma abordagem eticamente engajada capaz de buscar pontos em comum, mas, sobretudo, de abraçar diferenças (MANNING, 2018). Num contexto organizacional, é interessante que se realizem estudos críticos contra-hegemônicos que busquem a justiça social ao centrar-se em indivíduos antes silenciados ou invisibilizados. Não para simplesmente se falar sobre alguém ou por alguém (FAWCETT; HEARN, 2012; MANNING, 2018), reproduzindo acriticamente um caráter de exotismo ou de marginalização e desconsideração de sujeitos, mas sim com alguém, com o outro (MANNING, 2018; SOUZA; PARKER, 2020). Num cenário de recrudescimento de posições políticas autoritárias e excludentes, e de retrocesso de conquistas sociais, de um lado; e de oposições vazias ao método científico como se fossem uma manifestação legítima de pós-verdade, de outro, trata-se de posicionamento não só necessário, como também de um alento.

## REFERÊNCIAS

ACKER, J. Inequality regimes: gender, class, and race in organizations. *Gender & Society*, 20(4), 441-464, 2006.

AHL, H.; MARLOW, S. Exploring the dynamics of gender, feminism and entrepreneurship: advancing debate to escape a dead end? *Organization*, v. 19, n. 5, p. 543-562, 2012.

BELL, E.; MERILÄINEN, S.; TAYLOR, S.; TIENARI, J. Dangerous Knowledge: The Political, Personal, and Epistemological Promise of Feminist Research in Management and Organization Studies. *International Journal of Management Reviews*, v. 22 n. 2, p. 177-192, 2020.

BREWIS, D. N. 'Duality and Fallibility in Practices of the Self: The 'inclusive Subject' in Diversity Training', *Organization Studies*, 40(1): 93–114, 2019.

BROWN, A. D. Identities in Organization Studies. *Organization Studies*, 40(1), 7–22, 2019.

CASTRO, Ruiz Castro; HOLVINO, Evangelina. Applying Intersectionality in Organizations: Inequality Markers, Cultural Scripts and Advancement Practices in a Professional Service Firm. *Gender, Work & Organization*, v. 23, n. 3, p. 328-347, 2016.

COLLINS et al. The Problem of Transgender Marginalization and Exclusion: Critical Actions for Human Resource Development. *Human Resource Development Review*, 14(2), 205– 226, 2015.

COLLINSON, D. L. Identities and Insecurities: Selves at Work. *Organization*, 10(3), 527– 547, 2003.

COURPASSON, D.; MARTI, I. Collective ethics of resistance: The organization of survival in the Warsaw Ghetto. *Organization*, v. 26, n. 6, p. 853–872, 2019.

DIAZ-BONE et al. The field of Foucaultian discourse analysis: structures, development and perspectives. *Historical Social Research*, v. 33, v. 1, p. 7-28, 2008.

FAWCETT, B.; HEARN, J. Researching others: epistemology, experience, standpoints and participation. *International Journal of Social Research Methodology*, v. 7, n. 3, p. 201-218, 2012.

FOUCAULT, M. A ética do cuidado de si como prática da liberdade. In: \_\_\_\_\_. *Ética, sexualidade, política*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004.

\_\_\_\_\_. Diálogo sobre o poder. In: Foucault, M. *Estratégia, poder-saber*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2003.

\_\_\_\_\_. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, H. L.; RABINOW, P. *Michel Foucault, uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica*. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.

GALLO, S. The Care of the Self and Biopolitics: Resistance and Practices of Freedom, *Educational Philosophy and Theory*, 49(7): 691–701, 2017.

GALLOWAY, L. The experiences of male gay business owners in the UK. *International Small Business Journal*, 30(8), pp. 890–906, 2011.

GOUVÊA, J. B.; OLIVEIRA, J. S. de. Por que branquitudes, por que (somente) agora?. *Caderno de Administração (UEM)*, v. 28, p. 5-14, 2021.

HARDING, N. H.; FORD, J.; LEE, H. Towards a Performative Theory of Resistance: Senior Managers and Revolting Subject(ivities). *Organization Studies*, 38(9), 1209–1232, 2017.

HOLVINO, E. Intersections: the simultaneity of race, gender and class in organization studies. *Gender, Work & Organization*, 17(3), 247-277, 2010.

KHAN, T. H.; MACEACHEN, E. Foucauldian Discourse Analysis: Moving Beyond a Social Constructionist Analytic. *International Journal of Qualitative Methods*, p. 1-9, 2021 (prépublicação).

KNIGHTS, D.; CLARKE, C. Pushing the Boundaries of Amnesia and Myopia: A Critical Review of the Literature on Identity in Management and Organization Studies. *International Journal of Management Reviews*, 19(3), 337-356, 2017.

LASTA, L. L.; HILLESHEIM, B. Políticas de inclusão escolar: produção da anormalidade. *Psicologia & Sociedade*; n. 26(n. spe.), pp. 140-149, 2014.

LOURO, G. L. Gênero, sexualidade e educação: uma perspectiva pós-estruturalista. Petrópolis: Vozes, 2008.

MANNING, J. Becoming a decolonial feminist ethnographer: Addressing the complexities of positionality and representation. *Management Learning*, 49(3), 311–326. McDonald, J. (2013). Coming out in the field: a queer reflexive account of shifting researcher identity. *Management Learning*, v. 44, n. 2, p. 127-143, 2018.

MARIANO, S. A. O sujeito do feminino e o pós-estruturalismo. *Estudos Feministas*, 13(3), p. 483-505, 2005.

MCDONALD, J. Coming out in the field: a queer reflexive account of shifting researcher identity. *Management Learning*, v. 44, n. 2, p. 127-143, 2013.

MOISANDER, J.; GROß, C.; ERÄRANTA, K. (2018). Mechanisms of biopower and neoliberal governmentality in precarious work: Mobilizing the dependent self-employed as independent business owners. *Human Relations*, 71(3), 375–398, 2018.

MORISON, T.; MACLEOD, C. A Performative-Performance Analytical Approach: Infusing Butlerian Theory Into the Narrative-Discursive Method. *Qualitative Inquiry*, v. 19, n. 8, p. 566-577, 2013.

MUHR, S. L.; SULLIVAN, K. R.; RICH, C. Situated Transgressiveness: Exploring One Transwoman's Lived Experiences across Three Situated Contexts. *Gender, Work & Organization*, 23(1), 52–70, 2016.

O'SHEA, S. C. This girl's life: an autoethnography. *Organization*, v. 25, n. 1, pp. 3-20, 2018.  
OYÉWŪMÍ, O. A invenção das mulheres: construindo um sentido africano para os discursos ocidentais de gênero. Rio de Janeiro: Bazar do Tempo, 2021.

PANIZA, Maurício D. R. Entre a emergência, a submersão e o silêncio: LGBT como categoria de pesquisa em administração. *Cadernos EBAPE.BR*, 18(1), 13-27, 2020.

PHILLIPS, M.; KNOWLES, D. Performance and Performativity: Undoing Fictions of Women Business Owners. *Gender, Work and Organization*, v. 19, n. 4, p. 416-437, 2012.

POWERS, P. The Philosophical Foundations of Foucaultian Discourse Analysis. *Critical Approaches to Discourse Analysis Across Disciplines*, v. 1., n. 2, 2007.

RUMENS, N. Queering cross-sex friendships: an analysis of gay and bisexual men's workplace friendships with heterosexual women. *Human Relations*, 65(8), p. 955-978, 2012.

\_\_\_\_\_. Queering lesbian, gay, bisexual and transgender identities in human resource development and management education contexts. *Management Learning*, 48(2), 227–242.  
Thomas, R. & Davies, A. (2005b). Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization Studies*, 26(5), 683–706, 2017.

SCHILT, K.; CONNELL, C. Do workplace gender transitions make gender trouble? *Gender, Work and Organization*, v. 14, n. 6, p. 596-618, 2007.

SOUZA, E. M. A Teoria Queer e os Estudos Organizacionais: revisando conceitos sobre identidade. *Revista Administração Contemporânea*, v. 21, n. 3, p. 308-326, 2017.

SOUZA, E. M.; BREWIS, J.; RUMENS, N. Gender, the body and organization studies: que(e)rying empirical research. *Gender, Work and Organization*, v. 23, n. 6, pp. 600-613, 2016.

SOUZA, E. M.; CARRIERI, A. P. When Invisibility Is Impossible: Body, Subjectivity, and Labor Among Travestis and Transsexuals. *SAGE Open (Journal of Workplace Rights)*, p.1-11, 2015.

SOUZA, E.; PARKER, M. Practices of freedom and the disruption of binary genders: Thinking with trans. *Organization*, 2020 (pré-publicação).

SPEDALE, S. Deconstructing the 'older worker': Exploring the complexities of subject positioning at the intersection of multiple discourses. *Organization*, 26(1), 38–54, 2019.

TEIXEIRA et al. Inclusão e diversidade na Administração: manifesta para o futuro-presente. *RAE-Revista de Administração de Empresas*, v. 61, p. 1-11, 2021.

TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S.; CARRIERI, A. P. Por que falar sobre raça nos estudos organizacionais no Brasil? Da discussão biológica à dimensão política. *Perspectivas Contemporâneas*, v. 15, p. 46-70, 2020.

TEIXEIRA, J. C.; OLIVEIRA, J. S.; MESQUITA, J. S. Pode a Interseccionalidade ser Afrocentrada no Campo da Administração? Um Ensaio Teórico sobre as contribuições da Teoria Interseccional para a área de Administração. *EnEO*, 2019.

THOMAS, R.; DAVIES, A. Theorizing the Micro-politics of Resistance: New Public Management and Managerial Identities in the UK Public Services. *Organization Studies*, 26(5), 683–706, 2005.

TYLER, M. Reassembling difference? Rethinking inclusion through/as embodied ethics. *Human Relations*, 72(1), 48–68, 2019.

TYLER, M.; COHEN, L. Spaces that Matter: Gender Performativity and Organizational Space. *Organization Studies*, v. 31, n. 2, p. 175-198, 2010.

WEST, C.; ZIMMERMAN, D. H. Doing Gender. *Gender and Society*, v. 1, n. 2, p. 125-151, 1987.