



Revista Organizações & Sociedade
2022, 29(101), 394-422

© Autores 2022

DOI 10.1590/1984-92302022v29n0016PT

ISSN 1984-9230

www.revistaoes.ufba.br

NPGA, Escola de Administração

Universidade Federal da Bahia

Recebido: 01/08/2021

Aceito: 10/01/2022

Repensar “Organizações e Sociedade” a partir das Escrevivências: por uma Gestão das e nas Lacunas

Fernanda Rocha da Silva^a

Alexandre de Pádua Carrieri^a

^a Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, Brasil

Resumo

Este não é um texto convencional, que segue as normas instituídas do pesquisar em estudos organizacionais, porém, aqui não abrimos mão da cientificidade exigida pela academia. É, apenas, uma outra forma de fazer e escrever, da mesma maneira que se dá com as práticas desenvolvidas por aqueles que estão apartados do modo de organizar dominante no país. Diante disso, a nossa proposta aqui é, a partir da perspectiva histórico-social acerca da formação dos limiões desse campo científico, repensar as formas de gestão desde as experiências dos sujeitos e saberes lacunares. Para tanto, ajustamos a nossa lente para enxergar o que se encontra do lado de fora do lócus enunciativo privilegiado da racionalidade instrumental regente da área e encontramos Carolina Maria de Jesus e suas escrevivências acerca de uma realidade não notada pelas práticas de gestão segundo o modelo de sucesso dessa razão. Portanto, apresentamos um artigo teórico e científico, em que se faz uso da literatura como fonte material, a fim de perfilar as reflexões propostas de se repensar as “organizações e sociedade” a partir dos saberes-fazeres dos desprivilegiados da razão.

Palavras-chave: escrevivências; rasura; lacuna; gestão da lacuna.

Introdução

Prefacialmente, faz-se necessário esclarecer que a proposta deste texto advém das reflexões iniciais desenvolvidas na minha dissertação. Uma pesquisa de mestrado que fora desenvolvida por uma pesquisadora lacunar, cujo objeto de estudo também se insere nessa categoria da lacuna, daquilo que não está posto, mas submergido em predicados e significados desvalorizantes, como veremos mais adiante. Como um reclame, alguns excertos do texto inicial serão aqui reproduzidos, como a indicar um percurso já percorrido, reflexões primevas que subsidiam o aprofundamento e o avançar do que propomos por estas linhas, na tentativa de se constituir os primeiros esboços de um campo por vir dos estudos organizacionais: a gestão da e na lacuna.

Embebidos dessa propositura, fazemos uso das escrevivências como ferramenta prática a nos proporcionar adentrar no espaço-tempo da lacuna e testemunhar os modos do organizar adotados por aqueles que se encontram situados nesse lócus enunciativo e daí propor a gestão da e na lacuna. Esse termo foi cunhado por Conceição Evaristo, escritora brasileira, como denominação para o ato de insurgência daqueles que possuem a noite refletida na superfície da pele e que teimam em grafar suas experiências silenciadas, que “não pode[m] ser lida[s] como história de ninar os da casa-grande, e sim para incomodá-los em seus sonos injustos” (Evaristo, 2020, p. 54). Incômodo que se configura em uma batalha por sentidos e espaços narrativos sobre o fazer-saber, de modo a inserir-se no campo científico do saber, da e na gestão, matizando, pois, os limites epistemológicos e adverbiais do organizar.

Ademais, conforme identificado por Medeiros (2011), a lacuna é efeito de um esquecimento positivo, isto é, de uma produção histórica, social e cultural que açambarca a enunciação dos vencidos, os desvalidos sociais, de modo a permitir um jeito único de contar a história, que se ajusta ao tom dos vencedores. Porquanto, como veremos, no âmbito dos estudos organizacionais também há os seres, os saberes e os fazeres lacunares, que se encontram opacos pelo modo universal e instrumental do organizar, isto é, da gestão mainstream e até mesmo da gestão ordinária.

Sendo assim, o que encontramos foi um campo científico homogeneizado pelos valores de neutralidade e universalidade da razão instrumental que permeia os estudos na área. Uma tradição, como denominamos, do saber-fazer dos estudos organizacionais cuja constituição se faz mediante a difusão de um modelo de sucesso, um padrão a ser seguido e reproduzido pelos meandros do organizar.

O movimento de formação dessa tradição possui duplo caráter, pois, ao mesmo tempo que estabelece o que e quem se estuda, definindo os limites ontológicos, epistemológicos e metodológicos a partir da racionalidade dominante; determina, também, o seu contrário, aquilo que não possui e não alcança o status de sujeito e objeto de pesquisa. Dando ensejo, portanto, à formação da lacuna.

No entanto, isso não é sinônimo de que os sujeitos e saberes lacunares não sejam relevantes ou não possam contribuir para o desenvolvimento deste campo teórico, mas apenas, que não são tomados pelos estudiosos das organizações. A gestão mainstream se desenvolve a partir de concepções universalistas do Norte Global, que desconsidera os contextos locais, garantido um modo de saber-fazer que, *a priori*, poderia ser aplicado em qualquer região ou localidade mundial (Ibarra-Colado, 2012). Uma visão neutra que não identifica ou desconsidera as especificidades do

cenário local e dos atores sociais, que não ajusta a sua lente para os fazeres e saberes daqueles que estão aquém da superfície extraordinária em que se desenvolve.

Já a gestão ordinária se volta para os pequenos e familiares negócios, detendo-se nos modos de organizar desenvolvidos por esses no bojo do gerenciamento de suas organizações (Carrieri, Perdigão, Martins, & Aguiar, 2018). Isso pressupõe haver, ainda que mínima, uma estrutura organizacional e jurídica, tendo em vista que para abrir um negócio no país, há de se ter a autorização ou a permissão das autoridades locais. O que possui um custo e demanda investimento do proprietário, do gestor ou do investidor. A proposta dessa perspectiva é se voltar para as práticas desenvolvidas por essas organizações menores no cotidiano, de maneira contraposta à universalidade da gestão mainstream, correspondente aos grandes empreendimentos.

Isto é, nem a gestão mainstream, tampouco a ordinária, se voltam para os fazeres e modos de existências das pessoas esquecidas nas lacunas e suas práticas de sobrevivências cotidianas. Para burlar a escassez vivida, desenvolvem táticas cotidianas para equalizar a posse de recursos de hoje com a falta de amanhã, como testemunharemos com Carolina Maria de Jesus (2014).

Além disso, é necessário destacar que o nosso intento de voltar a atenção para as lacunas não possui caráter romanesco da pobreza e da miserabilidade, ou até mesmo das opressões, mas se constitui como meio de nos atentar para os positivamente esquecidos e invisíveis para a racionalidade científica instrumental e, conseqüentemente, nos colocar como seus aprendizes. Aprender a ouvir o som do silêncio forjado daqueles que tiveram suas vozes abafadas pela forma única de narrar a história e que suportam os modos de organizar desenvolvidos por essa razão.

Nesse diapasão, as escrevivências se afiguram como potenciais recursos para preencher essas lacunas, de modo que possibilitam questionar o que se encontra instituído como área de estudos e concomitantemente auxiliam na diversificação do campo científico dos estudos organizacionais. Como aqui defendemos, as escrevivências atuam como estratégia de rasura (Souza, 2009), meio de inserir outros sentidos e significados na gramática já desenvolvida nos estudos organizacionais, no intuito de incutir novas formas de saber e fazer conhecimento relevante cientificamente.

Essa forma coteja o que Pullen (2018) assevera sobre a escrita acadêmica realizada por mulheres que, a despeito da norma vigente, ousam escrever com seus corpos desviantes, lembrando que

writing differently, writing in embodied ways, violates the writer because academic writing requires some level of conformity. We should just write, write the self as many of our mothers have showed us. But, increasingly, we are disciplined and regulated by neoliberal universities: what counts as academic writing? (p. 124)

Considerando-se o exposto por Pullen (2018) e Biehl-Missal (2015), de que as pesquisas podem e devem se desenvolver inspiradas nas artes, e a escrita, sobretudo a feminina, se reveste de uma grande potencialidade para a despadronização dos estudos organizacionais, desenvolvemos o presente texto. Um artigo teórico cujas bases estão imbricadas na narrativa de Carolina Maria de Jesus, fonte empírica sobre outras formas de organizar no cotidiano, um texto peculiar que dialoga

com outras narrativas acerca da realidade vivida no país, que nos situa do lado avesso da história (Czarniawska, 2000, 2006).

Uma pesquisa teórica cujo desenvolvimento se dá com o uso da literatura, da inserção da escrita poética como propulsora das reflexões sobre a delimitação do campo do saber. Poesia dura e cotidiana, que nos faz deslocar da sala de visita e adentrar no quarto de despejo, e questionar os motivos pelos quais, ainda hoje, a sala de visita universitária, sobretudo a pós-graduação, lugar típico do fazer científico, continua sendo um espaço homogeneizado (Sá, Alcadipani, Azevedo, Rigo, & Saraiva, 2020) em relação aos aspectos de gênero e de raça, como o testemunhado durante a minha trajetória.

Dessa maneira, o presente artigo é composto por mais três partes: na que procede essa breve introdução, desenvolvemos melhor a formação da lacuna a partir da tradição do saber em gestão; em seguida, detemo-nos nas escrevivências como formas de rasurar e repensar a gestão; por fim, apresentamos as nossas considerações finais defendendo a gestão da e na lacuna.

A composição de um campo científico: produzindo saberes e seres lacunares

Os estudos organizacionais enquanto área do saber se constituem a partir da adoção de determinada forma do pensar, de uma racionalidade que perfila e delimita os limites do conhecimento científico. Uma razão que se baseia no pensamento cartesiano e de seu cogito “penso, logo existo”, para o qual “a certeza do pensamento está na estabilidade e na verdade daquele que pensa; o sujeito é a garantia e da estabilidade da razão” (Mosé, 2019, p.116). Isso significa que para se desenvolver essa ação do pensar, antes, seria preciso ser considerado sujeito, ser humano, pois somente este conhece.

Com efeito, em virtude do estabelecimento do cogito cartesiano como o limite da razão, aquele “eu” que pensa passa a ficar indeterminado, incidindo na ocultação do sujeito ativo dessa ação de pensar, desse modo, ocorre uma suposta neutralização do conhecimento, justamente em decorrência da não delimitação do “quem” e do “onde” se advém o saber. Além disso, isso resultaria na possibilidade de se aplicar esse conhecimento de maneira indistinta, independentemente da localidade mundial, atribuindo, assim, a universalidade ao saber originado dessa razão. Nessa esteira, a racionalidade segue “um modelo de pensamento, produto da sobreposição de camadas de sentido, de interpretações, dispostas durante a história da humanidade, e que se tornou o orientador da conduta humana no mundo, ou seja, o princípio de explicação das realidades” (Mosé, 2019, p. 103). Esse cânone científico do pensar, num mesmo ato, autoriza e desautoriza a produção do conhecimento, desde as suas bases e procedimentos, estabelecendo, assim, uma racionalidade padronizada, não só para o saber, mas, também, como propulsora e guia da organização mundial, conforme explica Grosfoguel (2008):

O essencial aqui é o *locus* da enunciação, ou seja, o lugar geopolítico e corpo-político do sujeito que fala. Na filosofia e nas ciências ocidentais, aquele que fala está sempre escondido, oculto, apagado da análise. A “ego-política do conhecimento” da filosofia ocidental sempre privilegiou o mito de um “Ego” não situado. O lugar epistêmico étnico-racial/sexual/de gênero e o sujeito enunciativo encontram-se, sempre, desvinculados. Ao

quebrar a ligação entre o sujeito da enunciação e o lugar epistêmico étnico-racial/sexual/de gênero, a filosofia e as ciências ocidentais conseguem gerar um mito sobre um conhecimento universal Verdadeiro que encobre, isto é, que oculta não só aquele que fala como também o lugar epistêmico geo-político e corpo-político das estruturas de poder/conhecimento colonial, a partir do qual o sujeito se pronuncia. (p. 119)

E isso não seria diferente para as ciências administrativas, uma vez que a racionalidade dominante nessa área também perfila a razão universalizada e neutralizada, denominada como positivismo e exercida sob as vestes da concepção funcionalista de se pesquisar (Mandiola, 2018; Vergara & Pinto, 2001). Segundo Barros e Carrieri (2015), a

Administração como Ciência Social Aplicada busca estabelecer um conhecimento denominado moderno, em acordo com a racionalidade instrumental, voltada para o cálculo entre meios e fins, deixando de lado outras formas de administrar e agir no cotidiano. Na visão de Benjamin (2006), podemos dizer que a razão instrumental é a derrocada das outras razões. A razão instrumental é típica do capitalismo, pois é uma racionalidade que se volta para o aprimoramento da técnica e para o aumento da produtividade. (p. 159)

Essa racionalidade instrumental não apenas serviu de parâmetro para a produção de saberes, mas, também, atuou na classificação de lugares, sujeitos e culturas, como referência para o estabelecimento de uma “hierarquia dicotômica entre o humano e o não-humano como a dicotomia central da modernidade colonial” (Lugones, 2014, p. 936). A colonialidade atua no engendramento de um modelo ideal de razão científica, impondo “a racionalidade da modernidade de uma perspectiva racista e meramente europeia. Como consequência, conhecimento e realidades locais são encobertos, e, assim, ignorados, pela lógica única da modernidade europeia” (Wanderley, 2015, p. 240). Com isso, definiu-se a geografia da razão, resultando na valorização da latitude norte-europeia que se configura como sinônimo de poder e de privilégio e, em contrapartida, enseja a invisibilidade de outros pontos cardeais, que designam os “outros”, os não humanos, o Sul global. O adjetivo **outro** funciona como signo de classificação negativa, de inferioridade, pois “o outro-distinto não será a nação periférica como um todo, senão as classes oprimidas, aqueles que não fazem parte da nação, excluídos da cidadania” (Bernardino-Costa, 2015, p. 53).

Isso fora denominado por Ibarra-Colado (2007, 2012) como colonialidade epistêmica, para designar o ocultamento das influências advindas do contexto e a disseminação de um saber supostamente neutro e universal. Segundo Wanderley (2015), a colonialidade epistêmica pode ser compreendida como “a imposição de conhecimentos produzidos a partir de outra realidade e que se sobrepõe às práticas e conhecimentos locais, terminando por provocar a subalternização destes” (p. 238). Há aí uma produção discursiva acerca da América Latina, concebendo-a como inferior aos países centrais europeus e aos Estados Unidos (Szlechter et al., 2020), devido à manutenção da invisibilidade do lócus enunciativo local e à difusão dos caracteres de legitimidade do saber, definidos pela racionalidade instrumental e hegemônica (Mignolo, 2010; Walsh, 2007).

Comprometidas com essa racionalidade, as teorias e práticas de sucesso para os estudos organizacionais foram desenvolvidas a partir do lócus privilegiado do Norte global, sobrepondo-se às práticas e aos saberes localizados e situados nos mais variados lócus desprivilegiados (Barros & Carrieri, 2015). Isso porque a colonialidade impõe “el borramiento del lugar (incluyendo la importancia de las experiencias basadas-en-lugar) se asume sin mayor cuestionamiento” (Walsh, 2007, p. 103), facilitando, assim, a reprodução desse lócus padronizado. O que propulsiona um saber asséptico, *a priori*, livre de contaminações advindas do contexto em que se originou e da subjetividade que o produziu (Ibarra-Colado, 2007; Walsh, 2007).

Conforme elucida Ibarra-Colado (2007, 2012), a colonialidade epistêmica também se reflete na ação do pesquisador que, com o intuito de se tornar um acadêmico de dentro, importa e reproduz teorias e práticas constituídas nesse lócus, naturalizando, dessa maneira, modelos e metodologias produzidas para uma realidade distinta daquela em que esse estudioso está inserido e se dá a sua prática de pesquisa. Apesar de seus esforços, o resultado disso não seria a transformação desses pesquisadores em sujeitos legítimos para a racionalidade instrumental, mas o enraizamento da colonialidade epistêmica nos modos de conhecer dos lugares periféricos. Esse movimento,

al aceptar esta epistemo-logica se rechaza el análisis de la realidad desde el reconocimiento de su propio modo de racionalidad, es decir, desde las maneras específicas en las que se hacen las cosas, desde sus prácticas locales y propios saberes específicos (Ibarra-Colado, 2012, p. 26)

E, como explicitado por Meriläinen, Tienari, Thomas e Davies (2008), seguir esse caminho exige que o pesquisador estrangeiro empreenda maiores esforços e energias no desempenho de seus estudos, já que:

pesquisadores de países não anglófonos enfrentam um fardo extra à medida que se esforçam para participar da construção e manutenção da formação discursiva hegemônica (*i.e. Anglo-american organization and management studies*) por meio do engajamento nas práticas de publicação acadêmica em que os textos são discursivamente construídos em que para eles é uma língua estrangeira e talvez também uma cultura estrangeira. (p. 632, tradução nossa)

A pesquisa desenvolvida por McLaren e Mills (2007) mostrou que o perfil ideal e valorizado do administrador segue as mesmas características do padrão estabelecido pela colonialidade, do homem branco, heterossexual e liberal (Ibarra-Colado, 2012; Walsh, 2007). Os autores constataram ainda que o que se espera desse profissional é uma atuação segundo as vertentes gerencialistas e funcionalistas da administração, isto é, que ele proceda de maneira objetiva e reta, sem se deixar influenciar pelo meio no qual se insere, exprimindo, assim, práticas e saberes semelhantes àqueles do lócus privilegiado da razão (Mandiola, 2018; McLaren & Mills, 2007).

São os contornos da gestão mainstream sendo definidos por essa racionalidade instrumental que considera legítimo o lócus da razão situado na parte norte-europeia do globo terrestre. Nesse

sentido, “o eurocentrismo opera um tipo de ‘racismo epistêmico’ que segrega e dispensa o conhecimento produzido fora de suas fronteiras sob o argumento de ele ser particularístico, incapaz de alcançar a ‘universalidade’” (Alcadipani & Rosa, 2010, p. 372). Essa segregação contribui para a estabilização do chamado mainstream da administração, tendo em vista o seu desenvolvimento desde as perspectivas e teorias adotadas constituídas no Norte Global (Barros & Carrieri, 2015), exprimindo, assim, os aspectos caracterizantes da racionalidade instrumental a serem aplicados indistintamente, já que são neutros e universais. Disso decorre a homogeneização do saber em administração e a adoção de modos únicos de saber-fazer, que foram previamente definidos pela racionalidade como modelos paradigmáticos de sucesso para a área (Barros & Carrieri, 2015; Mandiola, 2018).

Conforme elucidam Szlechter et al. (2020), a difusão dessa tradição pelos meandros da América Latina resulta também de sua localização geopolítica, uma vez que o “conhecimento em torno do organizacional esteve centrado quase que exclusivamente nos aspectos ortodoxos da administração” (p. 86), que foram constituídos na parte anglo-saxônica do mundo. Isso, segundo Ibarra-Colado (2012), se configura como uma colonização de nossos saberes e práticas, pois:

los conocimientos que importamos y reproducimos renuevan la condición colonial de nuestros países, pues nos dicen a los latinoamericanos “quienes somos” y “como vivimos”, esos “latinos” de América, los híbridos ladinos, la raza del machismo, la holgazanería, la corrupción y la irracionalidad. (p. 28)

Desse modo, em virtude da instituição de um modelo de sucesso, que perfila as mesmas características valorizadas da autoridade epistêmica, ensejou-se a delimitação do sujeito autorizado a produzir conhecimento (Ibarra-Colado, 2012). O que, por outro lado, provocou a negação e o silenciamento da enunciação exercida por subjetividades desconsideradas, desumanizadas. Tal aspecto, por consequência, afasta os sujeitos negros dos lugares típicos de produção de saberes, sobretudo as mulheres negras que possuem a agência científica negada e são destituídas do poder de narrar a história sob outro ponto de vista senão daquele que se convencionou sob a perspectiva dos vencedores.

Outrossim, isso também se reflete nos modos que se dá a escrita das pesquisas em estudos organizacionais, na permanência de “the widely accepted standard of academic writing with ‘rational’ scientific language stands in the positivist tradition of management studies and has faced criticism. Organization studies writing is shaped by masculine stereotypes of scientific rationality, objectivity and rigorous method” (Biehl-Missal, 2015, p. 179). A escrita, quando acontece de maneira corporificada e desviante (Pullen, 2018), denuncia o lócus epistêmico desprivilegiado a partir do qual ela acontece, tendo em vista que “quem historicamente teorizava sobre a gestão e os estudos organizacionais na América Latina são grupos que formam parte do que seria o centro em seus próprios países já que, em contextos socialmente desiguais, são aqueles que sempre não produziram conhecimento” (Szlechter et. al., 2020, pp. 86-87).

Isso se dá na esteira da gramática estabelecida, da razão que se pensa universal e neutra (Mandiola, 2018), que estabelece um modelo a ser seguido, a normatização da objetividade como perspectiva afeita a essa racionalidade. Neste aspecto, é necessário atentarmos ao que fora

ressaltado por Pullen (2018) sobre a reprodução desse modo de conduzir as pesquisas e as nossas publicações na área dos estudos organizacionais:

Oh, a escrita feminista não é publicada facilmente, sobre o que devemos escrever? Aqueles de nós que estão em escolas de negócios estão experimentando uma integração de nossas agendas críticas. Se a escrita atacar o sistema, ela será publicada? Devemos jogar o jogo? Quais são as normas dos campos em que trabalhamos? *Gatekeepers* aparecem novamente, eles estão em toda parte. As normas se escrevem em meu corpo, por meio de seus condutores – revisores, editores – nós. Depois de experiências recentes, eu continuo perguntando: “Por que toleramos tal violação?” “Por que reproduzimos tal violência um para o outro?” (p. 124)

Na seara brasileira, conforme destacou Vergara e Pinto (2001), a formação dos saberes administrativos do país ocorre de maneira indissociada da perspectiva estadunidense, em virtude da “preocupação de pensadores brasileiros com o que se produz no universo acadêmico, relativo ao campo organizacional” (p. 107). Os nossos olhos estão voltados para o Norte, mas nossos pés continuam fincados no Sul, imbricados no contexto interno brasileiro. Isto é, a nossa tradição em estudos organizacionais advém das teorias e práticas americanas e britânicas, desde quando essa área acadêmica começou a tomar forma (Rodrigues & Carrieri, 2001).

Como uma tentativa de se mitigar os efeitos dessa importação e reprodução do *modus mainstream* do organizar no âmbito brasileiro, desenvolveu-se a perspectiva da gestão ordinária, mediante a proposição de um movimento de retorno para as práticas organizativas cotidianas dos pequenos negócios (Carrieri, Perdigão, & Aguiar, 2014). Essa instância cotidiana como um estimado *lócus* espaço-temporal em que se “constitui uma prática social e cultural formada por uma pluralidade de códigos, referências, interesses pessoais e relacionais” identificada como gestão ordinária (Carrieri et al., 2014, p. 700).

No entanto, a própria concepção de gestão ordinária indica que ela se detém acerca de negócios constituídos e, ainda que minimamente, possuem uma estrutura organizacional definida ou em definição, já que para se abrir um negócio no país, algumas normas legais devem ser atendidas. O que significa custo e demanda investimento dos interessados.

Embora a gestão ordinária se contraponha ao caracteres de universalidade e neutralidade assegurados pela gestão *mainstream* e proponha a valorização da instância do cotidiano, ela, por si só, não garante a incursão de saberes, práticas e modos de existências desenvolvidos por aqueles sujeitos invisibilizados e destituídos da agência epistêmica nos meandros dos estudos organizacionais. Acreditamos que não se encontra inserida na proposição da gestão ordinária a valorização da perspectiva do pobre, daquele que ainda não alçou os caracteres do organizar ou que, inobstante inserido na estrutura organizacional, não pode falar ou fora silenciado, sobretudo em relação àqueles que tiveram a inserção na agência epistêmica negada pela racionalidade instrumental.

Nessa esteira, o contexto nacional não se diferencia muito do que fora exposto por Ibarra-Colado (2007, 2012), pois, devido à formação histórico-social da sociedade brasileira e o desenvolvimento do organizar baseado em valores escravocratas, de maneira ampla, à pessoa negra

não era atribuída a capacidade de pensar e muito menos de produzir conhecimento. A homogeneização desse espaço perpassa a imbricação do ideal do sujeito pesquisador e a reprodução de uma narrativa, um único jeito de contar a história e de expressar a verdade acerca do organizar. Uma verdade que deve ser subsumida por todos, porque o conhecimento que a subsidia seguiu as teorias e práticas, bem como os pressupostos da racionalidade neutra e universal.

A sociedade brasileira fora estruturada pela colonialidade e por suas hierarquias sociais baseadas na raça, gênero e trabalho, demarcando como inferiores os sujeitos que se distanciam de seu referencial de superioridade. Como tais, os modos de existências e de conhecer das pessoas negras foram apagados e desconsiderados epistemicamente por essa racionalidade colonial hegemônica. O timbre de vozes negras não era relevante, tampouco capaz de agradar aos ouvidos afinados pela cientificidade instrumental daqueles que avocaram para si a autoridade epistêmica.

Daí se originou um modo de organizar baseado em valores tipicamente escravocratas e classificativos. Uma ordem escravista que atua gramaticalmente como advérbio de modo do verbo organizar, pois modificou o organizar consideravelmente a partir da difusão do tráfico negreiro e do racismo “como uma construção ideológica cujas práticas se concretizam nos diferentes processos de discriminação racial. Enquanto discurso de exclusão que é, ele tem sido perpetuado e reinterpretado de acordo com os interesses dos que dele se beneficiam” (Gonzalez, 2020, p. 55).

Conforme afirmado por Holanda (2011), seria mais apropriado trabalhar o organizar como verbo, tendo em vista que, com a utilização da morfologia das palavras, o “verbo organizar registra a dinâmica da constante busca pelo novo” (p. 27), e por isso pode ser modificado por suas próprias práticas, traduzindo, pois, “um processo de construir objetos em constante modificação” (Misoczky & Vecchio, 2006, p. 8). Dessa maneira, o organizar como verbo se contrapõe ao substantivo “organização”, formalmente constituído e identificado no uso do artigo definido “a”, cujos contornos são hermeticamente delimitados. Seguindo essa perspectiva, não haveria um e único jeito de organizar, mas tantos quantos forem possíveis complementar o verbo, pois enquanto tal, o organizar exprime uma indeterminação a ser preenchida pelas práticas cotidianas.

Assim, no contexto brasileiro, o verbo organizar foi modificado pelo modo constituído e desenvolvido no período escravocrata, uma vez que “a escravidão foi mais que sistema econômico: ela moldou condutas, definiu desigualdades sociais, fez de raça e cor marcadores de diferenças fundamentais, ordenou etiquetas de manda e obediência, e criou uma sociedade condicionada pelo paternalismo e por uma hierarquia estrita” (Schwarcz & Starling, 2015, p. 96). São essas, pois, práticas organizativas que classificam, a partir de seus marcadores de diferenciação, com o intuito de controlar e manter a distância entre os polos dessa hierarquização sociocultural.

Todo esse percurso teórico que viemos construindo até aqui é necessário para que possamos ser capazes de identificar e visualizar a produção de lacunas dentro dos estudos organizacionais. A lacuna, como defendido por Medeiros (2011), é uma produção histórica, social e cultural de uma ausência, de um esquecimento positivo daqueles ou daquilo que se contraporiam ao referencial valorativo adotado por aqueles que narram a história ou definem o modelo de sucesso a ser seguido pelo gestor. O autor ressalta que essa “sociologia da lacuna” se ajustaria “para além dos motivos aparentemente estéticos, ela está alicerçada – como hipótese – nas dinâmicas historicamente construídas das relações sociais no Brasil, pautadas pelo preconceito racial e discriminação social”

(p. 216). Um movimento de caráter dúplice, pois ao mesmo tempo que se define um referencial ou paradigma, exclui-se a alteridade que não se amolgaria aos seus limites.

A lacuna seria então obra de um jogo que, num mesmo ato, estabeleceria quem está dentro e quem está fora, a partir de um espectro de fatores, tais como construção histórica, cultural, social e, também, epistemológica. Esse último aspecto se torna relevante para nós, estudiosos dos estudos organizacionais, pois quando adentramos os veios dos saberes administrativistas, deparamo-nos com uma homogeneização de sujeitos, práticas e conhecimentos, cujos referenciais advêm da razão instrumental que delimita a autoridade epistêmica, bem como a verdade, vigorantes na área, segundo parâmetros colonialistas.

Essa sociologia da lacuna operaria na ocultação da heterogeneidade em favor da manutenção de um padrão constituído alhures, segundo os caracteres da neutralidade e da universalidade, constituintes da racionalidade hegemônica. Isso como efeito de “suprimir os conhecimentos produzidos por qualquer grupo oprimido facilita o exercício do poder por parte dos grupos dominantes, pois a aparente falta de dissenso sugere que os grupos subordinados colaboram voluntariamente para sua própria vitimização” (Collins, 2019, p. 32).

Porquanto, para se visualizar a lacuna faz-se necessário ajustar a lente teórica para que nossos olhos alcancem o avesso da superfície revelada, o lado negativo da imagem se forma pela intermediação da razão instrumental, cujos contornos são percebidos mediante um movimento de percepção daquilo que se encontra encoberto, a partir do que está revelado. Essa batalha por sentidos é caudalosa, exige que nos comprometamos com a invisibilidade presente e diante da composição uniforme dos saberes e sujeitos padrões, propor uma incursão de rasuras (Souza, 2009) nessa epistemologia dominante, no questionamento da autoridade epistêmica instituída, com o intuito de que possamos apreender no lócus lacunar de enunciação. Isso também pode ocorrer no âmbito dos estudos organizacionais, quando se verifica a hegemonia e padronização desse campo científico segundo parâmetros constituídos no Norte Global, cujos efeitos são sentidos na produção discursiva inferiorizante de outras localidades e de seus saberes (Szlechter et al., 2020), encobrendo, assim, as peculiaridades dos contextos locais, porém, num movimento insurgente, adentra-se no plano das entrelinhas, das práticas organizativas não contemporizadas pela racionalidade hegemônica. Ademais, vale ressaltar que

pode-se dizer que as formas do dizer são regidas, efetivamente, por quem pode dizer, pelo que pode e como ser dito e consagrado, histórica e socialmente, na história do campo intelectual, [particularmente no administrativo]. Existe uma delimitação bem clara das possibilidades de atuação, fazendo com que custe muito caro a heresia e a subversão. (Medeiros, 2011, p. 215)

Nesse sentido, a efetuação da lacuna garantiria o silêncio do coro de vozes dissonantes daquele ideal padronizado de gestor, bem como a manutenção da importação e reprodução de saberes universais e neutros, que ignora as influências contextuais e cotidianas, de modo a continuar constituindo modos de organizar favorecidos pela racionalidade instrumental. Concomitante, a incidência da lacuna permitiria rachar esse campo homogeneizado e rasurar a verdade contada

sobre o organizar, a partir da imbricação dos pesquisadores, sobretudo os lacunares, com as práticas cotidianas e saberes desenvolvidos no âmbito das lacunas.

Diante disso, não vislumbramos empecilhos para considerarmos a lacuna também como um fenômeno organizacional, uma vez que o modo de organizar desenvolvido baseado na ordem escravista, “perpassa nossas maneiras de fazer, . . ., no Brasil, nossas maneiras de fazer, nossas práticas no cotidiano, têm uma dinâmica racializada, pois esse é um fenômeno social que nos organiza enquanto coletividade”, encobrendo as práticas dissonantes daquele modelo de sucesso mainstream de organizar (Santos & Oliveira, 2020, p. 4). Esse fenômeno como resultante das práticas de gestão, reflexos histórico-sociais do modo de organizar concebido segundo padrões colonialistas, na esteira da racionalidade instrumental e burocrática (Szlechter et al., 2020).

Desse modo, sabendo dos riscos inerentes a esse trabalho, propomos adentrarmos pelas lacunas e lançarmo-nos pelas veredas dos registros de Carolina Maria de Jesus com o objetivo de apreender com a autora. Uma escrita lacunar desenvolvida na instância cotidiano, por uma mulher negra igualmente lacunar. Essa é, portanto, uma tentativa de se fazer ecoar a voz negra silenciada pelos estreitos do campo científico dos estudos organizacionais, questionando-os enquanto área uniformizada ao mesmo tempo que exorta outros pesquisadores lacunares a se arriscarem nessa empreitada que é aduzir a lacuna e fazer dela seu campo de pesquisa.

Gestacionando em uma lacuna: criar escrevivências, repensar a gestão

Maybe o primeiro sinal gráfico que me foi apresentado como escrita, tenha vindo de um gesto antigo de minha mãe. Ancestral, quem sabe? Pois de quem ela teria herdado aquele ensinamento, a não ser dos seus, os mais antigos ainda? Ainda me lembro, o lápis era um graveto, quase sempre em forma de uma forquilha, e o papel era a terra lamacenta . . . (Evaristo, 2020, p. 49)

Nesta seção, lançamos mão das escrevivências como propulsoras para se repensar a gestão, como método da rasura desse saber hegemônico, que, positivamente, esquece e ignora tudo aquilo que se encontra alheio ao lócus privilegiado. Utilizamos essa definição como modo de conhecer a ferramenta metodológica, uma episteme possível para o sujeito lacunar, cuja adoção na pesquisa científica pode “activar la especificidad del lugar como noción contextualizada y situada de la práctica humana” (Walsh, 2007, p. 106). Isso acontece na esperança de introduzir rasuras e desequilibrar a normalidade e normatização da racionalidade hegemônica e de sua autoridade epistêmica, sobretudo nos estudos organizacionais.

Como dissemos anteriormente, a ordem escravista no Brasil se transformou em modo de organizar a vida social no país, instituindo e difundindo hierarquias sociais nos seus entremeios, a partir da concepção classificatória de raça. Essa noção se fundamenta no fato de que “a escravidão foi uma instituição nacional. Penetrou toda a sociedade, condicionando seu modo de agir e de pensar”, e, como especificadora do organizar, a escravatura se atualizou na forma do “preconceito contra o negro, [tendo em vista que este] ultrapassou o fim da escravidão e chegou modificado a nossos dias . . . o trabalho manual foi socialmente desprezado como ‘coisa de negro’” (Fausto, 2012, p. 33). Trabalho este de tecer existências subalternizadas, de coser vidas despedaçadas,

crochetando, assim, saberes fragmentados nessa colcha de retalhos que é o conhecimento científico.

Ressalta-se que nas entrelinhas desta pesquisa não há espaço para neutralidade e imparcialidade, e o saber que daqui se origina é marcadamente comprometido com o *lócus lacunar*, no qual a pessoa negra fora histórico-socialmente localizada, mediante um esquecimento positivo e estabelecido pela racionalidade instrumental dominante. Ocupar esse lugar é ter a consciência das forças opressivas que perpassam por sua existência ao mesmo tempo em que desenvolve e exerce práticas de resistência, na incursão de disputa por sentidos ou na batalha pela grafia da vida.

É o que estamos favorecendo aqui, que surjam neste espaço formas criativas de pensar e de se desenvolver pesquisa, ao trazer a literatura, ainda que em pinceladas, para o escopo do texto, pois a escrita literária é uma arte, em seu sentido amplo. Isso se torna promissor, pois como destacado por Ipiranga e Saraiva (2020), o uso de literatura no campo da administração no país, como fonte de pesquisa, ainda se mostra como um movimento tímido e incipiente para essa área do saber. Como arte da palavra e do sentido, a literatura é capaz de produzir deslocamentos, afastando-nos de territórios já normalizados e normatizados e nos tornar mais empáticos ao que se difere de nossos contextos de vida.

Esse saber carrega consigo traços de um corpo que se desmancha em palavras e se recompõe nos sentidos. A sua forma pode vir a ser em verso, prosa ou poesia, e até mesmo seguindo as normas acadêmicas de formatação e se constituir num artigo como este. Os pensamentos e teorias resultantes dessa associação entre experiência cotidiana e uso da razão, no caso das mulheres negras, “refletem o esforço dessas mulheres para lidar com experiências vividas em meio a opressões interseccionais de raça, classe, gênero, sexualidade, etnia, nação e religião” (Collins, 2019, p. 43). Destarte, os saberes e as teorias produzidos por mulheres negras e por “outros grupos historicamente oprimidos visam encontrar maneiras de escapar da, sobreviver na e/ou se opor à injustiça social e econômica prevalente” (Collins, 2019, pp. 42-43). Escapar pelo meio, nas semelhanças das formas e dissonâncias de sentidos e conteúdos, isto é, fazer uso das estratégias instituídas e seguir, degrau a degrau, rumo à resistência pelo trabalho intelectual, em qualquer uma de suas modalidades.

Segundo Czarniawska (2006), a literatura se mostra como fonte fecunda para a compreensão da vida social organizada, como material empírico, ela apresenta uma perspectiva acerca da realidade narrada, que se relaciona com outras estórias e narrativas. Ademais,

narrating is organizing, and although organizing is more than narrating, even that part of it that is non-narrative can become a topic of a narration. One cannot repair a machine by telling how it was done but one can always tell a story about the repair. (Czarniawska, 2000, p. 4)

Desse modo, embora a literatura de Carolina não possa modificar o modo de organizar instituído no contexto brasileiro, ela pode produzir uma tensão entre as histórias contadas e favorecer a incursão de outras perspectivas, a emergência de saberes lacunares sobre o cotidiano organizado. Como fonte empírica, “Quarto de despejo” contribui para a inserção de rasuras nesse território normatizado dos estudos sobre o organizar, demonstrando o lado positivamente

esquecido da produção discursiva sobre a gestão. Nesse sentido, conforme assevera Rhodes e Brown (2005):

One key contribution of narrative research is the attention it focuses on temporal issues in organizations. Narrative involves the unfolding of a story of events and experiences over time . . . Thus, rather than viewing organizations as static, homogeneous and consistent entities, narrative approaches demonstrate the processual characteristics of organizations and can render both the paradoxes and complex causal relationships inherent in organizational change open to analysis. (p. 20)

E uma maneira de se realizar isso é escrever as nossas experiências. As escrevivências (Evaristo, 2008) se mostram como propulsoras para a realização desse intento de visibilizar a produção de conhecimentos desenvolvidos e comprometidos desde a lacuna. Esquivando-se do padrão da norma para introduzir, no folgado de uma pausa, as marcas de um fazer-saber comprometido com as experiências de pessoas negras, lacunares, nessa malha homogeneizada dos estudos organizacionais.

Além disso, não há a intenção de se instituir uma homogeneidade e/ou universalidade a partir dos saberes de pessoas negras, sobretudo das mulheres, pois sabemos que as experiências de mulheres negras podem se diferenciar conforme se modifica a sua localidade, classe, sexualidade, religião e educação, já “que é válido olhar para experiências individuais e para relatos subjetivos acerca do racismo cotidiano para que compreendamos a memória histórica e coletiva” (Kilomba, 2019, p. 91). O uso da escrevivência, como metodologia e modo de conhecer, facilita a diversidade e o repensar a gestão a partir dos saberes e sujeitos lacunares, uma vez que não é exclusiva ou excludente a ninguém.

Esse termo – escrevivência – foi cunhado por Conceição Evaristo, autora literata e mulher negra brasileira, que possui uma escrita marcadamente comprometida com a sua condição de mulher e negra. Uma estratégia que pode favorecer a formação de narrativas em que se conjugam memórias e experiências, num gesto insurgente de querer dar forma ao vivido por pessoas que foram intencionalmente desumanizadas e cujas condições de sujeitos e, conseqüentemente, a capacidade de produzir saberes, foram sistematicamente retirados. Essa condição é registrada por Carolina Maria de Jesus quando ela menciona ter submetido seus escritos à avaliação circense e obteve uma negativa fundamentada no fato de ser negra, ouçamos-a: “. . . Eu escrevia peças e apresentava aos diretores de circos. Eles respondia-me: – É uma pena você ser preta” (Jesus, 2014, p. 64).

A escrevivência, como modo de conhecer, emoldura as experiências e memórias de mulheres negras, que são vivenciadas desde os seus corpos negros, antes restritas à oralidade. No início, esse termo designou o próprio ato de escritura da autora, o modo pelo qual os seus poéticos textos tomavam forma, com a colheita de memórias e experiências suas e daquelas contadas pelos seus ou até mesmo do testemunho de fatos corriqueiros e cotidianos, na afinação da escuta a fim de transpor a vida para a escrita. Evaristo (2020), recentemente, esclareceu-nos sobre a origem desse termo e a qual fenômeno na história das mulheres negras ele se refere, ouçamos:

na essência do termo, não como grafia ou como som, mas, como sentido gerador, como uma cadeia de sentidos na qual o termo se fundamenta e inicia a sua dinâmica. A imagem fundante do termo é a figura da Mãe Preta, aquela que vivia a sua condição de escravizada dentro da casa-grande . . . Escrivivência, em sua concepção inicial, se realiza como um ato de escrita das mulheres negras, como uma ação que pretende borrar, desfazer uma imagem do passado, em que o corpo-voz de mulheres negras escravizadas tinha sua potência de emissão também sob o controle dos escravocratas, homens, mulheres e até crianças. E se ontem nem a voz pertencia às mulheres escravizadas, hoje a letra, a escrita, nos pertencem também. Pertencem, pois nos apropriamos desses signos gráficos, do valor da escrita, sem esquecer a pujança da oralidade de nossas e de nossos ancestrais. (pp. 29-30)

Escrever se assemelha a experimentações gráficas, simbólicas e de significações, que decorrem do compromisso de dar vida ao vivido e de marcar a folha de papel com as experiências cotidianas, a fim de ir se fazendo e “recriando um passado [que] ocupa um espaço vazio, deixado pela ausência de informações históricas mais precisas. E esse passado recriado passa a ser constantemente amalgamado ao tempo e à história presentes” (Evaristo, 2008, p. 1). Constitui um modo contínuo de visitar a existência e recriar perspectivas, advindo de “um profundo incômodo com o estado das coisas” (Evaristo, 2020, p. 34), de maneira que escrever não se ajunta àquelas estratégias que visam contribuir para a manutenção da perspectiva única, mas em desequilibrá-la, ao enformar novos conteúdos de verdade, em compor fragmentos desde o lócus desprivilegiado dos oprimidos, lacunares. Aforisticamente, isso pode ser resumido em: “a nossa escriturivência não pode ser lida como histórias ‘para ninar os da casa-grande’, e sim para incomodá-los em seus sonos injustos” (Evaristo, 2020, p. 54).

A escriturivência, nesse sentido, possui o condão de trazer à tona as experiências e perspectivas dos sujeitos silenciados, lacunares, que não tiveram suas narrativas incluídas na montagem da história oficial (Evaristo, 2008), como testemunhamos com Carolina, vejamos:

Quando eu vou na cidade tenho a impressão que estou no paraíso. Acho sublime ver aquelas mulheres e crianças tão bem vestidas. Tão diferentes da favela. As casas com seus vasos de flores cores variadas. Aquelas paisagens há de encantar os olhos dos visitantes de São Paulo, que ignoram que a cidade mais afamada América do Sul está enferma. Com as suas úlceras. As favelas. (Jesus, 2014, p. 85)

Depois voltei e fiquei pensando em minha vida. O Brasil é predominado pelos brancos. Em muitas coisas eles precisam dos pretos e os pretos precisam deles . . . Quando eu estava preparando para fazer o jantar ouvi a voz da Juana que pediu-me alho. Dei-lhe 5 cabeças. Depois fui fazer o jantar e não tinha sal. Ela deu-me um pouco. (Jesus, 2014, p. 115)

Esses excertos nos facilitam a compreender como “a vivência de nossa condição de pessoa brasileira de origem africana, uma nacionalidade hifenizada, na qual me coloco e me pronuncio para afirmar a minha origem de povos africanos e celebrar a minha ancestralidade” (Evaristo, 2020, p. 30),

pode favorecer o exercício lacunar da escrita. Uma escrita que se faz comprometida com a lida diária, com as experiências dedilhadas e experimentadas no cotidiano por aquelas que foram positivamente esquecidas nas lacunas da vida social organizada.

Ainda, a escrevivência é meio para essa mulher se inserir no mundo das ideias, no saber acadêmico, revestindo-se de possibilidade para se conceber teorias e pensamentos imbricados nessa perspectiva. Uma possibilidade de se esquivar da autoridade epistemológica do modelo da razão e criativamente fazer a sua autoinserção nos meandros acadêmicos do conhecimento. Nesse jogo de afirmar e negar, a mulher negra que escreve pode tomar o interior desse jogo e marcar o passo de uma escrita “para registrar o que os outros apagam quando falo, para reescrever as histórias mal escritas sobre mim, sobre você”, conforme registrado na carta que nos enviou Anzaldúa (2000, p. 232). Isso a fim de introduzir rasuras e desocultar os saberes e práticas lacunares submergidos pelo modo hegemônico de se conceber a gestão e de fazer pesquisas acadêmicas.

Como modo de conhecer, a escrevivência se faz imbricada na instância cotidiana da vida, uma vez que a experiência vivida pelo narrador permeia a sua escrita, impedindo, assim, que essa narrativa se constitua como um saber neutro e universal. É o que podemos verificar nas escrevivências desenvolvidas por Carolina (2014), que estão intrinsecamente comprometidas com seu lócus enunciativo de mulher negra, com a situação vivencial lacunar dos muitos que vivem às margens sociais e dos rios. Porquanto, a escrevivência é uma forma de enunciação coletiva, pois as histórias escritas, como desvelado pela autora, podem ter sido escritas por ela, por mim ou por nós, devido ao fio condutor do contexto histórico-cultural do Brasil, que atribui sentidos de inferioridades às mulheres negras. Em outras palavras:

escrever é contar histórias absolutamente particulares, mas que remetem a outras experiências coletivizadas, uma vez que se compreende existir um comum constituinte entre autor/a e protagonista, quer seja por características compartilhadas através de marcadores sociais, quer seja pela experiência vivenciada, ainda que de posições distintas. (Soares & Machado, 2017, p. 206)

Nessa perspectiva, assumir as escrevivências como modo de produzir conhecimento é também reconhecer que o saber não está dissociado de um corpo que sente e que se situa em determinado lugar social. É, ainda, afastar-se da concepção universalista e neutra do pensar, admitindo as influências sócio-históricas na produção desse saber, como condição para uma pesquisa não hegemônica.

Não é uma escrita centrada no eu da pessoa que debulha as palavras no papel, mas a decodificação de um lugar comum que proporciona a formação de uma enunciação coletiva, no ato de desvelar experiências compartilhadas, teorias e práticas de conhecimentos que encorajam, aquela ou aquele que faz de sua prática de escrita uma escrevivência, um trabalho intelectual. Isso porque, como endereçado por Anzaldúa (2000), a “escrita é uma ferramenta para penetrar naquele mistério, mas também nos protege, nos dá um distanciamento, nos ajuda a sobreviver. E aquelas que não sobrevivem?” (p. 232).

Seguir esse viés e abordar as escrevivências como forma de produção de saberes é, também, estabelecer:

a new relation to language; one which might be called feminine, admits that ironically, at the very place where I must offer a conclusion, all I can set out is another tentative beginning; with no guarantee of what this small beginning will struggle to become. (Pullen, 2006, pp. 294-295)

Isso facilita a mitigação da gramática masculinizada dos estudos organizacionais, por exemplo, configurada na objetividade de uma estrutura sintática, no estabelecimento de modelos de sucesso. Experimentar narrar e constituir as nossas pesquisas científicas de maneiras mais fluidas e criativas nos levaria a desprender da universalidade e objetividade dessa escrita masculina, considerada como referência de rigor e validade para o saber que se quer científico (Steyaert, 2015).

Ademais, como afirmado por Pullen (2018), a escrita acadêmica por mulheres é o meio utilizado por estas para desequilibrar a gramática homogênea e neoliberal da universidade, sobretudo nos estudos organizacionais. Segundo a autora, deve haver “um radical envolvimento com os corpos femininos e a sua relação com a escrita” (Pullen, 2018, p. 123), de modo que podemos compreender aquilo que Evaristo (2020) nos exorta a fazer, de comprometer a vida com a escrita ou a escrita com vida, pois uma não ocorre sem a outra, e vice-versa. É sobre isso que Pullen (2018) nos leva a refletir quando ela assim se questiona:

. . . ainda estou perguntando se este é um lugar que é atribuído a mulheres e quais são as condições de estar na comunidade de estudos organizacionais? Precisamos ser mais subversivos, transgressivos? Corremos o risco de perder esse espaço a menos que a escrita se torne ativismo, até que mudemos os sistemas regulatórios que atribuem esse lugar para nós e nos responsabilizamos por nossa escrita? Esse ativismo começa falando sobre a escrita e o lugar das mulheres nela. (p. 123)

Há uma dureza e silenciamento na gramática normativa da escrita científica, tendo em vista que ela se desdobra em regras constituídas a partir do modelo ideal de *man-ager* de sucesso (Mclaren & Mills, 2007; Steyaert, 2015). Como nos contou Pullen (2018), a norma nos estudos organizacionais se insere no corpo masculino e em tudo aquilo que ele representa, de modo que a mulher se constituiu como um desvio por excelência, o que exige uma correção, seja por meio de recomendações de seus “pares” para ajustar a linguagem do texto, seja para ser mais objetiva em suas pesquisas.

Os registros de Carolina Maria de Jesus podem nos auxiliar neste intento de mitigar as estruturas epistemológicas em organização e desviar do saber-fazer masculinizado característico da neutralidade, de modo que possamos identificar as suas lacunas. Já que a narrativa da autora revela os efeitos do verbo organizar e de seu modo, a escravidão, que não são narrados quando o enfoque da pesquisa se restringe às organizações instituídas ou até mesmo à gestão ordinária, pois o que a autora narra se refere a uma “gestão” da sobrevivência, de fazer malabarismos com aquilo que encontra nos lixos, com um e único objetivo: não morrer de fome! O cotidiano narrado pela autora se insere numa instância aquém da ordinária, uma vez que para visualizá-la há a necessidade de se fazer um ajuste interseccional na análise microscópica do organizar, tendo em vista que essa “gestão da sobrevivência” se dá nas margens, dos rios e da sociedade. Na realidade, o ato de Carolina em,

diante do vazio dos pratos seu e de seus filhos, recorrer ao lixo para encontrar a sua subsistência – literalmente, já que há trechos em que ela relata ter comido e dado de comer a seus filhos os restos de comidas encontrados no lixo –, ainda não tem nome. Não se sabe se isso se chama colonialidade, escravatura ou invisibilidade.

Também comprometida com essa possibilidade de interpolar a pesquisa acadêmica com a escrita literária, Biehl-Missal (2015) sugeriu que “arts-based forms can be seen as another alternative to masculine academic writing, in particular arts-based methods as ‘feminine creation’ with an emphasis on female corpo-reality and experience in organizations” (p. 180). Utilizar métodos próximos das artes, da produção do sensível, como uma postura de inserir-se e estar na academia e resistir à concepção instrumentalista da razão, contribuindo, pois, na matização das fronteiras entre as respectivas áreas acadêmicas.

Esse método pode fazer com que tanto pesquisador quanto leitor se aproximem um do outro e também de um mundo (realidade) que não se assemelha ao seu. A literatura produz deslocamentos e, por conseguinte, “pode evocar a nossa empatia, aprofundando, assim, um senso de compaixão pelos semelhantes na mesma medida que amplia nosso senso de humanidade” (Thexton, Prasad, & Mills, 2019, p. 85). Isso se mostra promissor no âmbito dos estudos organizacionais, pois a literatura e as suas escrituras contribuem para a ampliação e mitigação de seus limites epistemológicos, bem como para a ampliação de seus paradigmas interpretativos (Collins, 2019), além de favorecer a incursão de sujeitos e saberes lacunares pelos corredores acadêmicos.

Nesse sentido, escrever como uma mulher negra, criando e contando histórias – literárias e científicas – assemelha-se ao ato de sobrevivência e resistência às múltiplas opressões desenvolvidas pela colonialidade, que resultaram no silenciamento dessa mulher. É deixar que nossos saberes tomem formas de palavras escritas, que brotam dessa fonte que são nossos corpos femininos pretos. Como um ato de distração, contar histórias honestas (Barone, 1992), cujo enredo descortina os silenciamentos e se mostra propício a “out to prick the consciences of readers by inviting a reexamination of the values and interests undergirding certain discourses, practices, and institutional arrangements found in today's schools” (Barone, 1992, p. 143). Sobre isso, Evaristo (2019) explicou que:

quando falo de escritura, estou considerando uma escrita profundamente comprometida com a vivência enquanto motivo de inspiração, de ficcionalização. É lógico que nem tudo, nem metade do que escrevo é o que vivi. Essa autoria negra não precisa desse sujeito da escrita para falar de nós, afro-brasileiros; que a gente tenha vivido na pele a escravização dos africanos. Mas temos uma herança histórica. Os nossos avós, nossos bisavós, essa comunidade afro-brasileira, a nossa história tem uma relação muito forte com o processo de escravização e traz essa memória. Essa escritura está muito relacionada com uma herança histórica que é recriada a partir das nossas histórias. É essa vivência individual ou colectiva que se torna mote para uma escrita. (par. 4)

Imbuídas e imbuídos desse propósito de dar corpo às experiências, deve-se “desviar do padrão, desrespeitar o critério de medida estabelecido e interiorizado como natural. É criar a

novidade e promover o deslocamento” (Batalha, 2013, p. 117). E deslocar significa sair da superfície e aprofundar-se pelos veios lacunares dos saberes, e rumar a uma constituição criativa do conhecimento, que, no presente caso, torna-se possível e intenta realizar por meio das escrituras. Dessa maneira, as escrituras, como modo de conhecer situado, se apresentam como campo de possibilidades epistemológicas para os estudos organizacionais, tendo em vista que faculta trazer para essa área acadêmica pensamentos e práticas não considerados enquanto tais pela racionalidade mainstream dominante, e que se apresenta como alternativa propulsora do repensar a gestão desde o lócus desprivilegiado da lacuna.

Assim, abrimos o “Quarto de Despejo” e encontramos outro modo de existência e de organizar a vida diária, cuja narrativa enforma experiências fragmentadas e táticas cotidianas de sobrevivências. O diário de Carolina retrata as experiências cotidianas de mulher negra, moradora de uma favela da cidade de São Paulo, que sai às ruas todo dia para catar papel com o intuito de obter o sustento familiar. Os registros cotidianos da autora, embora permeados pelas agruras de se saber “despejada”, retratam os seus impulsos insurrecionais, a leitura e a escrita, modos de expressão de sua potência e de vida. Escrever, nos cadernos também encontrados no lixo, se mostra para Carolina como percurso possível para poder um dia sair daquela vida de despejada, como a autora se refere à existência de uma favelada. Além disso, ela expressa o desejo de romper com essa realidade por meio de sua escritura:

— Se eu pudesse mudar desta favela! Tenho a impressão que estou no inferno.

. . . Sentei ao sol para escrever. A filha da Silvia, uma menina de seis anos, passava e dizia:

— Está escrevendo, negra fidida!

. . . é que eu estou escrevendo um livro, para vendê-lo. Viso com esse dinheiro comprar um terreno para eu sair da favela. (Jesus, 2014, pp. 26-27)

O “Quarto de Despejo” revela “uma imagem-síntese capaz de traduzir a sensação de viver em um local onde as pessoas e o lixo se confundem” (Coronel, 2014, p. 272), como a própria autora nomeia em alguns registros seus, de maneira que não importa a forma gráfica, o significante, se a palavra é pessoa ou lixo, o seu significado é o mesmo. Ao percorrer as páginas do diário, depara-se com os resíduos da história, as ruínas que teimam em sobreviver e se mostrar para a sala de visita em toda a majestade de seus farrapos.

Ressalta-se que a agência do fazer científico de mulheres negras fora sistematicamente negada com o fito de silenciar a sua voz e evitar qualquer manifestação insurgente ou até mesmo a formação positivada de sua subjetividade. Essa mudez forjada perdurou ao longo dos anos, fazendo-se presente nos tempos atuais na configuração epistemológica do saber e do não lugar da mulher negra e de sua voz na academia brasileira. Reforçando-se a concepção histórica-social acerca da mulher negra, como fora destacado por hooks (1995), que vem sendo considerada um ser pronto para servir, sempre à disposição para atender os anseios daquele que exprime o padrão colonial de poder e que ocupa o lócus privilegiado da razão.

Mitigando esse mordaz silenciamento, o movimento de Carolina em escrever as experiências diárias possui um duplo aspecto: além de inseri-la num campo homogeneizado, desvela a

perspectiva daqueles que foram esquarterados em suas subjetividades e destituídos do poder de poder falar. Os registros de Carolina, sob a narrativa da “poeta do lixo” conta experiências ignoradas, revelando a perspectiva de quem viveu na margem social e os efeitos de um modo de organizar que o nega o pertencimento territorial (em toda carga semântica que esse termo possui: espaço, linguagem, poder, existência) dessas pessoas ao território da sala de visita da vida social organizada, sob a sua especificidade verbal de que eles não são sujeitos da oração chamada sociedade brasileira.

Quando puis a comida o João sorriu. Comeram e não aludiram a cor negra do feijão. Porque negra é a nossa vida. Negro é tudo que nos rodeia . . . (Jesus, 2014, p. 43)

. . . Fiz o almoço, depois fui escrever. Estou nervosa. O mundo está tão insípido que eu tenho vontade de morrer. Fiquei sentada no sol para aquecer. Com as agruras da vida somos uns infelizes perambulando aqui neste mundo. Sentindo frio interior e exterior. (Jesus, 2014, p. 179)

A narrativa calorosa de Carolina nos insere nesse frio também, pois ela escancara outro contexto social e cultural que, *a priori*, não partilhamos. E, ainda, nos lança pelas ruelas esquecidas do organizar, demonstrando haver práticas e saberes constituídos lacunares com os quais podemos começar a refletir sobre uma outra forma de gestão e de seus modos de organizar baseados nas práticas de sobrevivências daqueles que estão situados aquém da instância ordinária da vida social organizada.

No registro do dia 13 de maio, data em que fora assinada a abolição da escravatura e, portanto, data festiva, Carolina finaliza seu relato indicando a atualidade do modo de organizar baseado em valores escravistas: “E assim no dia 13 de maio de 1958 eu lutava contra a escravatura atual – a fome!” (Jesus, 2014, p. 32). Essa imagem acompanha o cotidiano registrado da autora, a fome como fio condutor de seus passos em busca do alimento. A fome como sintoma da barbárie vivida rotineiramente, uma vez que “a favela é o quintal onde jogam os lixos”, o que não se quer ver transitando pela sala de visita (Jesus, 2014, p. 32).

Em seguida, Carolina se questiona: “levantei nervosa. Com vontade de morrer. Já que os pobres estão mal colocados, para que viver?” (Jesus, 2014, p. 33). Podemos compreender que estar mal colocado já seria a morte em vida para o pobre, com seu futuro incerto e regido pela miséria e fome. Nesse sentido: “. . . eu estou começando a perder o interesse pela existencia. Começo a revoltar. E a minha revolta é justa” (Jesus, 2014, p. 35). A revolta é legítima, Carolina, pois como não haveria de ser, se mesmo com uma rotina extenuante, as panelas não permaneciam cheias e quentes: “cheguei em casa, aliás no meu barracão, nervosa e exausta. Pensei na vida atribulada que eu levo. Cato papel, lavo roupa para dois jovens, permaneço na rua o dia todo. E estou sempre em falta” (Jesus, 2014, p. 12).

Essas passagens do diário demonstram haver uma clara consciência da autora de sua condição social, que registra a perspectiva e experiência de uma verdadeira testemunha ocular: “. . . nós somos pobres, viemos para as margens do rio. As margens do rio são os lugares do lixo e dos marginais. Gente da favela é considerado marginais. Não mais se vê os corvos voando as margens do rio, perto dos lixos. Os homens desempregados substituíram os corvos . . .” (Jesus, 2014, p. 54). Isso ilustra como o modo de agir do organizar escravista, mesmo em sua nova roupagem, ainda

produz assimetrias e classificações sociais, determinando e delimitando os espaços-tempos das pessoas excluídas, destoadas de poder.

Ainda, a autora narra sobre os sentimentos de exclusão, de como vivencia a demarcação racial dos espaços sociais, sendo alguns de acesso facilitado às pessoas negras e a outros não, segundo esse organizar baseado em valores racistas: “quando estou na cidade tenho a impressão que estou na sala de visita com seus lustres de cristais, seus tapetes de viludos, almofadas de sitim. E quando estou na favela tenho a impressão que sou um objeto fora de uso, digno de estar num quarto de despejo” (Jesus, 2014, p. 37). Aqui, claramente, podemos perceber a formação contextual da lacuna, que nos remete aos limites externos da sala de visita, a tudo aquilo que não orna e compõe a imagem uniforme da superfície social de uma cidade grande brasileira. Nos dias atuais, deparamo-nos com essas figuras lacunares nos semáforos e pelas ruas da cidade, carregando algumas vezes uma pequena caixa nas mãos a nos perguntar: — Balinha, senhor? — Balinha, senhora?

Igualmente, o olhar de Carolina é certo quanto às desigualdades produzidas pelas diferenças raciais, o qual fora apurado pelas andanças da autora pelas ruas da cidade, no trabalho de catar os descartados para auferir o sustento familiar: “depois voltei e fiquei pensando na minha vida. O Brasil é predominado pelos brancos. Em muitas coisas eles precisam dos pretos e os pretos precisam deles” (Jesus, 2014, p. 115). Além disso, ironicamente ela registra o esquecimento do branco em torno do fim da escravatura:

Eu estava pagando o sapateiro e conversando com um preto que estava lendo um jornal. Ele estava revoltado com um guarda civil que espancou um preto e amarrou numa árvore. O guarda civil é branco. E há certos brancos que transforma preto em bode expiatorio. Quem sabe se guarda civil ignora que já foi extinta a escravidão e ainda estamos no regime da chibata? (Jesus, 2014, p. 108)

Além da fome, o ato de buscar água funciona como marcador da narrativa de Carolina. Em muitos registros há o destaque para a fila da biqueira, as conversas das mulheres na fila, o fato de ter de acordar de madrugada para buscar água para fazer café. A própria Carolina identifica a sua ladainha da água: “vocês já sabem que eu vou carregar água todos os dias. Agora vou modificar o início da narrativa diurna, isto é, o que ocorreu comigo durante o dia” (Jesus, 2014, p. 125). E, assim, ela nos conta sobre a falta de infraestrutura que experimentava em seu cotidiano: “a coisa que eu tenho pavor é de entrar no quartinho onde durmo, porque é muito apertado. Para eu varrer o quarto preciso desarmar a cama. Eu varro o quartinho de 15 em 15 dias” (Jesus, 2014, p. 130). Ela associa essa ausência a sua existência, pois em sua casa se encontravam “as tabuas negras e podres. Pensei: está igual a minha vida!” (Jesus, 2014, p. 175). Ainda nesse sentido, Carolina se define que enquanto moradora da favela, era uma despejada:

. . . Eu cancei de escrever, adormeci. . . Levantei de mau humor e fui atender. Era o senhor Dario. Um senhor que eu fiquei conhecendo na eleição. Eu mandei o senhor Dario entrar. Mas fiquei com vergonha. O vaso noturno estava cheio. . .o senhor Dario ficou horrorizado com a primitividade em que eu vivo. Ele olhava tudo com assombro. Mas ele deve

aprender que a favela é o quarto de despejo de São Paulo. E que eu sou uma despejada. (Jesus, 2014, p. 147)

Outra esfera que perpassa a narrativa diarística é a própria escrita do diário, incluído aí o desejo da autora de se tornar escritora. Muitos são os registros em que ela senta sob ao sol pra escrever, reservando um espaço de tempo à noite, pois era mais tranquilo, para sua escritura. No entanto, em alguns fragmentos há a indicação de certa incredulidade da própria autora sobre a sua capacidade de escrever o diário: “eu não sou indolente. Há tempos que eu pretendia fazer o meu diário. Mas eu pensava que não tinha valor e achei que era perder tempo” (Jesus, 2014, p. 28); no entanto, isso não durou muito, já que estamos percorrendo o “Quarto de despejo”. Não obstante, Carolina se denominava poetisa, uma “poeta [que] enfrenta a morte quando vê o seu povo oprimido” (Jesus, 2014, p. 39).

Essa mesma desconfiança era partilhada por seus vizinhos, conhecidos, ou por quem soubesse que Carolina estava escrevendo seu diário: “quiz saber o que eu escrevia. Eu disse ser o meu diário. – Nunca vi uma preta gostar tanto de livros como você”; “sentei ao sol para escrever. A filha da Silvia, uma menina de seis anos, passava e dizia: — Está escrevendo, negra fidida!” (Jesus, 2014, p. 26). A escrita não era uma conduta normalizada naquele ambiente e para aquelas pessoas, era, pois, sinônimo de outra figura, distinta da estampa da autora:

. . . Eu escrevia peças e apresentava aos diretores de circos. Eles respondia-me: — É pena você ser preta. Esquecendo eles que eu adoro a minha pele negra, e o meu cabelo rustico. Eu até acho o cabelo de negro mais iducado do que o cabelo de branco. Porque o cabelo de preto onde põe, fica. É obediente. E o cabelo de branco, é só dar um movimento na cabeça ele já sai do lugar. É indisciplinado. Se é que existe reincarnações, eu quero voltar sempre preta. (Jesus, 2014, p. 64)

O exercício de Carolina em registrar o seu cotidiano nos mostra como é possível gestacionar na lacuna, criar a partir das experiências diárias de quem está fora dos limites epistemológicos da razão. Nesse sentido situar-se na lacuna, saber-se um ser ou conhecimento lacunar e usar disso para fazer emergir outras formas de saber-fazer. O que pode ocorrer a partir da invisibilização produzida, o que não está dentro, e, portanto, partir-se do que está fora e não possui forma predeterminada, a fim de compor uma narrativa comprometida com a realidade lacunar, como fez Carolina, alertando-nos, inclusive, que “há de existir alguém que lendo o que escrevo dirá . . . isto é mentira! Mas, as misérias são reais” (Jesus, 2014, p. 46).

Esse movimento de Carolina se coaduna com o defendido por Hooks (1995), de que “quando o trabalho intelectual surge de uma preocupação com a mudança social e política radical, quando esse trabalho é dirigido para as necessidades das pessoas, nos põe numa solidariedade e comunidade maiores. Enaltece fundamentalmente a vida” (p. 478), justamente o exercido pela autora em seu diário, ao asseverar enfaticamente que o país deveria ser governado por quem já passou fome, pois somente assim conseguiria compreender a dor da fome (Jesus, 2014, p. 29).

O diário de Carolina Maria de Jesus retrata a imagem dos excluídos da história, de uma mulher negra que, sonhando em se tornar escritora, se insurgiu contra as dificuldades diárias e as desigualdades sociais por meio da escrita ativa e realista, como ela mesma designou. Ademais, quando se adentra no “Quarto de Despejo”, depara-se imediatamente com práticas de sobrevivências, desenvolvidas no cotidiano da narradora que nos conta catar papel e ferro pelas ruas para poder sobreviver, de ter de buscar água na bica para cozer, no lavar a roupa no rio, no entanto, encontra-se também a negação da negação nos interstícios da labuta diária, no objetivo de vida, no desejo de deixar a vida de despejada para trás, na grafia das experiências cotidianas da autora (Medeiros, 2011).

Por fim, as escrevivências possibilitam a inserção de rasuras na gramática gerencialista que vigora na área e a disputa por significados, mas, dessa vez, por sentidos que também reflitam a realidade vivida por aqueles que outrora e, ainda hoje, permanecem invisíveis. Elas incentivam a criação de narrativas e formas de saber desde o lócus lacunar desses desprivilegiados da razão, demonstrando haver modos de existências e de organizar que podem contribuir para o desenvolvimento de práticas de gestão comprometidas com essa instância cotidiana e com a lacuna. A lacuna como espaço-tempo fértil para os estudos organizacionais que há muito se volta para a superfície homogênea de saberes administrativistas.

Considerações finais: por uma gestão das e nas lacunas

O percurso que trilhamos até aqui não se coaduna com a forma conservadora de se fazer pesquisa em estudos organizacionais, cujos parâmetros seguem “a privileged masculine style of writing has been regarded as the primary acquisition of an academic education” (Pullen & Rhodes, 2015, p. 88), porém, isso não significa que o que viemos desenvolvendo por estas linhas não alça o que se denomina saber científico. Ao contrário, enformamos uma pesquisa teórica comprometida com as experiências e saberes lacunares, como os encontrados na literatura de Carolina Maria de Jesus, da qual o fazer se tornou uma verdadeira práxis da própria pesquisa. Propomos repensar as organizações e a sociedade por intermédio das escrevivências, sobretudo a partir das práticas cotidianas e dos modos de organizar desenvolvidos por aqueles que não se encontram na esteira homogeneizada da vida social organizada, cujo desfecho se efetua agora, na proposição teórica de se pensar a produção de uma gestão das e nas lacunas.

A priori, pode parecer controvertido o uso do significante “gestão” para se referenciar ao que estamos propondo como gestão da e na lacuna, tendo em vista o percurso teórico constituído, durante o qual questionamos a existência de um modelo e padrão de sucesso, segundo a razão instrumental vigente nessa área do saber. Contudo, é justamente em virtude da presença de significados predeterminados sobre gestão, segundo critérios de neutralidade e universalidade, que se desdobram no planejar, coordenar e controlar, que ajustamos as nossas lentes para visualizar os saberes e os sujeitos suprimidos pela forma padrão de gerir (Carrieri, 2014). Os estudos organizacionais possuem uma tradição do pensar e ela está baseada na racionalidade instrumental, que possui no Norte Global o lócus privilegiado da razão, que delimita os limites da autoridade epistêmica vigente na área.

O desafio aqui é atribuir o dístico de “gestão” às práticas, fazeres e saberes desenvolvidos pelos sujeitos açambarcados pela razão hegemônica e burocrática, de modo que essas

configurações também sejam consideradas como relevantes ao ponto de serem estudadas cientificamente, tendo em vista a ideia construída de “uma gestão masculina, branca, e ainda heterossexual”. É inegável, como testemunhamos com Carolina, que esses sujeitos desenvolvem suas táticas de sobrevivências no limiar da vida social organizada, pois “no que se refere à questão racial, a gestão, por exemplo, se estabelece como um não-lugar para os negros (mais ainda para as mulheres negras, quando se coloca em conjunto as dimensões de gênero e raça)” (Carrieri, 2014, pp. 34-35).

O “Quarto de despejo” nos auxiliou nessa empreitada de cavar sentidos outros sobre as práticas cotidianas dos sujeitos lacunares, uma vez que Carolina (2014) registrou os efeitos do modo de organizar constituído sobre bases escravistas, demonstrando haver uma forma de gerir a vida não apreendida pelas lentes neutras do organizar padronizado. Diante disso, ao olharmos para o que é normalizado e padronizado no âmbito dos estudos organizacionais, devemos considerar que no seu anverso estão aqueles situados no limiar da autoridade epistêmica que exerce a agência científica dos saberes, na lacuna do lócus enunciativo privilegiado, pois ali podem existir outros saberes, fazeres e sujeitos que desenvolvem suas tipologias de saber-fazer cotidianos e que se relacionam a outro modelo de gestão.

Outrossim, o uso da narrativa literária favorece a produção de uma pesquisa criativa, esquivando-se da norma masculinizada, vigorante nas pesquisas em estudos organizacionais, e a introjetar outros saberes, outras formas de tecer o conhecimento científico. A narrativa de Carolina exemplifica essa proposição de fazer e saber desde a perspectiva lacunar, rasurando os sentidos instituídos a fim de constituir significados informados por suas experiências. Modos de organizar inspirados por esse ato insurrecional de os sujeitos lacunares produzirem suas narrativas, escrituras que nos contam de e sobre estilos de vida desenvolvidos por aqueles que foram encobertos pelos escombros da narrativa convencional da gestão mainstream e por seu modelo gerencial de sucesso.

Dessa maneira, a lacuna como fenômeno organizacional impõe o ajustamento de nossas perspectivas, de modo que possamos identificar e “perceber a existência de saberes tácitos que davam suporte a práticas que guardam semelhanças com as definições correntes e com as técnicas disseminadas em torno do que se considera gestão” (Carrieri, 2014, p. 33). No contexto brasileiro, o fenômeno da lacuna se verifica a partir de um esquecimento forçado das práticas cotidianas desenvolvidas por aqueles que foram situados no lócus desprivilegiado da razão e na importação de saberes e fazeres produzidos acima da Linha do Equador, na tentativa de se subsumir ao modelo de sucesso.

Ademais, como produção histórica-social-epistemológica, a lacuna resulta da ingerência do poder daqueles que assumiram para si o poder de dizer a verdade e o que é considerado verdade, desde o exercício da racionalidade instrumental. Ressaltando que “as desigualdades históricas relativas a gênero e raça que afetam as organizações e as vidas organizadas ganham destaque, já que temos ainda uma sociedade desigualmente estruturada no que se refere a homens e mulheres, e brancos e negros”, cujos modos de organizar escamoteiam as práticas e sujeitos lacunares para instância suprimida e positivamente negada da sociedade (Carrieri, 2014, p. 34).

No entanto, o ato de criar escrituras, de produzir conhecimentos informados pela realidade cotidiana, se afigura como meio de rasurar essa produção lacunar e incutir sentidos outros

de gestão, constituídos desde a própria perspectiva lacunar, um movimento de dentro mediante o uso das mesmas ferramentas discursivas disponibilizadas por essa razão instrumental. O que, ainda, auxilia a compreensão de como se dá “a gestão da sobrevivência”, dos fazeres diários daqueles que com muito pouco produzem modos de existência e de resistência frente ao *modus operandi* mainstream organizacional.

A gestão **da** lacuna se configura nos modos de organizar a vida, desenvolvidos pelas pessoas lacunares, por aqueles sujeitos invisibilizados e desviantes da norma vigente, não obstante um modo de organizar oficial segundo parâmetros instrumentais. Como Carolina registrou, a gestão da lacuna pode se dar no uso de táticas cotidianas, no trilhar a cidade grande recolhendo recicláveis, a fim de desviar da agudeza e escassez da vida que se apresentava a ela como um livro e suas páginas pretas (Jesus, 2014, p. 167).

Além disso, podemos considerar que a gestão da lacuna ocorre quando um sujeito lacunar se insere nas estruturas organizativas e insurge contra a alva homogeneização, seja no âmbito profissional ou acadêmico, e ousa contar a história segundo a perspectiva lacuna. Não obstante esteja inserido, esse sujeito não deixa de ser lacunar, como essa pesquisadora que tece essas palavras e puxa o fio da presente pesquisa, e como tal, desenvolve suas táticas de sobrevivência dentro do campo científico dominado pela racionalidade instrumental. Aqui, o foco é no sujeito que age e cria suas práticas de sobrevivência.

Já a gestão **na** lacuna se refere às práticas desenvolvidas no lócus lacunar, na instância ordinária do cotidiano. São os atos de gestão constituídos no bojo da vida diária de modo a garantir a sobrevivência, seja ela literal, com a adoção de táticas cotidianas, como testemunhamos com Carolina, que empreendia suas buscas diurnas por material reciclável a fim de garantir o sustento familiar; sejam as práticas adotadas por um gestor ou pesquisador lacunar, sabidamente lacunar, que teima em ocupar um espaço, *a priori*, não destinado a ele, já que é constituído sob a ingerência do modelo padronizado de sucesso para a área. Esse é um modo de organizar que se insere no avesso daqueles modos instituídos pela gestão mainstream e até da ordinária, estabelecido nos interstícios do organizar baseado em valores escravocratas.

A gestão na lacuna se refere aos atos e práticas desenvolvidos pelos sujeitos lacunares. Ato ou efeito de resistir ao silenciamento imposto pela racionalidade instrumental, que aparta essas pessoas do lócus privilegiado razão. Além disso, os fazeres relacionados à sobrevivência também estão abarcados por essa perspectiva, como o comércio informal e precário de doces e balas nos semáforos das grandes cidades, como testemunhamos ao longo do percurso para nossos trabalhos formais e regulamentados.

Nesta esteira, as escrituras se constituem em formas de narrar as práticas de gestão desenvolvidas na e da lacuna, uma vez que são produzidas a partir das experiências daqueles que estiveram e continuam situados do lado suprimido da racionalidade científica hegemônica. Uma via de trazer à tona as práticas cotidianas da lacuna, rasurando os sentidos existentes de gestão. O que permitiria um giro epistemológico dos estudos organizacionais para a perspectiva dos excluídos, daqueles que nunca puderam narrar a história, pois estão localizados no avesso do lócus de enunciação regente dos saberes em gestão. Realizar esse movimento proporcionaria o nosso aprendizado com ele, inserindo-nos também nessa perspectiva lacunar, como ocorre ao ouvirmos as escrituras de Carolina.

Considerando a lacuna como um esquecimento positivo, trabalhar com e na lacuna é negatar essa positividade, para que o esquecimento não tenha mais forças em submergir os saberes, pessoas, fazeres lacunares. Um movimento de força contrária, portanto, e como tal, desafiador para quem se coloca diante do campo estruturado e homogêneo e ousa enxergar as camadas abafadas e esquecidas pelo mesmo. Arriscar a enxergar o anverso/obverso do campo, o que está fora a partir do que está dentro e, para isso, é imperioso deter-nos no conhecimento histórico-social das sociedades e organizações, no intuito de identificar as silhuetas do negativo na imagem revelada.

Conforme essa perspectiva, repensar as organizações e a sociedade desde as lacunas é “estudiar al fenómeno organizacional y sus efectos societales así como los impactos societales sobre la vida organizacional” (Szechter et al., 2020, p. 89), mediante o ajuste da lente teórica para captar o que se encontra nas entrelinhas da gramática dos estudos organizacionais. Sendo assim, considerar que os fazeres e saberes lacunares e seus modos de organizar a vida são atos de gestão descortina a multiplicidade existente no cotidiano, a potencialidade criadora desses sujeitos de sobreviverem, inobstante os efeitos da colonialidade na vida social organizada.

E um meio de fazer isso acontecer é produzir nossas escrituras, como asseverado por Evaristo (2020), de modo a não deixar os da casa-grande dormirem seus sonos injustos, mitigando essa homogeneidade de saberes e práticas organizacionais. Com isso, um dia, nos desacostumaremos desse *modus operandi* que institui os limites de um único modelo de sucesso para a administração, de maneira a criar outros especificadores do verbo organizar.

Referências

- Alcadipani, R., & Rosa, A. R. (2010). O pesquisador como o outro: uma leitura pós-colonial do “Borat” brasileiro. *RAE*, 50(4), 371-382. doi:10.1590/S0034-75902010000400003
- Anzaldúa, G. (2000). Falando em línguas: uma carta para as mulheres escritoras do terceiro mundo. *Estudos Feministas*, 8(1), 229-236. doi:10.1590/%25x
- Barone, T. E. (1992). Beyond theory and method: a case of critical storytelling. *Theory Into Practice*, 31(2), 142-146.
- Barros, A., & Carrieri, A. P. (2015). O cotidiano e a história: construindo novos olhares na administração. *RAE*, 55(2), 151-161. doi:10.1590/S0034-759020150205
- Batalha, M. C. (2013). O que é uma literatura menor? *Cerrados*, 22(35), 113-135. Recuperado de <https://bit.ly/3JAzUy0>
- Bernardino-Costa, J. (2015). *Saberes subalternos e decolonialidade: os sindicatos das trabalhadoras domésticas no Brasil*. Brasília, DF: Universidade de Brasília.
- Biehl-Missal, B. (2015). ‘I write like a painter’: feminine creation with arts-based methods in organizational research. *Gender, Work and Organization*, 22(2), 179-196. doi:10.1111/gwao.12055
- Carrieri, A. P. (2014). As gestões e as sociedades. *Farol*, 1(1), 21-64. doi:10.25113/farol.v1i1.2592

- Carrieri, A. P., Perdigão, D. A., & Aguiar, A. R. C. (2014). A gestão ordinária dos pequenos negócios: outro olhar sobre a gestão em estudos organizacionais. *Revista de Administração*, 49(4), 698-713. doi:10.5700/rausp1178
- Carrieri, A. P., Perdigão, D. A., Martins, P. G., & Aguiar, A. R. C. (2018). A gestão ordinária e suas práticas: o caso da Cafeteria Will Coffee. *Revista de Contabilidade e Organizações*, 12, 1-13. doi:10.11606/issn.1982-6486.rco.2018.141359
- Collins, P. H. (2019). *Pensamento feminista negro: conhecimento, consciência e a política do empoderamento*. São Paulo, SP: Boitempo.
- Coronel, L. P. (2014). A censura ao direito de sonhar em Quarto de despejo, de Carolina Maria de Jesus. *Estudos de Literatura Brasileira Contemporânea*, 44, 271-288. doi:10.1590/2316-40184412
- Czarniawska, B. (2000). *GRI Report No. 2000:5: the uses of narrative in organization research*. Recuperado de <https://bit.ly/3JdEwtU>
- Czarniawska, B. (2006). Doing gender unto the other: fiction as a mode of studying gender discrimination in organizations. *Gender, Work and Organization*, 13(3), 234-253. doi:10.1111/j.1468-0432.2006.00306.x
- Evaristo, C. (2008). Escrevivências da afro-brasilidade: história e memória. *Releitura*, 23, 5-11.
- Evaristo, C. (2019, 7 de outubro). “É o trabalho criativo que nos deixa sobreviver”. *Público*. Recuperado de <https://bit.ly/361tSYM>
- Evaristo, C. (2020). A escrevivência e seus subtextos. In C. L. Duarte, & I. R. Nunes (Orgs.), *Escrevivência: a escrita de nós: reflexões sobre a obra de Conceição Evaristo* (pp. 26-47). Rio de Janeiro, RJ: Mina Comunicação e Arte.
- Fausto, B. (2012). *História concisa do Brasil* (2a ed.). São Paulo, SP: Edusp.
- Gonzalez, L. (2020). *Por um feminismo afro-latino-americano: ensaios, intervenções e diálogos*. Rio de Janeiro, RJ: Zahar.
- Grosfoguel, R. (2008). Para descolonizar os estudos de economia política e os estudos pós-coloniais: transmodernidade, pensamento de fronteira e colonialidade global. *Crítica de Ciências Sociais*, 80, 115-147. doi:10.4000/rccs.697
- Holanda, L. A. (2011). *Resistência e apropriação de práticas do management no organizar de coletivos da cultura popular* (Tese de doutorado). Universidade Federal de Pernambuco, Recife, PE.
- Hooks, B. (1995). Intelectuais Negras. *Revista de Estudos Feministas*, 3(2), 464-478.
- Ibarra-Colado, E. (2007). Organization studies and epistemic coloniality in Latin America: thinking otherness from the margins. *Organization*, 13(4), 463-488. doi:10.1177/1350508406065851
- Ibarra-Colado, E. (2012). Cómo comprender y transformar los Estudios Organizacionales desde America Latina y no morir en el intento. In A. M. Martínez, R. G. Rabiela, H. Vessuri, & A. V. Corona (Coords.), *Apropiación social del conocimiento y aprendizaje: una mirada crítica desde diferentes ambitos* (pp. 17-38). Madrid: Plaza y Valdés Editores.

- Ipiranga, A. S. R., Saraiva, L. A. S. (2020). Verso, prosa, drama e ficção: literatura e organizações. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*. doi:10.5281/zenodo.3749372
- Jesus, C. M. (2014). *Quarto de despejo* (10a ed.). São Paulo, SP: Ática.
- Kilomba, G. (2019). *Memórias da plantação: episódios de racismo cotidiano*. Rio de Janeiro, RJ: Cobogó.
- Lugones, M. (2014). Rumo a um feminismo descolonial. *Revista Estudos Feministas*, 22(3), 935-952. doi:10.1590/%25x
- Mandiola, M. (2018). La mirada decolonial al management. *Gestión y Tendencias*, 3(1), 6-10. doi:10.11565/gesten.v3i1.53
- McLaren, P. G., & Mills, A. J. (2007). A product of "his" time? Exploring the construct of the ideal manager in Cold War era. *Sprott Letters*, 22, 1-17. doi:10.1108/17511340810893126
- Medeiros, M. A. (2011). *A descoberta do Insólito: literatura negra e literatura periférica no Brasil (1960-2000)* (Tese de doutorado). Universidade de São Paulo, São Paulo, SP.
- Meriläinen, S., Tienari, J., Thomas, R., & Davies, A. (2008). Hegemonic academic practices: experiences of publishing from periphery. *Organization*, 15(4), 584-597. doi:10.1177/1350508408091008
- Mignolo, W. (2010). *Desobediencia epistémica: retórica de la modernidad, lógica de la colonialidad y gramática de la descolonialidad*. Buenos Aires: Ediciones del Signo.
- Mosé, V. (2019). *A espécie que sabe: do homo sapiens à crise da razão*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Misoczky, M. C. A., & Vecchio, R. A. (2006). Experimentando pensar: da fábula de Barnard à aventura de outras possibilidades de organizar. *Cadernos Ebape.br*, 4(1), 1-11. doi:10.1590/S1679-39512006000100004
- Pullen, A. (2006). Gendering the research self: social practice and corporeal multiplicity in the writing of organizational research. *Gender, Work & Organization*, 13(3), 277-298. doi:10.1111/j.1468-0432.2006.00308.x
- Pullen, A. (2018). Writing as Labiaplasty. *Organization*, 25(1), 123-130 doi:10.1177/1350508417735537
- Pullen, A., & Rhodes, C. (2015). Writing, the feminine and organization. *Gender Work and Organization*, 22(2), 87-93. doi:10.1111/gwao.12084
- Rhodes, C., & Brown, A. D. (2005). Narrative, organizations and research. *International Journal of Management Reviews*, 7(3), 167-188. doi:10.1111/j.1468-2370.2005.00112.x
- Rodrigues, S. B., & Carrieri, A. P. (2001). A tradição anglo-saxônica nos estudos organizacionais brasileiros. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 81-102. doi:10.1590/S1415-65552001000500005
- Sá, M., Alcadipani, R., Azevedo, A., Rigo, A. S., & Saraiva, L. A. S. (2020). De onde viemos, para onde vamos? Autocrítica coletiva e horizontes desejáveis aos estudos organizacionais no Brasil. *RAE*, 60(2), 168-180. doi:10.1590/S0034-759020200209

- Santos, E. L. S., & Oliveira, J. S. (2020). Práticas, raça e organizações empreendedoras: um estudo com negros empreendedores na região metropolitana da cidade do Rio de Janeiro. *Ciências Administrativas*, 26(3), 1-12. doi:10.5020/2318-0722.2020.26.3.9718
- Schwarcz, L. M., & Starling, H. M. (2015). *Brasil: uma biografia*. São Paulo, SP: Companhia das Letras.
- Soares, L. V., & Machado, P. S. (2017). "Escrevivências" como ferramenta metodológica na produção de conhecimento em Psicologia Social. *Psicologia Política*, 17(39), 203-219.
- Souza, A. L. S. (2009). Letramentos de reexistência: culturas e identidades no movimento Hip Hop (Tese de doutorado). Universidade Estadual de Campinas, Campinas, SP.
- Steyaert, C. (2015). Three women. A kiss. A life. On the queer writing of time in organization. *Gender Work and Organization*, 22(2), 163-178. doi:10.1111/gwao.12075
- Szlechter, D., Pazos, L. S., Teixeira, J. C., Feregrino, J., Madariaga, P. I., & Alcadipani, R. (2020). Estudios organizacionales en América Latina: hacia una agenda de investigación. *RAE*, 60(2), 84-92. doi:10.1590/S0034-759020200202
- Thexton, T., Prasad, A., & Mills, A. J. (2019). Learning empathy through literature. *Culture and Organization*, 25(2), 83-90. doi:10.1080/14759551.2019.1569339
- Vergara, S., & Pinto, M. C. S. (2001). Referências teóricas em análise organizacional: um estudo das nacionalidades dos autores referenciados na literatura brasileira. *Revista de Administração Contemporânea*, 5, 103-121. doi:10.1590/S1415-6552001000500006
- Walsh, C. (2007). ¿Son posibles unas ciencias sociales/culturales otras? Reflexiones en torno a las epistemologías decoloniales. *Nómadas*, (26), 102-113.
- Wanderley, S. (2015). Estudos organizacionais, (des)colonialidade e estudos da dependência: as contribuições da Cepal. *Cadernos Ebape.br*, 13(2), 237-255. doi:10.1590/1679-395115852

Financiamento

Os autores não receberam apoio financeiro para a pesquisa, autoria ou publicação deste artigo.

Autoria

Fernanda Rocha da Silva

Doutoranda em Filosofia e Mestre em Administração, ambos pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Advogada.

E-mail: fernandarochas@gmail.com

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-2021-958X>

Alexandre de Pádua Carrieri

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG). Professor Titular da UFMG.

E-mail: alexandre@face.ufmg.br

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-8552-8717>

Conflito de interesses

Os autores informam que não há conflito de interesses.

Contribuição dos autores

Primeira autora: concepção (líder), análise formal (líder), investigação (líder), metodologia (líder), administração do projeto (líder), redação –rascunho original (líder), redação –revisão e edição (líder).

Segundo autor: concepção (igual), análise formal (igual), investigação (apoio), metodologia (igual), administração do projeto (igual), supervisão (líder), validação (líder), visualização (líder), redação –rascunho original (apoio) redação –revisão e edição (apoio).

Verificação de plágio

A O&S submete todos os documentos aprovados para a publicação à verificação de plágio, mediante o uso de ferramenta específica.

Disponibilidade de dados

A O&S incentiva o compartilhamento de dados. Entretanto, por respeito a ditames éticos, não requer a divulgação de qualquer meio de identificação dos participantes de pesquisa, preservando plenamente sua privacidade. A prática do open data busca assegurar a transparência dos resultados da pesquisa, sem que seja revelada a identidade dos participantes da pesquisa.

A O&S é signatária do DORA (The Declaration on Research Assessment) e do COPE (Committee on Publication Ethics).



Creative Commons Atribuição 4.0 Internacional