



**UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

Alex Fernandes Magalhães

**PODER, AUTONOMIA E SEUS AVESSOS:  
REFLEXÕES SOBRE O EMPODERAMENTO DE GAYS EM ORGANIZAÇÕES DE  
TRABALHO PRIVADAS**

Belo Horizonte

2018

Alex Fernandes Magalhães

**PODER, AUTONOMIA E SEUS AVESSOS:  
REFLEXÕES SOBRE O EMPODERAMENTO DE GAYS EM ORGANIZAÇÕES DE  
TRABALHO PRIVADAS**

Tese apresentada ao Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Administração.

Área de concentração: Estudos Organizacionais e Sociedade.

Orientador(a): Prof. Dr. Luiz Alex Silva Saraiva

Belo Horizonte

2018

Ficha catalográfica

M188p 2018 Magalhães, Alex Fernandes.  
Poder, autonomia e seus avessos [manuscrito]: reflexões sobre o empoderamento de gays em organizações de trabalho privadas / Alex Fernandes Magalhães, 2018.  
393 f.: il., tabs.

Orientador : Luiz Alex Silva Saraiva.  
Tese (doutorado) – Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração.  
Inclui bibliografia (f. 381-393).

1. Comportamento organizacional – Teses. 2. Homossexuais – Trabalho – Teses. I. Saraiva, Luiz Alex Silva. II. Universidade Federal de Minas Gerais. Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração. III. Título.

CDD: 658.3

Elaborada pela Biblioteca da FACE/UFMG. – NMM/046/2018



**Universidade Federal de Minas Gerais**  
**Faculdade de Ciências Econômicas**  
**Departamento de Ciências Administrativas**  
**Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração**

ATA DA DEFESA DE TESE DE DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO do Senhor **ALEX FERNANDES MAGALHÃES**, REGISTRO N° 203/2018. No dia 09 de maio de 2018, às 08:30 horas, reuniu-se na Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais - UFMG, a Comissão Examinadora de Tese, indicada pelo Colegiado do Centro de Pós-Graduação e Pesquisas em Administração do CEPEAD, em 27 de abril de 2018, para julgar o trabalho final intitulado "**Poder, autonomia e seus avessos: reflexões sobre o empoderamento de gays em organizações de trabalho privadas**", requisito para a obtenção do **Grau de Doutor em Administração**, linha de pesquisa: **Estudos Organizacionais e Sociedade**. Abrindo a sessão, o Senhor Presidente da Comissão, Prof. Luiz Alex Silva Saraiva, após dar conhecimento aos presentes o teor das Normas Regulamentares do Trabalho Final, passou a palavra ao candidato para apresentação de seu trabalho. Seguiu-se a arguição pelos examinadores com a respectiva defesa do candidato. Logo após, a Comissão se reuniu sem a presença do candidato e do público, para julgamento e expedição do seguinte resultado final:

APROVAÇÃO;

APROVAÇÃO CONDICIONADA A SATISFAÇÃO DAS EXIGÊNCIAS CONSTANTES NO VERSO DESTA FOLHA, NO PRAZO FIXADO PELA BANCA EXAMINADORA (NÃO SUPERIOR A 90 NOVENTA DIAS);

REPROVAÇÃO.

O resultado final foi comunicado publicamente ao candidato pelo Senhor Presidente da Comissão. Nada mais havendo a tratar, o Senhor Presidente encerrou a reunião e lavrou a presente ATA, que será assinada por todos os membros participantes da Comissão Examinadora. Belo Horizonte, 09 de maio de 2018.

NOMES

ASSINATURAS

Prof. Dr. Luiz Alex Silva Saraiva  
ORIENTADOR (CEPEAD/UFMG)

Prof. Dr. Eduardo Paes Barreto Davel  
(NPGA/UFBA)

Prof. Dr. Gilson de Paulo Moreira Iannini  
(FAFICH/UFMG)

Prof. Dr. Marcus Vinícius Soares Siqueira  
(PPGA/UnB)

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup>. Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães  
(PPGA/CEFET-MG)

*Luiz Alex Silva Saraiva*  
*Eduardo Paes Barreto Davel*  
*Gilson de Paulo Moreira Iannini*  
*Marcus Vinícius Soares Siqueira*  
*Ludmila de Vasconcelos Machado Guimarães*

*Este trabalho é dedicado ao querido amigo André Felipe Colares.*

## AGRADECIMENTOS

A escrita da tese de doutoramento é um processo por vezes solitário (pela necessidade do constante cuidado do pesquisador de se colocar em relação a seu objeto e problema de estudo, entre distanciamentos e aproximações), por vezes exaustivo (especialmente quanto à busca por perspectivas teóricas e de análise já existentes sobre a temática, além do trabalho constante de ir e vir em meio às histórias de vida dos sujeitos de pesquisa) e, por isso mesmo, dramático (se considerada a implicação do pesquisador para com sua proposta). E não seria possível de se efetivar sem o apoio e auxílio de outras pessoas que tornam a jornada menos espinhosa ao acolher as angústias e dilemas do escritor. Aqui, teço meus agradecimentos a todos que, direta ou indiretamente, foram relevantes nesta minha aventura, a saber:

Aos funcionários e professores do CEPEAD – FACE/UFMG, pelos direcionamentos e suporte ao longo de quatro anos intensos e que ressignificaram minha história; agradecimentos especiais à professora Deise Luiza Ferraz, pela amizade, pela dedicação com que desenvolve seu trabalho e por todos os diálogos, encaminhamentos e trocas que comigo realizou, dando-me apoio ao longo do processo;

Aos meus colegas de doutoramento, com quem vivi momentos de alegria, dúvidas, cumplicidade e apoio – Ana Rosa, Oscar, Gizelle, Juliana, Joyce, Luciana, Diego Figueiredo, Diego Borges, Sérgio, Mariana, Jesuína, Luciana Emirena, Jeferson, Flávia, Aline, Thaís, Renata, Glauciene, Élide, Tainá, Camila, Ewerton, Agnaldo e Raul;

Aos queridos Tito Palhares, David Franco, Jéssica Eluar e André Felipe Colares (*in memoriam*), meus filhotes no início do processo, hoje companheiros de pesquisa e amigos;

Aos meus alunos e companheiros de trabalho nas instituições de ensino por que passei ao longo do período de doutoramento – Faculdade Pitágoras, FEAD-MG, UFMG, CEFET-MG, Unicentro Newton Paiva; seus questionamentos impulsionaram-me a buscar respostas e refazer perguntas cruciais na elaboração do processo. Agradecimentos especiais às queridas Tânia Azevedo, Andreia Barbosa e Cláudia Moreira, pela amizade e compreensão nos momentos de maiores dificuldades;

Aos meus queridos amigos, todos eles! Não me arriscarei aqui a citar diretamente todos os nomes, dada a possibilidade de não conseguir alocá-los neste espaço! Com vocês me constituo e reedito enquanto pessoa cotidianamente. Vocês são fundamentais para minha existência;

Aos meus familiares que, mesmo distantes, emanam boas energias da Bahia para que eu as receba aqui nas Minas Gerais;

A meu companheiro, Bruno Meira, por tudo! Especialmente pela paciência e dedicação nos momentos de maior tormenta (e não foram poucos!);

À querida amiga Karinne Duarte, principal companheira de empreitada. Desde as ideias e consequentes angústias advindas de nossos respectivos processos seletivos, passando pelas horas e horas de telefonemas internacionais e mútuas partilhas, até a entrega final de nossas teses. Sem você, não teria o mesmo sentido. Obrigado por existir e trazer leveza e alegria a minha vida;

Aos sujeitos de pesquisa e companheiros de jornada que me confiaram suas histórias para que este trabalho se fizesse possível! Que possamos fazer alguma diferença em histórias de outros sujeitos na busca por mudanças em sua condição de estigmatização;

Aos professores Eduardo Davel, Marcus Vinícius Siqueira e Érica Renata, pelas considerações importantíssimas no exame de qualificação e por todo o diálogo no processo. Vocês têm grande peso na confecção desta obra e explico aqui minha admiração a cada um de vocês;

Ao prof. José Henrique de Faria, o maior responsável por minha inserção no campo dos Estudos Organizacionais. Desde que me deparei com sua obra em busca de fontes para minhas aulas (especialmente para a disciplina de *Trabalho, Subjetividade e Política*), tornei-me um grande admirador de sua postura crítica, de sua didática, de seu brilhantismo e clareza, percebidos tanto em sua produção acadêmica, quanto nas provocações e trocas que estabelecemos quando de nossos encontros. Sou um grande fã! É sempre um imenso prazer poder dialogar e aprender contigo;

À brilhante professora Ana Paula Paes de Paula, também uma das minhas principais referências nos Estudos Organizacionais brasileiros. Suas colocações foram fundamentais para me encorajar quanto ao estabelecimento de diálogos entre propostas epistemológicas nem sempre próximas. Muito obrigado pela dedicação, por acreditar no meu trabalho, por me acolher e me orientar em parte desse processo;

Agradeço de modo mais que especial ao meu orientador, Luiz Alex Silva Saraiva. Você é certamente uma das pessoas mais inteligentes, perspicazes, reflexivas e produtivas que conheci em minha história, uma importantíssima referência que levarei para sempre por quaisquer caminhos que eu venha a seguir. Desde nosso primeiro contato, ainda em disciplina eletiva no programa de pós-graduação, tive grande empatia e deferência por sua brilhante atuação e didática, mesclados com um humor refinado e aguçado senso crítico. Muito obrigado por me acolher, por respeitar meus posicionamentos, por dialogar comigo sem fazer imposições de quaisquer regimes de verdade, por compreender meu contexto de trabalho intenso e por todas as dicas e diretrizes ao longo do caminho. Sou muito feliz por tomá-lo como amigo, para além de qualquer formalidade, e espero que nossa parceria possa se efetivar por muitos outros projetos. Muito obrigado!



*Eu queria querer-te amar o amor  
Construir-nos dulcíssima prisão  
Encontrar a mais justa adequação  
Tudo métrica e rima e nunca dor  
Mas a vida é real e de viés  
E vê só que cilada o amor me armou  
Eu te quero (e não queres) como sou  
Não te quero (e não queres) como és*

*Ah! bruta flor do querer  
Ah! bruta flor, bruta flor*

(CAETANO VELOSO, 1984)

## RESUMO

O presente trabalho tem como objetivo central analisar o processo de empoderamento de minorias sociais – tendo como foco os gays – em organizações de trabalho de natureza privada em Belo Horizonte – MG. Para tanto, o processo de pesquisa se desmembrou em práticas pontuais ao longo dos anos. Delimitaram-se, assim, como objetivos específicos: a) discutir a questão do sujeito e sua constituição subjetiva na dinâmica sócio-organizacional a partir de uma abordagem crítica e interdisciplinar, como forma de se ampliar a perspectiva nos Estudos Organizacionais, e, assim, apontar para complexidade dos fenômenos que nesses espaços se presentificam, especialmente o empoderamento; b) apresentar as dimensões (concretas e abstratas) do empoderamento nas organizações de trabalho, enfatizando a complexidade e a dialética que lhe são características; c) discutir sobre a diversidade sexual nas organizações, com especial destaque à inclusão e desenvolvimento de gays na dinâmica sócio-organizacional; d) conhecer e apresentar os principais mecanismos utilizados por esses sujeitos sociais quando de seu processo de empoderamento, assim como os principais desafios e impasses que lhe são colocados, por meio da análise de suas histórias de vida; e) discutir sobre as contradições constituintes no processo de empoderamento desses sujeitos nas organizações de trabalho, considerando a maneira como concretamente produzem suas condições de existência; f) apreender elementos que possam revelar a emergência de novos significados e novos valores para a (re)orientação das condutas dos sujeitos sociais em favor (ou não) do respeito à diversidade sexual nas organizações. Parte-se do pressuposto de que o empoderamento de gays se constitui, por muitas vezes, como estratégia individual ou micropolíticas para se ganhar visibilidade e reconhecimento nas trocas sócio-organizacionais, sem que se efetive enquanto fenômeno extensivo à categoria social. Há contradições marcantes no processo que, embora em sentido aparente, se efetive com o alcance da visibilidade e valorização pessoal nas trocas sócio-organizacionais, pode também esconder a interiorização das formas de opressão e dos valores hegemônicos do macrocontexto nos processos de subjetivação e, assim, marcar legitimação da submissão do grupo social em questão. O empoderamento, enquanto processo, encerra ambiguidade e contradições elementares, dada a maneira como se coadunam as perspectivas e, principalmente, a ordem do desejo dos envolvidos numa inter-relação, entre sujeição e agenciamento, entre interiorização e exteriorização de si no mundo. Denomina-se como crítica e interdisciplinar a perspectiva investigativa aqui apresentada, dada a forma de se tecerem análises que buscam conjugar interesses que são práticos e emancipatórios, que auxiliam na promoção de possíveis mudanças que se voltem à equidade e ao comprometimento social. De fato, a interdisciplinaridade é marca presente deste nosso recorte, que recorre a autores das Ciências Humanas em geral. Como forma de operacionalização da pesquisa, optou-se pela abordagem qualitativa e pelo método de histórias de vida como ferramenta para dar voz aos sujeitos sociais pesquisados e, assim, compreender, em meio a seus percursos cartográficos, as micropolíticas em que se engendram para o alcance de seu empoderamento. Com as descrições de suas histórias de vida, seguiu-se a interpretação do material, concomitantemente às falas e lembranças evocadas, como meio de se identificar os sentidos, as contradições, as ideologias, as produções individuais e sociais que sustentam a consciência (e a formação inconsciente) dos entrevistados quanto à problemática abordada. A escolha dos sujeitos de pesquisa se deu segundo conveniência e abertura dos interessados ao projeto, considerando a articulação do pesquisador com o contexto pesquisado. Os sujeitos mostram em suas narrativas momentos de assujeitamento e de agenciamento, possíveis a cada encontro, a cada jogo ou micropolítica relacional, de maneira a tornar sua visibilidade e expressividade mais

ou menos constante na medida em que a dimensão institucional cristaliza imagens e discursos de poder que possam representá-los aos outros com quem se relacionam. Os mesmos discursos sociais e organizacionais que os assujeitaram foram os percursos através dos quais se substancializaram enquanto figuras de poder nas organizações em que conseguiram inserção e desenvolvimento, através das superações de suas limitações (de assujeitamento e de não-consciência), ampliando-lhes o poder de ação e as práticas de liberdade. O empoderamento, então, aqui não é tratado como um modelo, como uma receita que possa servir de base à qual outros sujeitos minoritários possam recorrer. É um processo dinâmico e difuso, variável em suas múltiplas manifestações. Ao final do trabalho, acredita-se que aqui se abre a possibilidade de diálogo com outros interlocutores que, cientes de sua condição e das dinâmicas estabelecidas nos jogos sócio-organizacionais, possam se engajar em suas micropolíticas, fortificando-se em relação às assimetrias que originam tantas mazelas e injustiças sociais.

**PALAVRAS-CHAVE:** Empoderamento; gays; sujeito; organizações de trabalho; histórias de vida.

## ABSTRACT

The main objective of this paper is to analyze the empowerment process of social minorities – focusing on gay men – in private work organizations in Belo Horizonte – MG. In order to do so, the research process was dismembered in specific practices throughout the years. Specific goals were delineated: a) to discuss the question of the subject and its subjective constitution at the socio-organizational dynamic from a critic and interdisciplinary approach, as a way to broaden the perspective in the Organizational Studies and, therefore, target the complexity of the phenomena that present themselves in these spaces, specially empowerment; b) to present the dimensions (concrete and abstract) of empowerment in work organizations, emphasizing the complexity and the dialects that are its characteristics; c) to discuss about sexual diversity in organizations, with special focus to inclusion and development of gay men in the socio-organizational dynamic; d) to know and to present the key mechanisms used by these social subjects in their empowerment process, as well as the main challenges and impasses assigned to them, through life story analysis; e) to discuss about constitutive contradictions in the empowerment process of these subjects in work organizations, considering the way they concretely produce their existence conditions; f) to seize elements that can reveal the emerging of new meanings and new values to the (re)orientation of social subjects' conducts in favor (or not) of respect to sexual diversity in organizations. It is assumed here that gay men empowerment arises, many times, as individual or micropolitical strategy to obtain visibility and recognition in socio-organizational exchanges, without implementing itself as a phenomenon extensive to social category. There are significant contradictions in the process that, although in apparent meaning implements itself with the achievement of visibility and personal appreciation in socio-organizational exchanges, can also conceal the internalization of forms of oppression and hegemonic values from the macro-context in the subjectivation process and, therefore, highlight legitimization of submission of the concerned social group. The empowerment, as a process, contains ambiguity and elementary contradictions, given the way the perspectives correspond and, mainly, the desire's constitution of the involved people in an inter-relationship, between subjection and agency, between interiorization and exteriorization of himself to the world. It is called critical and interdisciplinary the investigative perspective here presented, given the way the analysis are forged in a pursuit of combining interests that are both practical and emancipatory, that help the development of possible changes in order to achieve equity and social commitment. Indeed, the interdisciplinarity is a distinctive aspect of this study, that invokes authors from Human Sciences in general. As a way of operationalizing the research, the qualitative approach was chosen as well as the life story method as a tool to give a voice to the social subjects at stake and, therefore, comprehend, among their cartographic paths, the micropolitics in which they engender themselves to reach their empowerment. After the descriptions of their life stories, a interpretation of the material followed, concomitantly to the speeches and memories outlined, as a way to identify the meanings, the contradictions, the ideologies, the individual and social productions that sustain the conscience (and the unconscious formation) of the surveyed as far

as the question addressed. The selection of the subjects of research occurred according to convenience and openness of the concerned parties to the project, considering the articulation of the researcher with the researched context. The subjects display in their narratives moments of antipersonification and agencying, possible at each meeting, each game or relational micropolitic, in order to make their visibility and expressivity more or less constant as far as the institutional dimension crystalizes images and discourses on power that can represent them to the others with whom they relate to. The same social and organizational discourses that antipersonify them where paths through which they embodied themselves as figures of power at the organizations in which they achieved insertion and development, through the overcoming of their limitations (of antipersonification and non-consciousness), increasing their power to act and the freedom practices. The empowerment, thus, is not treated here as a model, a recipe that can be used by other minority subjects. It is a dynamic and diffuse process, variable in its multiple manifestations. At the end of the study, it is believed that it opens up the possibility of discussion to other interlocutors that, aware of their condition and the dynamics established in the socio-organizational games, can engage in their micropolitics, strengthening themselves in relation to the disparities that result in so many tragedies and social injustices.

**KEYWORDS:** Empowerment; gay men; subject; work organizations; life stories.

## LISTA DE ILUSTRAÇÕES

Figura 1: A concepção de sujeito numa perspectiva sócio-histórica.....	39
Figura 2: A concepção de sujeito numa perspectiva psicanalítica.....	44
Figura 3: A concepção de sujeito numa perspectiva foucaultiana.....	50
Figura 4: A concepção de sujeito defendida neste trabalho: <i>sujeito processual concreto</i> .....	54
Figura 5: Dicotomia das análises das organizações.....	56
Figura 6: Dinâmica das Abordagens Funcionalista, Interpretativista e Humanista.....	74
Figura 7: A constituição da organização social.....	75
Figura 8: Localização do processo de empoderamento.....	135
Quadro 1: Comparativo entre abordagens biográficas em pesquisas qualitativas.....	146
Quadro 2: Inferências e apontamentos dos processos de constituição subjetiva e empoderamento junto às histórias de vida.....	341

## SUMÁRIO

<b>1 – INTRODUÇÃO .....</b>	<b>16</b>
<b>1.1 – Da trajetória do pesquisador .....</b>	<b>16</b>
<b>1.2 – Das problematizações iniciais e justificativa do projeto à área de inserção .....</b>	<b>18</b>
<b>1.3 – Da delimitação temática .....</b>	<b>22</b>
<b>2 – POR UMA CONCEPÇÃO COMPLEXA DE SUJEITO E DE ORGANIZAÇÃO ...</b>	<b>33</b>
<b>2.1 – A questão do sujeito e sua constituição .....</b>	<b>33</b>
<b>2.2 – O sujeito no social e o social no sujeito: a complexidade nos espaços organizacionais.....</b>	<b>55</b>
<b>3 – O LUGAR DOS HOMOSSEXUAIS EM CONTEXTOS SOCIAIS: PRÁTICAS DE COMING IN OU COMING OUT?.....</b>	<b>78</b>
<b>3.1 – Problematizando a questão .....</b>	<b>78</b>
<b>3.2 – Será que ele é? As possibilidades dos gays nas práticas sociais.....</b>	<b>90</b>
<b>4 – A QUESTÃO DO EMPODERAMENTO NOS ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS</b>	<b>102</b>
<b>4.1 – Da sua associação às ideias de poder e de mudança .....</b>	<b>102</b>
<b>4.2 – Da sua associação à ideia de desenvolvimento .....</b>	<b>111</b>
<b>4.3 – Da associação à ideia de agenciamento e reflexividade: autonomia e sujeição (os avessos) como bases intrínsecas ao empoderamento .....</b>	<b>118</b>
<b>5 – DA UNICIDADE À COLETIVIDADE: DIFICULDADES DE EMPODERAMENTO COLETIVO NOS JOGOS E DISPUTAS SIMBÓLICAS NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO .....</b>	<b>121</b>
<b>6 – ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA .....</b>	<b>130</b>
<b>6.1 – Características da pesquisa.....</b>	<b>135</b>
<b>6.1.1 – Quanto a sua perspectiva epistemológica e seus objetivos .....</b>	<b>135</b>
<b>6.1.2 – Quanto à natureza da abordagem .....</b>	<b>141</b>
<b>6.1.3 – Quanto à relação com o objeto .....</b>	<b>143</b>
<b>6.2 – Sujeitos da pesquisa .....</b>	<b>147</b>
<b>6.3 – Coleta e análise dos dados .....</b>	<b>149</b>
<b>6.4 – Sobre o processo de coleta de depoimentos .....</b>	<b>152</b>
<b>7 – A CONSTRUÇÃO DAS HISTÓRIAS DE VIDA.....</b>	<b>156</b>
<b>7.1 – A história de Athos .....</b>	<b>156</b>
<b>7.1.1 – “Prepare seu coração pras coisas que eu vou contar”: Origens e primeiras experiências constitutivas.....</b>	<b>156</b>
<b>7.1.2 – “No dia em que sai de casa”: Um Belo Horizonte à vista – juventude, mudança para a capital, formação profissional e primeiras experiências profissionais e conjugais.....</b>	<b>185</b>

7.1.3 – <i>“Ilumina a mina escura e funda o trem da minha vida”</i> : O ingresso na organização e o empoderamento .....	203
7.2 – A história de Porthos .....	224
7.2.1 – <i>“I have a tale to tell”</i> : das vivências de abandono na infância .....	224
7.2.2 – <i>“What do I have to do to be accepted?”</i> – As vivências escolares e as descobertas sexuais.....	235
7.2.3 – <i>“All you need is your own imagination, so use it, that’s what it’s for!”</i> – Da formação à visibilidade profissional.....	257
7.3 – A história de Aramis .....	280
7.3.1 – <i>“Pai, afasta de mim esse cálice”</i> : bases constitutivas de ser (diferente) no mundo (igual) .....	280
7.3.2 – <i>A vida como ela é: socialização secundária e (novas) experiências de inclusão e exclusão</i> .....	289
7.3.3 – <i>“Por me deixar respirar, por me deixar existir, Deus lhe pague”</i> : igualdade na diversidade e novas práticas de socialização .....	296
7.3.4 – <i>“Quem sabe faz a hora, não espera acontecer”</i> : o trabalho, a visibilidade e o ativismo .....	325
<b>8 – A DIALÉTICA DO DESEJO NA CONSTITUIÇÃO DAS SUBJETIVIDADES: EMPODERAR-SE DE SI E/OU DO OUTRO NAS RELAÇÕES SÓCIO-ORGANIZACIONAIS?</b> .....	334
<b>9 – IN CONCLUSÕES...</b> .....	348
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	355



## 1 – INTRODUÇÃO

### 1.1 – Da trajetória do pesquisador

A prática de pesquisa não se inicia por acaso. Traz em seu contexto de produção a história do pesquisador e seus interesses pessoais e profissionais, o que confere sentido ao trabalho, numa perspectiva psicossocial, para além da questão da racionalidade, objetividade, neutralidade e utilidade, princípios tão largamente defendidos na Academia. Atrevo-me a dizer mais: a prática de pesquisa em nada é impessoal e neutra, já que traz em seu bojo os endereçamentos, os caminhos e as formas de como se constitui o próprio pesquisador em relação ao que se quer, assim como o porquê de se pesquisar algum tema ou objeto específico.

Essa trajetória nem sempre é linear e não foi no caso do autor que neste trabalho se lhes apresenta. Retornar ao contexto da pós-graduação para doutoramento após quase dez anos de defesa da dissertação de mestrado foi algo que se fez à custa de muita reflexão, até para que eu pudesse me certificar dos prazeres e desprazeres inerentes a essa escolha: se, por um lado, o doutoramento me serviria de corolário pessoal e profissional, inscrevendo-me num campo de deferência e legitimidade quando de minha relação com demais companheiros de trabalho na docência, intervenção e pesquisa, por outro lado também me alocaria, mais uma vez, num contexto político, fortemente marcado por disputas de egos e vaidades, submissões forçadas a perspectivas impostas pelos legisladores da ciência, pelos “deuses” (e espero que fique aqui clara a ironia como forma de marcar tamanha incoerência) da produção científica nacional. Sempre acreditei na academia e seu papel, muito embora me incomodasse (e ainda incomoda!) a hierarquização de saberes e seus poderes quanto à maneira como constroem verdades sobre o mundo.

Explico-me: em parte esse incômodo se deve ao fato de que, ao longo de minha formação escolar e mesmo na graduação em Psicologia, acreditava ser a liberdade de pensamento e ideias o principal elemento para que se fizesse possível o diálogo, a construção de conhecimentos mais assertivos quanto à real natureza dos fatos e fenômenos psicossociais, muito embora o silenciamento e as determinações se fizessem bastante expressivas, contrariando a lógica da inovação e das múltiplas possibilidades que a noção de universidade nos propõe.

O processo de formação profissional, então, foi marcado por certo sofrimento, mas que foi fundamental para o reconhecimento da inocência e do lirismo que orientava minha

perspectiva científica, já que, enquanto instituição, cabe-lhe também formatar profissionais segundo interesses do macrocontexto em que se insere, motivo por que a crítica se torna nosso principal recurso de acesso ao que aqui se apregoa como real natureza dos fatos, para além de sua aparência<sup>1</sup>, contraditória na forma como se nos apresenta.

E a crítica se fez como autocrítica: após o processo de mestrado e mesmo concursado como professor efetivo numa instituição federal de ensino superior (UFPB), fui tomado por uma série de questionamentos quanto ao que de fato me servia como sustentáculo de conhecimentos, haja vista a juventude e o pouco tempo de experiência profissional, o que me levou a abandonar o status e a segurança dos saberes instituídos academicamente e me encorajou a experienciar os diversos problemas que até então tratara com certo distanciamento.

De volta a Belo Horizonte, lancei-me ao mercado de trabalho na condição de desempregado e pude compreender o danoso impacto que essa situação traz à autoimagem e à autoestima dos sujeitos. Foi então que o trabalho se tornou objeto principal de meus estudos e questionamentos – por conta de minha própria condição e mal-estar – e, para tanto, necessário seria melhor entender a maneira como o trabalho humano se configurara ao longo da história e em meio às organizações.

Aliar as contribuições advindas da Psicologia à realidade do trabalho e seus problemas diversos se tornou, para mim, uma grande motivação, com foco em se tentar proporcionar qualidade de vida e bem estar aos trabalhadores em geral. Direcionei-me, pois, ao diálogo com a Administração e a Economia. No MBA em Gestão Estratégica e em algumas práticas como consultor, comecei a perceber que os jogos empresariais, entretanto, muito discursavam quanto à importância dos sujeitos, sem que necessariamente mudanças expressivas pela valorização do trabalhador se fizessem, o que me levou a abandonar o viés funcionalista a que minha ingênua tentativa de novas práticas me levava. E, mais uma vez, certa crise e desilusão: o que fazer, então? Aceitar nossa realidade sociocultural como natural, negando o fato de que ela é construída por nós mesmos em nossas trocas cotidianas? Não me parecia essa a opção.

A sala de aula se afirma, portanto, como minha morada, meu lócus de atuação para que tais anseios e angústias se transformassem em material produtivo na formação de novas possíveis perspectivas junto a meus alunos. E, com eles, muito aprendi e aprendo a cada dia! Conhecer suas distintas realidades, suas histórias, suas dificuldades e seus méritos possibilitou

---

<sup>1</sup> A discussão sobre essência e aparência dos fenômenos foi bastante evidenciada por Karl Marx em seus estudos sobre o capital e, por ser um dos autores que se toma como referência na perspectiva epistemológica adotada nesta pesquisa, far-se-ão constantes analogias quanto à relação concretude X ideologia e como ela atua na percepção dos sujeitos, orientando-lhes a práticas e valorações específicas.

que eu percebesse que o desenvolvimento a que visava só seria possível quando da destituição de meus saberes prévios e antecipados, quando da atitude de se fazer aprendiz na qualidade de docente, como tão bem pregava Paulo Freire.

O sucateamento das instituições de ensino, entretanto, trouxe uma série de novas necessidades e, agora, o retorno à academia para o doutoramento não seria só uma questão de sentido pessoal, mas um possível recurso de enfrentamento quanto à ameaça constante de desemprego e perda da referência devido à exigência do mercado de trabalho por mais e mais qualificação.

Adentrar um programa de pós-graduação para realizar um trabalho que perduraria por alguns anos me exigia, assim, a busca por uma temática com que de fato me comprometesse. Nesse momento de vida, não mais me permitiria vivenciar um laborioso processo de aulas, leituras, seminários, diálogos, congressos, publicações, etc., se não fosse para me edificar enquanto sujeito e proporcionar, tal como no trabalho em sala de aula, algum tipo de contribuição àqueles sujeitos e companheiros que tantas vezes para mim se fizeram (e se fazem!) imprescindíveis: sujeitos muitas vezes diminuídos e marginalizados por sua condição de classe, de etnia, cor de pele, gênero e orientação sexual, mas que muitas vezes são quem de fato se mostram dispostos à luta pela transformação. Noutras palavras: tornou-se meu desejo o fato de o doutorado poder contribuir politicamente, poder auxiliar como eliciador de mudanças por um contexto social mais equitativo e menos opressor. Desejo que deveria se transmutar em implicação.

Já estava claro, portanto, que o trabalho humano nas organizações era meu foco, por sua função ontológica na constituição dos sujeitos sociais e sua subjetividade, e pela necessidade de se pensar mudanças em nosso sistema pelo bem estar no e pelo trabalho. Faltava-me a clareza para delimitar uma problemática ou fenômeno específico para a pesquisa, assim como a unidade de análise e suas características gerais.

## **1.2 – Das problematizações iniciais e justificativa do projeto à área de inserção**

Meus primeiros questionamentos se voltaram à relação sujeitos sociais X espaços organizacionais. Essa dicotomia pode ser por vezes marcada ao se pensar que os sujeitos sociais são formados de modo determinado a partir de influências diretas dos contextos que os circundam, com seus valores, normas, regras e demais elementos simbólicos essenciais a esse processo. Os sujeitos sociais seriam resultados de como as instituições e organizações

prescrevem seus modos de agir, pensar e sentir na coletividade. Numa outra perspectiva, entretanto, os sujeitos é que são responsáveis pelos problemas sociais, que decorrem da maneira como naturalmente expressam, através de seus comportamentos, uma atitude egocentrada, marcada por individualismo, pouco se engendrando na construção de estratégias que se voltem para o todo e o bem comum.

Constata-se, pois, que essas visões são simplistas e unidirecionais e quando tomadas isoladamente acabam por ocultar tanto o papel das organizações na forma como os sujeitos se constituem (enquanto subjetividade, racionalidade, etc.) quanto o dos sujeitos sociais na produção dos próprios espaços organizacionais em que se situam. Por influência da Psicologia Social Crítica, nosso olhar nesse trabalho busca se orientar, então, por uma perspectiva dialética e sócio-histórica: os sujeitos sociais são, ao mesmo tempo, produtores e produtos dos seus contextos coletivos, de maneira que a relação entre sujeitos sociais X espaços organizacionais não pode ser analisada senão pelas condições em que se produzem mutuamente junto às práticas cotidianas (LANE; CODO, 2012).

Nesse sentido, considera-se o papel central das organizações na constituição da subjetividade dos trabalhadores, uma vez que este espaço proporciona a configuração de relações e partilhas de sentidos e significados que serão tomados pelos sujeitos, orientando-lhes a percepção de si e de mundo, além de se constituírem, por sua vez, enquanto espaços que emergem das ações desses sujeitos, num movimento dialético, pois que organização e trabalhadores são partes integrantes e indissociáveis, já que se interpenetram, interinfluenciam. Cada um deles sintetiza em sua unicidade, de maneira mais ou menos complexa, as diversas relações existentes no tempo e espaço em que se desenvolvem e a partir das relações de trabalho, ponto crucial para a emergência dos sujeitos sociais.

Não se pode deixar de considerar, entretanto, que, apesar dessa substancialidade e indivisão entre sujeito e organização, o trabalhador muitas vezes tende a se perceber excluído das propostas e formas de organização do trabalho, que se lhe apresenta estranhado e pode causar-lhe sofrimento (real), e que pode estar atrelado a causas tais como a não-consciência de si (irreflexividade), às construções (imaginárias) que encontram na dimensão simbólica das organizações espaço para a configuração de alienação e manipulação psíquica dos sujeitos sociais.

Assim, parto da premissa de que, em meio à dinâmica simbólica das organizações, configuram-se ideologias – advindas inclusive do macrocontexto ou ambiente em que se inscrevem – além das contribuições próprias dos sujeitos integrantes da organização. Vale ressaltar que a ideologia é aqui tomada como prática social, pois um fenômeno só é

ideológico se servir para estabelecer, na dinâmica simbólica, relações de falseabilidade, orientando as pessoas – em nível de consciência – a direções preestabelecidas (GUARESCHI, 2002).

Nessa perspectiva, as organizações de trabalho seriam, então, lócus específicos para a promoção da alienação do trabalhador e inculcação ideológica. Faria & Meneghetti (2007), fundamentados nos escritos de Karl Marx (1818 - 1883), esclarecem que é no nível da consciência que operam as formas ideológicas, já que promovem uma alteração na percepção e elaboração das reais formas de se produzir a sociedade, pois “é impossível o sujeito entender sua subjetividade e controlá-la numa direção que evitasse um processo de alienação, já que não há indivíduo que possua total compreensão de suas manifestações emocionais e mesmo racionais” (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 47).

Portanto, é em meio aos elementos simbólicos que atuam na própria constituição subjetiva e na formação das consciências que as ideologias operam e aprisionam os sujeitos, mantendo o status quo da estrutura social vigente: valem-se os interesses dos dominantes em oposição aos demais, mantendo as relações de desigualdade na estrutura social.

Nesse sentido, discutir sobre o caráter ideológico das organizações não é tarefa simples, dadas as especulações em torno das reais intenções dos processos administrativos, especialmente no tocante à Gestão de Pessoas<sup>2</sup>. Em discurso, prega-se a necessidade de se criar espaços de mediação entre os interesses dos trabalhadores e da gestão através dos processos de captação, aplicação, desenvolvimento, avaliação, acompanhamento, entre outros. Mas o que se percebe em muitos casos é a adaptação e o adestramento dos sujeitos aos intuitos organizacionais, seja por conta da inculcação ideológica, seja por conta de outras estratégias de ordem coercitiva e/ou política.

Estudiosos da Teoria Crítica nas Organizações<sup>3</sup> já explicitaram que há efeitos negativos aos trabalhadores e sua subjetividade, uma vez que às empresas interessa acima de tudo o compromisso com resultados e conseqüente lucro. Muitas vezes os profissionais advindos de outras áreas de formação e que se voltam à gestão de pessoas podem se tornar elementos operadores nessa reprodução ideológica, fato que requer constante revisão de nossas práticas. Pergunto-me, pois: há de fato o intuito de promover o despertar e a ampliação

---

<sup>2</sup> Importante aqui mencionar que os psicólogos encontram em meio às práticas de gestão de pessoas um frutífero campo de atuação profissional e foi por conta dessa possibilidade de inserção e atuação no mercado que se iniciaram minhas reflexões e se circunscreveram as problematizações que estão sendo aqui expostas, muito embora a gestão de pessoas deixe de ser o foco quando de meu delineamento de pesquisa propriamente dito, agora voltado aos Estudos Organizacionais.

<sup>3</sup> No Brasil, autores como José Henrique de Faria, Ricardo Antunes, Giovanni Alves, Marcus Vinícius Siqueira e Roberto Heloani têm expressivos trabalhos que tratam da questão levantada.

das potencialidades dos trabalhadores, através de seu empoderamento e desenvolvimento, já que eles são tomados como o elemento mais importante das organizações, garantindo-lhes possibilidades na coletividade e, assim, qualidade de vida, ou o que se busca é mesmo o adestramento, a manipulação de sua consciência em prol de interesses específicos de uma parcela dos sujeitos que nelas se inserem, tais como dirigentes e acionistas?

E em meio a tal dilema, inscreviam-se inicialmente meus intuitos de pesquisa: pensar a relação – por muito contraditória – entre o que se prega nos discursos e práticas de gestão de pessoas nas organizações de trabalho (já que eu estava inserido nesse contexto de práticas com consultorias, por exemplo) e pensar também formas de intervenção que pudessem auxiliar na promoção da qualidade de vida no trabalho, com foco na emancipação, desenvolvimento e empoderamento dos trabalhadores. Após muitas pesquisas, eis que a mim se apresentam os Estudos Organizacionais como possibilidades e como referências obrigatórias. Nesse campo, buscaram-se diálogo e suporte, não só para a prática profissional como para (re)direcionar ou enriquecer minha perspectiva enquanto pesquisador, dada sua natureza essencialmente interdisciplinar, marcada pela variedade de temas, correntes epistemológicas, metodologias e abordagens.

Algumas leituras foram essenciais para a promoção desse diálogo, tais como o livro *Teoria Crítica nas Organizações*, da Prof. Ana Paula Paes de Paula (UFMG), através do qual foi possível perceber a inserção da perspectiva crítica de análise nos espaços organizacionais, especialmente no tocante ao Brasil. A partir daí, autores como Maurício Tragtenberg e Fernando Prestes Motta se tornaram referências importantes, dadas suas contribuições. No caso do primeiro autor, esclarecedoras – apesar de arrebatadoras! – foram as considerações quanto às práticas psicológicas nas organizações e seu efeito por vezes contrário ao que se propõe em termos de discurso, uma vez que a “psicologização” nas organizações levaria os sujeitos sociais a uma imaturidade política, o que favoreceria a exploração do trabalho (TRAGTENBERG, 2005).

Outras leituras se tornaram bibliografia básica das disciplinas voltadas à Psicologia Social do Trabalho nas instituições a que me vinculo. *Análise Crítica das Teorias e Práticas Organizacionais*, organizado por José Henrique de Faria (UFPR), *Identidade nas Organizações*, organizado por Alexandre Carrieri, Luiz Alex Saraiva, Alessandro Enoque e Peterson Gandolfi (UFMG; UFU) e *Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional*, de Marcus Vinícius Soares Siqueira (UnB) marcam o início de um expressivo percurso de construção de novos olhares, para além das contribuições da Psicologia. Por conta das práticas de pesquisa que dão base para a produção dos trabalhos de conclusão de curso de nossos

alunos, a articulação entre o trabalho, a forma como as organizações o orientam, o papel dos trabalhadores e o desenvolvimento de sua subjetividade se tornou pauta constante de debates e reflexões. Também outras temáticas se tornaram emergentes, como as estratégias de manipulação psicológica no trabalho; as possibilidades de intervenção pela emancipação dos trabalhadores; ações pela inclusão social e pela diversidade no trabalho; estratégias para a promoção da qualidade de vida no trabalho e realização do trabalhador, etc.

Assim, a busca por maior vínculo com os Estudos Organizacionais se fez imperativa. Direcionei-me, então, à matrícula em disciplinas isoladas no CEPEAD – FACE da UFMG, lugar em que fui prontamente acolhido e pude de fato me certificar de que nesse contexto teria condições de buscar construir respostas às minhas questões e problemas de pesquisa. As disciplinas de *Dinâmica Simbólica nas Organizações e Diversidade nas Organizações*, ministradas pelo Prof. Luiz Alex Silva Saraiva em 2013, abriram espaço para a emergência de ricos e esquentados debates, auxiliando quanto à ratificação da escolha da linha de pesquisa junto ao programa e reforçando minhas expectativas de formação e apreensão de saber junto à Administração.

E foi exatamente em meio a esses debates que se iniciou a configuração do problema de pesquisa que neste trabalho se apresenta.

### **1.3 – Da delimitação temática**

Do que falamos quando nos referimos a termos tais como igualdade e diferença? Como se articulam esses termos no tocante à realidade concreta e à dimensão abstrata, ideológica? Percebo que a igualdade entre sujeitos talvez seja um dos valores mais largamente difundidos nos vários contextos sociais a partir da Modernidade. Tiveram papel importante para a sua propagação os discursos das revoluções burguesas, em especial o Iluminismo e a Revolução Francesa, na tentativa de se promover a constituição de uma sociedade livre dos estamentos e segregações da Idade Média, assim como de se estabelecer uma atuação política racional e laica para o Estado, motivos por que se presentificam expressivamente em constituições de diversos países.

Não obstante, pensar a plena igualdade de direitos e deveres entre sujeitos sociais se nos apresenta por demais ideológico. Primeiro, pelas necessárias considerações acerca das especificidades de cada sujeito social (individual ou coletivo) nas trocas cotidianas em sentido constitutivo, ontológico; segundo, pelas possibilidades concretas que tais sujeitos encontram para se expressar e satisfazerem seus interesses e desejos em meio às inter-relações sociais, o

que já nos evidencia que, nas relações sociais concretas, o que se estabelece é o contrário da igualdade: a diversidade é, pois, uma questão polêmica e complexa, que, embora esteja posta no cotidiano dos sujeitos sociais, tende a ser negada em virtude de um falseamento das relações sociais que se estabelece, não por acaso, pelo ideal da igualdade<sup>4</sup>.

Dessa forma, pensar a diversidade nas organizações nos remete à postura crítica, no sentido de se desvelar a contradição entre o que pregam os discursos de ética nas organizações e a proposta de inclusão e aceitação da diversidade (sentido simbólico, ideológico) e a maneira com que se manifestam nas relações entre sujeitos (sentido concreto e prático). Por se tratar de um tema inscrito na complexidade, tem-se ainda que levar em consideração diferentes dimensões de análise: econômicas, políticas, sociais, culturais, psicológicas, jurídicas, dentre outras, além das especificidades de cada grupo social tomado como objeto nos processos de inclusão da diversidade.

Daí que, neste trabalho, toma-se a questão da inclusão da diversidade e do empoderamento de sujeitos “diferentes” como objeto de análise, a fim de se discorrer sobre as contradições, jogos políticos e estratégias de mobilização subjetiva que, em meio aos discursos e práticas organizacionais, são expressivos.

Entendo que, se por um lado os discursos organizacionais na atualidade marcam a importância de se respeitar as diferenças entre os sujeitos sociais com intuito de se criarem condições para a promoção da qualidade de vida e da equidade, no tocante às práticas sociais em si, nota-se, entretanto, que nem sempre há a efetivação de tais discursos no plano da concretude. Se nos voltarmos de modo mesmo superficial à análise das organizações, é imediatamente evidente que os chamados “diferentes”, os sujeitos sociais estigmatizados – como na perspectiva de Erving Goffman (1988), dentre os quais se destacam as pessoas com deficiência, homossexuais, pessoas com características físicas e estéticas pouco valorizadas, etc. – encontram-se também marginalizados nos espaços organizacionais, sendo-lhes direcionados cargos e funções subalternas e/ou de pouca visibilidade. Quando pensadas também as relações de gênero, raça e etnia, a situação não é diferente, tendo em vista a hegemonia de um padrão de masculinidade (branca e heterossexual) específica que se faz como referência em tais espaços, hierarquizando a maneira como são tratados os sujeitos sociais em relação ao trabalho, dada a associação de tal estereotipia hegemônica a ideais de competência, força, capacidade e racionalidade, elementos valorizados nas organizações de trabalho.

---

<sup>4</sup> As contradições do modo de produção capitalista que emergiu com a classe burguesa são largamente evidenciadas por Karl Marx e seus seguidores na abordagem materialista-histórica.



Nesse sentido, cria-se o que aqui chamamos de ideologia da inclusão: discursos e demais estratégias de ordem simbólica que atuam na sensibilização dos sujeitos sociais para que correspondam a interesses maiores das organizações de trabalho no sistema capitalista através da entrega indiscriminada de força de trabalho para a produção de lucro à custa do falseamento das concretas condições de produção, que em realidade se mantêm desiguais, hierarquizadas e discriminatórias.

A partir dessa problematização, elaborou-se o projeto de pesquisa que possibilitou a apresentação desta tese, com o objetivo de refletir sobre as reais condições de empoderamento de sujeitos sociais marginalizados em espaços organizacionais, haja vista os entraves que possam enfrentar quando do confronto entre as dimensões superestruturais (ideológicas) e infraestruturais (concretas) nas relações de trabalho.

Como sujeitos de pesquisa dentre os grupos sociais que se constituem como minorias sociais, delimitou-se o grupo de gays (especificamente homens homossexuais<sup>5</sup>) nas organizações como grupo de análise. Primeiro, por uma questão de implicação com a pesquisa, haja vista ser o grupo com que se identifica este pesquisador, enquanto sujeito social, e para com o qual se busca contribuir diretamente com esta pesquisa e seus resultados, por meio de se pensar formas de emancipação e pela mudança da realidade de opressão. Segundo, tal delimitação se faz também por conta das especificidades desse grupo social no tocante às possibilidades de uso diferenciado de recursos em geral nas organizações para fazer valer seus interesses: seria mais facilmente possível negar sua identidade (se é que podemos falar de uma identidade em sentido estável, estruturado), omitir suas práticas na vida privada e seguir uma conduta de fachada para de fato alcançar reconhecimento e algum destaque junto aos demais.

Entendo, entretanto, que tal estratégia pode reforçar a dominação exercida por estereótipos hegemônicos nas organizações, dificultando as reais possibilidades de empoderamento, se entendido como “aumento do poder e autonomia pessoal e coletiva de indivíduos e grupos sociais nas relações interpessoais e institucionais, principalmente

---

<sup>5</sup> Há diferenças semânticas expressivas quanto ao uso dos termos gay e homem homossexual. No caso do primeiro termo, por conta de seu uso cotidiano, entende-se haver maior abrangência semântica, especialmente quanto à referência direta ao contexto LGBT, que envolve diferentes categorias identitárias e que, em certos usos corriqueiros, até desconsidera a dimensão do gênero atrelada à orientação sexual. Neste trabalho, a questão de gênero é fundamental, mas nem por isso deixaremos de utilizar o termo gay para a denominação dos homens homossexuais. Entende-se aqui que é exatamente pela força que o termo e seus sentidos têm nos processos de socialização e que, por sua vez, atuam na constituição dos sujeitos pesquisados (enquanto autoconceito e consequente autoestima) que se deve considerá-lo como fundamental nos processos de subjetivação, em especial quando do empoderamento, haja vista os efeitos da noção hegemônica masculinidade e que lhes serve (aos gays) de referência e institucionalidade. Gay e homem homossexual são, portanto, termos sinônimos neste texto.

daqueles submetidos a relações de opressão, dominação e discriminação social” (VASCONCELOS, 2003). Acredito que tal estratégia pode implicar o rendimento do sujeito e sua subjetividade à opressão, ao invés de sua abertura à politização e emancipação, elementos que parecem estar fortemente associados ao conceito de empoderamento que aqui será defendido. No decorrer da pesquisa, esse ponto, entretanto, pareceu-me linear por demais e, talvez por conta de um idealismo político no tocante à necessidade de enfrentamento à opressão, acabei por desconsiderar que a sujeição pode ser muitas vezes uma estratégia também de se fazer existente, considerada a forma como atua o poder na própria substancialização dos sujeitos e sua consciência nas trocas sociais (BUTLER, 2017).

A tese que aqui se defende e que será mais largamente abordada ao longo do trabalho é que o empoderamento de gays se constitui, por muitas vezes, como estratégia individual para se ganhar visibilidade e reconhecimento nas trocas sócio-organizacionais, ou seja, é fenômeno aparente, que pode esconder em sua essência – na maneira como se articulam a dimensão subjetiva e objetiva, social e pessoal, consciente e inconsciente, contradições e ambivalências elementares ao fenômeno – a interiorização das formas de opressão e dos valores hegemônicos do macrocontexto nos processos de subjetivação e, assim, marcar legitimação da submissão do grupo social em questão. Isso não quer dizer que não haja possibilidades de mudanças ou que os sujeitos sociais estão sempre fadados ao silenciamento, a se tornarem vítimas incapazes de expressar seu poder de ação ou agenciamento. Trata-se de uma tese que nos endereça a um profundo estudo quanto aos sujeitos sociais e como estes se constituem subjetivamente nas trocas interpessoais, assim como a um olhar para a complexidade das trocas sócio-organizacionais, como forma de se superar as dicotomias anteriormente anunciadas e que são simplistas na atualidade. O empoderamento, enquanto processo, encerra uma ambiguidade e contradições elementares dada a maneira como se coadunam as perspectivas e, principalmente, a ordem do desejo dos envolvidos numa inter-relação, entre sujeição e agenciamento, entre interiorização e exteriorização de si no mundo.

Dessa maneira, espera-se poder contribuir para que as análises e formas de compreensão quanto ao empoderamento de gays não mais sejam tomadas de modo arbitrário, porém com viés mais politizado, mais humanizado (considerando inclusive as problematizações inerentes à condição humana) e, por isso, mais satisficientes aos que se encontram em situação de opressão nas organizações de trabalho.

Com a delimitação temática, seguiu-se então a definição de objetivos para operacionalizar a pesquisa, a saber:

- Analisar o processo de empoderamento de minorias sociais – tendo como foco os gays – em organizações de trabalho de natureza privada em Belo Horizonte – MG.

O processo de pesquisa se desmembrou em práticas pontuais ao longo dos anos em que transcorreu, cabendo-me adentrar a realidade do fenômeno ao qual me propunha considerando alguns cuidados para que a realidade não fosse mais uma vez tomada de modo simplista ou arbitrário. Tais cuidados orientaram a produção de objetivos específicos que, por sua vez, possibilitariam a apreensão do objetivo geral:

- Discutir a questão do sujeito e sua constituição subjetiva na dinâmica sócio-organizacional a partir de uma abordagem crítica e interdisciplinar, como forma de se ampliar a perspectiva nos Estudos Organizacionais e, assim, apontar para complexidade dos fenômenos que nesses espaços se presentificam, especialmente o empoderamento;
- Apresentar as dimensões (concretas e abstratas) do empoderamento nas organizações de trabalho, enfatizando a complexidade e a dialética que lhe são características;
- Discutir a diversidade sexual nas organizações, com especial destaque à inclusão e desenvolvimento de gays na dinâmica sócio-organizacional;
- Conhecer e apresentar os principais mecanismos utilizados por esses sujeitos sociais quando de seu processo de empoderamento, assim como os principais desafios e impasses que lhe são colocados, por meio da análise de suas histórias de vida;
- Discutir as contradições constituintes no processo de empoderamento desses sujeitos nas organizações de trabalho, considerando a maneira como concretamente produzem suas condições de existência;
- Apreender elementos que possam revelar a emergência de novos significados e novos valores para a (re)orientação das condutas dos sujeitos sociais em favor (ou não) do respeito à diversidade sexual nas organizações.

As colocações acima apresentadas marcam o início de um amplo processo investigativo que se volta à complexidade. Primeiro, por conta do papel político que assumimos em defesa de sujeitos discriminados nas práticas organizacionais, em especial os gays. Muitas dificuldades surgiram, especialmente no tocante ao cuidado entre envolvimento e distanciamento para com o contexto de análise, a fim de não impregnar os achados deste

trabalho com juízos de valores pessoais. Entre idas e vindas, é meu próprio ser, sujeito às condições de produção do trabalho, que emerge na elaboração desta tese enquanto discurso, explicitando aos leitores mais atentos as formas de operacionalização do poder em minha constituição subjetiva e como busco, em meio a esse processo, condições de superação e desenvolvimento a partir de reflexividade e agenciamento. A exposição dos achados obtidos no diálogo com os sujeitos estudados e seu contexto são formas de tornar o conhecimento em autoconhecimento. E espero que o que aqui se produziu possa servir a mais alguém, afinal qual valor teria a pesquisa científica se se encerrasse junto aos interesses individuais do pesquisador?

O segundo grande desafio que se nos apresenta decorre da abrangência das categorias que neste trabalho se tomam como base, a saber: sujeito e subjetividade (a unidade de análise); homossexualidade (a característica ou especificidade da unidade de análise); e empoderamento (o fenômeno). Os termos são de ampla complexidade e são vastamente discutidos nas Ciências Humanas com perspectivas divergentes e nem sempre confluentes, pelo contrário. Em muitos casos construtos teóricos tendem a negar outros, limitando-nos quanto à compreensão da realidade em função de interesses políticos na própria produção científica. Atrevo-me, então, a enfatizar: a ciência é muitas vezes ideológica, e nos policiarmos em relação a como se operacionalizam os discursos de saber enquanto verdades científicas, institucionalidades contra as quais dificilmente se consegue algum avanço, não se faz sem angústia e mal-estar. Preferimos, pois, muitas vezes o conforto e a segurança em se seguir os protocolos, mesmo à custa de perda do desejo do pesquisador quanto a sua temática e sua implicação. Se para alguns leitores algumas colocações aqui feitas possam parecer arrogantes, justifico-me: o risco quanto ao não-reconhecimento é menor que a falta de gozo quanto aos achados que possam me trazer entendimento e responder, mesmo que circunstancial e efemeramente, à minha falta.

O terceiro desafio neste percurso: a abordagem epistemológica que se toma como base para a realização da pesquisa. Enfatizo que não foi minha intenção abordar a problemática segundo a perspectiva de um dado autor ou quadro teórico, engendrando a realidade na teoria, dizendo do fenômeno segundo as perspectivas de um dado autor. Ao contrário, para fazer valer meu desejo (nomeadamente voltado à compreensão e autocompreensão acerca das possibilidades dos sujeitos nos processos de empoderamento), propus-me a tentar articular diálogos entre teorias e autores que nem sempre comungavam de interesses ou mesmo perspectivas acerca das categorias de pesquisa. Mas, ao se considerar as noções de sujeito, de organização e de empoderamento a que nos dedicamos, foi preciso amarrar perspectivas, de

modo artesanal, apropriando-me de Freud, Lacan, Marx, Vygotsky, Foucault e Butler em função de se apreender tanto em sentido ontológico quanto teleológico o processo estudado. Do materialismo histórico e a dialética marxiana, abarcam-se perspectivas referentes à relação entre sujeito X objeto que seja duplamente transformadora, orientando-nos à ideia de que o conhecimento produzido é, também, síntese de uma relação que parte da realidade material concreta para a apropriação (enquanto real pensado) de uma totalidade cognoscível (e não absoluta) do problema pesquisado e dos interesses inerentes àqueles envolvidos no processo de investigação científica<sup>6</sup>. Ademais, pensar a relação entre estrutura e superestrutura sociais nos coloca nos entremeios pelos quais a própria constituição do Eu se faz possível. Da Psicanálise, por sua vez, toma-se a ideia de inconsciente como dimensão preexistente à consciência e que influencia diretamente no agenciamento e substancialização do Eu, segundo a ordem do desejo, marcando práticas possíveis aos sujeitos em interação, evitando-se, na medida do possível, o enfoque por vezes determinista ou naturalista que os psicanalistas ortodoxos denotam. E do pós-estruturalismo e das colocações de Foucault e Butler (não sei se seria possível colocá-los num mesmo enquadramento teórico, dada a divergência de apontamentos entre estudiosos) advém a ideia de devir e de poder, enquanto base para a própria constituição de um sujeito fluido, dinâmico e emergente nas práticas discursivas e na performatividade, perspectivas que, quando coadunadas, ampliam nossas possibilidades analíticas acerca do fenômeno do empoderamento<sup>7</sup>.

De início, discorrer sobre as categorias sujeito e subjetividade nos direciona a um vastíssimo trabalho de investigação sobre uma concepção do objeto material das ciências humanas em geral: o ser humano, sua constituição interior, seu processo de se expressar no mundo e de criar seu próprio contexto (seja por meio de autonomia e/ou coerção social). Neste trabalho, buscou-se não se fixar numa visão específica e pré-determinada, mas propor o diálogo entre autores que tomam como base uma perspectiva contrária a um sujeito notadamente abstrato, essencializado e centralizado, marcando uma perspectiva de sujeito enquanto constituído por possibilidades concretas nas trocas intersubjetivas, muito embora se reconheçam os perigos dessa empreitada, que serão também comentados adiante.

---

<sup>6</sup> A discussão sobre a dimensão epistemológica deste trabalho será abarcada e melhor explorada no capítulo referente aos aspectos metodológicos, em seção a seguir.

<sup>7</sup> A tomada de autores e perspectivas estruturalistas (como atribuem alguns à Psicanálise e ao marxismo) e pós-estruturalistas (como se denominam as contribuições foucaultiana e butleriana por diversos estudiosos) não se faz de modo arbitrário e impensado. As abordagens aqui não são excludentes, mas complementares. Suas perspectivas distintas quando acrescidas uma à outra abrem maior complexidade ao entendimento da problemática levantada neste trabalho, o que se espera melhor explicar ao longo das seções posteriores.

A mesma dificuldade se aplica à discussão sobre homossexualidade, foco bastante polêmico e controverso nas Ciências Humanas, pelas intencionalidades a que se voltaram alguns estudos ao longo da história, associando-a a um padrão desviante de comportamento, tornando os próprios discursos científicos homofóbicos e excludentes. Mais recentemente é que se notam expressivas contribuições voltadas à reflexão quanto à desconstrução de representações sexistas, machistas e racistas, o que possibilita abordar mais direta e criticamente o tema da homossexualidade nas organizações com foco na criação de estratégias de reconhecimento e mudança social.

E, por fim, temos o empoderamento como categoria, que nos obriga a um levantamento das possibilidades semânticas que o termo assume nas práticas sociais e na maneira como os sujeitos criam condições concretas de existência (individual e de grupo), o que implica avaliar sua associação a temas como poder, agenciamento, mudança social e desenvolvimento – conceitos que são também polissêmicos e abrangentes.

Assim, como desafio ao trabalho, coloca-se para nós a questão: como operacionalizar um trabalho investigativo que nos direciona a incertezas e à multiplicidade de ideias, nos exige o afastamento de quaisquer reducionismos e nos força ao diálogo com concepções que possam ser por vezes antagônicas? Encontramo-nos, então, envolvidos pela noção de complexidade proposta por Morin, tomada aqui não como perspectiva epistemológica em si, mas como um possível entendimento sobre a maneira como apresentam-se para nós os fenômenos da contemporaneidade:

O que é a complexidade? A um primeiro olhar, a complexidade é um tecido (*complexus*: o que é tecido junto) de constituintes heterogêneas inseparavelmente associadas: ela coloca o paradoxo do uno e do múltiplo. Num segundo momento, a complexidade é efetivamente o tecido de acontecimentos, ações, interações retroações determinações, acasos, que constituem nosso mundo fenomênico. Mas então a complexidade se apresenta com os traços inquietantes do emaranhado, do inextricável, da desordem, da ambiguidade, da incerteza... Por isso o conhecimento necessita ordenar os fenômenos rechaçando a desordem, afastar o incerto, isto é, selecionar os elementos da ordem e da certeza, precisar, clarificar, distinguir, hierarquizar... Mas tais operações, necessárias à inteligibilidade, correm o risco de provocar cegueira, se elas eliminam os outros aspectos do *complexus* (MORIN, 2011, p. 14).

Para evitar a cegueira a que se refere o autor, alguns cuidados se fizeram necessários quanto à elaboração deste trabalho. Em sua estrutura e como apresentação do referencial teórico que nos serve de base, apresenta-se, na seção seguinte, uma delimitação quanto à concepção de sujeito (a unidade de análise, no caso) que nos servirá de base quando do desenvolvimento da pesquisa e as possíveis contribuições que dela surgirem. Para tanto, opta-

se aqui por visões contemporâneas de sujeito e subjetividade, com foco em sua concretude e ambivalência, mas também na sua descentralização e desessencialização, por se entender que os binarismos em relação ao homem e ao contexto social geraram determinismos e pseudoverdades que não mais respondem às necessidades de saber da atualidade. “A palavra sujeito é uma das mais difíceis, mais mal entendidas que possam existir. Por quê? Porque na visão tradicional da ciência, em que tudo é determinismo, não há sujeito, não há consciência, não há autonomia” (MORIN, 2011, p. 65).

Busco, então, fazer dialogar algumas perspectivas que se voltam à complexidade do ser do homem em sua dimensão relacional e múltipla, destacando-se especialmente as concepções sócio-histórica, psicanalítica e pós-estruturalista, com o intuito de se chegar a uma noção ampliada de sujeito para, assim, encontrar estratégias de compreensão também ampliadas quanto à problemática aqui colocada. Em suma: ampliou-se a concepção da unidade de análise para não se reduzir a complexidade do fenômeno tomado como problema de pesquisa. Não se quer aqui fazer um mix de argumentos com intuito de promover uma ampliação forçosa de uma concepção possível de sujeito, mas tentar encontrar argumentos já validados em algumas perspectivas teóricas e que expressam alguma coerência quanto à maneira de se categorizar, de se criar condições, sincreticamente<sup>8</sup>, de apreender a complexidade dos sujeitos sociais na atualidade.

Desconfortos poderão emergir no leitor, já que cotidianamente nos acostumamos a lugares pré-estabelecidos e que nos servem de referência à maneira como pensamos a nós mesmos e ao mundo. Mas aqui se enfatiza que este mesmo desconforto se fez presente no percurso do autor desta tese, motivado por interesses que se inscrevem numa dimensão prática e emancipatória, para além do tecnicismo acadêmico e da coerência que lhe é exigida. Aliás, a própria ideia de coerência, que nos sugere *linearidade*, *continuidade* e até *reprodução*, ao invés de produção, torna-se um elemento que pode provocar equívocos quanto ao que se intenciona com o resultado deste trabalho, por possivelmente estabelecer reduções e determinações quanto ao fenômeno estudado. Aqui a descontinuidade, a contradição, a dialogicidade e a dialética se fazem fundamentais, dada a natureza do problema investigativo.

Ainda na seção seguinte, faz-se também um apanhado teórico segundo uma premissa histórica nas Ciências Sociais para refletir sobre a relação do sujeito com a dimensão organizacional, buscando a articulação por vezes perdida em perspectivas unilaterais.

---

<sup>8</sup> O professor Dr. José Henrique de Faria (2015) aponta, em sua *Epistemologia Crítica do Concreto*, que a fase sincrética seria uma segunda fase da relação entre sujeito e objeto de pesquisa na produção do conhecimento científico que toma a primazia do real como referência, em oposição ao idealismo e suas determinações. Abordaremos adiante tal problematização.

Enfatiza-se, assim, a perspectiva inter-relacional e dialética entre sujeito e organização, através da mútua atuação na constituição de cada um desses elementos.

Na seção subsequente, apresenta-se o contexto dos homossexuais nas práticas sociais, assim como a clara delimitação do problema de pesquisa aqui levantado e o pressuposto central que se busca defender, a fim de se estabelecer o direcionamento do trabalho em sua perspectiva crítica. Os argumentos utilizados são de pesquisadores de áreas diversas, que evidenciam as situações de exclusão e opressão social nos diversos espaços de socialização, assim como as possibilidades a que recorrem os homossexuais para se inserirem e atuarem pela promoção de igualdade de direitos.

Em seguida, tomo a questão do empoderamento e sua associação às ideias de poder e mudança social, assim como desenvolvimento. Estabelece-se como central a noção de empoderamento enquanto reflexividade, agenciamento e emancipação social, dadas as possibilidades de se eliminarem amarras dadas pela ignorância ou alienação dos sujeitos em meio aos jogos políticos e disputas sociais, marcados, por sua vez, por estratégias de falseamento da realidade concreta. Parto do princípio que o empoderamento amplia, assim, o poder de agir dos sujeitos sociais (sem que se exclua, contraditoriamente, sua sujeição ao Outro que o forma). De modo complementar, discute-se sobre o lugar do sujeito nas práticas organizacionais e os motivos de sua doação às prescrições organizacionais. Quais os motivos de sua entrega? Por que corresponder a interesses que seriam avessos aos seus? Encontro respostas proveitosas nas discussões de teóricos críticos frankfurtianos, assim como da Psicossociologia e sua articulação com áreas tais como a Psicanálise, e das pontuações de Butler, um dos motivos, inclusive, que nos direcionou à ampliação da noção de sujeito na primeira seção por meio da busca por suporte nas proposições freudianas e lacanianas.

Em seguida, apresento os critérios de operacionalização da pesquisa, com a descrição metodológica em relação à natureza, abordagem, instrumento de coleta e análise dos dados, para que se consiga alcançar os objetivos propostos, assim como as histórias de vida e os percursos cartográficos que cada sujeito realiza em seu processo de empoderamento. As interpretações que emergiram não buscam construir verdades sobre tais percursos, mas modos de depreender-lhes sentido, auxiliando na construção de saberes que possam se traduzir como recursos às mudanças em situações experienciadas por outros sujeitos em meio à opressão. O conteúdo é denso e constitui a maior parte deste trabalho, mas assim se fez necessário, como forma de ilustrar ao leitor não só a trajetória cronológica de cada sujeito de pesquisa, mas também apresentar os fatos por eles lembrados e narrados segundo uma significação primeira (prerrogativa do método de histórias de vida) para, a partir de então,



fazerem-se possíveis as inferências quanto ao processo de empoderamento e validar as intencionalidades e o valor desta pesquisa.

Ao final do trabalho, aponto algumas perspectivas em relação ao papel do pesquisador e interventor em relação aos entraves no processo de empoderamento dos sujeitos sociais. Enfatiza-se, mais uma vez, a proposta crítica e política que nos orienta na produção desta tese e também quando do desenvolvimento do trabalho de pesquisa. Denomino de crítica a perspectiva investigativa aqui apresentada, apesar dos problemas de entendimento quanto ao conceito e que serão abordados no capítulo voltado aos aspectos metodológicos. Sem conclusões precisas como é de praxe na ciência de molde funcionalista, acreditamos que os fechamentos desta pesquisa são, na verdade, aberturas e convites a novas propostas, novos olhares e, principalmente, novos diálogos no tocante ao sujeito e seu processo de empoderamento organizacional.

## 2 – POR UMA CONCEPÇÃO COMPLEXA DE SUJEITO E DE ORGANIZAÇÃO

### 2.1 – A questão do sujeito e sua constituição

*Ser sujeito é ser autônomo, sendo ao mesmo tempo dependente. É ser alguém provisório, vacilante, incerto, é ser quase tudo para si e quase nada para o universo (MORIN, 2011, p. 66).*

A apresentação de uma clara noção de homem (seja enquanto sujeito, indivíduo, ator social ou tantas outras possibilidades, como se percebe nas mais variadas teorias) é uma das principais tarefas e diretrizes dadas por um pesquisador no âmbito das Ciências Humanas na confecção de seu trabalho, pois possibilita à comunidade acadêmica condições de dialogicidade quando da leitura e crítica do processo investigativo. Dessa forma, não poderíamos deixar de iniciar este trabalho sem trazer à pauta a concepção que nos serve de base, mesmo porque, em se tratando de pesquisas cujo objeto e também a problematização possuem natureza complexa, corre-se o risco dos reducionismos e simplificações no que se refere ao entendimento da constituição do ser e dos espaços organizacionais, que pouco atendem aos interesses prático e emancipatório que caracterizam os Estudos Organizacionais Críticos.

No caso deste trabalho, esclarece-se que a noção de homem se associa à noção de *sujeito* e não a outras denotações que lhe possam parecer sinonímicas. Entende-se que a ideia de *indivíduo*, bastante valorizada pelo contexto burguês moderno, encerra em si uma unicidade, uma originalidade ou particularidade do ser que não é coerente com o que se busca esclarecer em seu processo de constituição com, pelo e para o Outro. O indivíduo em sua onipotência não nos serve de base para pensar a complexidade de uma constituição que se inscreve em multidirecionalidades e polifonias presentes em tempo e espaço, em história e cultura (universo simbólico).

Também a noção de *ator social*, embora se considere sua expressiva relevância ao estabelecer a dimensão da geratividade e do domínio das práticas pela consciência nas relações sociais – como se pode depreender das colocações do Interacionismo Simbólico, por exemplo, dentre outras correntes –, parece-nos desprezar, em parte, importantes dimensões constitutivas do ser que não estejam no campo de percepção e racionalidade, centrando o homem numa perspectiva cartesiana, a partir de seu pensamento, retirando-lhe, portanto, o caráter complexo a que se visa nesta reflexão.

Assim, neste trabalho, parece-nos adequado referirmo-nos ao ser humano enquanto *sujeito*, pois se entende que ele atua num plano de práticas e experiências (tal como no universo da consciência, do domínio de si e, tal como na sintaxe gramatical, é o agente da enunciação, se considerada a dimensão linguística), mas que, contraditória e concomitantemente, se constitui enquanto *ser* na medida em que se submete ao referencial histórico-cultural que o antecede para a construção de uma visão de si e de mundo, além das instâncias que lhe são próprias e também às quais possa se assujeitar (como no domínio das pulsões e das possibilidades de *vir-a-ser* nas relações).

Nota-se, então, que já nessa concepção se expressa uma dimensão dialética do ser do humano, buscando-se evitar os reducionismos e simplificações que tão marcadamente se associaram à ideia de sujeito nas várias disciplinas de humanidades, motivo por que um esclarecimento seja crucial para que se evitem os não-entendimentos e/ou as percepções truncadas pela polifonia que o termo assumiu historicamente.

Outro ponto que se busca destacar neste trabalho é que, devido a tal concepção de ser humano, enquanto sujeito social, a ele se atribui fundamental relevância e centralidade nas discussões acerca das práticas e processos nas organizações sociais, tomadas como expressão das ações dos sujeitos e que, concomitantemente, se revertem também enquanto lócus da constituição subjetiva e da configuração do próprio ser, não sendo tomadas, então, como algo maior, externo, estranho e puramente coercitivo aos sujeitos<sup>9</sup>. Compreender, portanto, a complexidade que é própria às práticas organizacionais e os fenômenos que no âmbito das organizações se expressam depende também de como se pode, no nível do sujeito e sua constituição subjetiva, apreender significações que desfaçam as limitações trazidas pelas dicotomias e cisões entre as esferas do indivíduo e seu contexto social. Toma-se, assim, como ponto de partida uma reflexão das possibilidades de se ampliar a complexidade que é própria do sujeito social.

Nesse sentido, o pensamento complexo aspira ao conhecimento multidimensional. Mas ele sabe desde o começo que o conhecimento completo é impossível: um dos axiomas da complexidade é a impossibilidade, mesmo em teoria, de uma onisciência. Ele faz suas as palavras de Adorno: “A totalidade é a não verdade”. Ele implica o reconhecimento de um princípio de incompletude e de incerteza. Mas também traz em seu princípio o reconhecimento de laços entre as entidades que nosso pensamento deve necessariamente distinguir, mas não isolar umas das outras (MORIN, 2011, p. 07).

---

<sup>9</sup> A noção de organização social como um dos fenômenos da vida em sociedade se distancia, portanto, de propostas que tomem a dimensão dos fatos numa perspectiva funcionalista durkheimiana.

Não obstante, discutir a questão do sujeito e sua constituição subjetiva exigir-nos-ia um tratado, uma longa pesquisa por toda a história da Filosofia das Ciências Humanas e seus diversos pensadores que direta e indiretamente se voltaram às reflexões sobre o humano e suas manifestações, escapando aos limites deste trabalho, pela pretensão de tal empreitada. Enfatiza-se, pois, que o que se apresentará nos parágrafos que se seguem é uma reflexão sobre a temática do sujeito junto a algumas importantes considerações colocadas no âmbito das Ciências Humanas e Sociais por importantes autores contemporâneos<sup>10</sup> que buscaram dimensionar o sujeito e a constituição subjetiva para além da perspectiva cartesiana, tendo em Kant, Karl Marx, Nietzsche, Hume, Husserl, Saussure, Freud e demais pensadores modernos referências significativas para se voltarem a análises mais ousadas, complexas e polêmicas quanto ao ser do homem e sua subjetividade. Esclarece-se, pois, que a ideia de sujeito desessencializado<sup>11</sup> e descentrado é que se torna ponto de análise neste trabalho, evitando-se os apriorismos e a transcendência, atrelando-o – enquanto processo de constituir-se – à dimensão social e histórica, assim como à dimensão linguística e, também, pulsional.

Descentrar o sujeito implica justamente negar uma essência transcendental ou metafísica que o defina; é retirá-lo de sua posição central e privilegiada na gênese de uma história linear e teleológica; é negar a existência de uma origem reconciliadora e de um final redentor; é suspeitar das filosofias antropologizantes, que evocam a unidade e a universalidade da figura epistemológica do homem no pensamento moderno; é, enfim, caminhar para uma *ontologia historicizada* (PEREIRA, 2014, p. 55).

Coloca-se para nós aqui uma questão: ao tentar descentrar e desessencializar o sujeito, negando e fugindo de moldes e modelos explicativos, não se acaba, contraditoriamente, por se propor também um modelo de sujeito? Entende-se que sim, mesmo porque uma abordagem crítica acaba por adentrar a dimensão da instrumentalidade e do tecnicismo contra a qual ela mesma se volta quando do esforço de servir à sua proposta emancipatória e elucidativa. Noutras palavras: a crítica pela crítica não se justifica, carece que se proponha a trazer contribuições que possam ser aplicadas a mudança e transformação, o que passa por algum tipo de instrumentalidade.

Desse modo, não se quer com a premissa de descentramento e desessencialização impedir a possibilidade de se construir qualquer forma de conhecimento sobre o ser do

---

<sup>10</sup> Chamamos de contemporâneos os autores cujos trabalhos surgem na virada do século XIX, mantendo sua relevância ao longo de todo o século XX aos dias atuais.

<sup>11</sup> A ideia de desessencializar o sujeito se refere à postura contrária de se tomá-lo como um ente dotado de interioridade prévia, antes de sua metabolização com o mundo. O sujeito desessencializado, não obstante, se substantiva em meio às apreensões com o mundo e expressa-se em práticas discursivas e ações concretas como forma de se simbolizar (a si e ao Outro que o forma) e existir concretamente na realidade material.

homem; não se pretende, portanto, cair num relativismo em absoluto em que nada possa ser proposto e partilhado acerca do sujeito. O que se quer marcar é a noção de processualidade, de historicidade, de complexidade, de possibilidade e, por que não, de efemeridade em relação a ideias universalizadas e fixas de sujeito, mesmo que essa ideia também se universalize ou se torne uma referência maior em algum momento na história. De início, acredita-se que as noções centralizadoras e essencializadoras do ser humano impossibilitam avanços na construção de saberes sobre fenômenos complexos, exigência da contemporaneidade, razão pela qual neste trabalho se enseja por apresentar uma concepção para além do já proposto.

Recorrendo-se à história, nota-se que, ao longo do desenvolvimento das Ciências Humanas, as diversas disciplinas buscaram delimitar a noção de sujeito no intuito de ser possível estabelecer um conhecimento coeso e preciso, normalizado segundo os paradigmas vigentes em cada contexto, especificando, assim, aspectos diferentes do ser humano em suas várias manifestações. Chama-nos a atenção quanto ao esforço em especial da Psicologia, ao tomar como objeto de estudo o homem, seus processos mentais, seu comportamento e todas as manifestações que lhe são características, em estabelecer um conhecimento que fosse válido e legítimo quanto ao humano sem que incorresse em colocações atabalhoadas e pouco relevantes à história, apesar das simplificações e reducionismos que se presentificaram.

Desde sua institucionalidade com Wilhelm Wundt (1832 - 1920) em Leipzig, Alemanha, no ano de 1879, evidenciou-se a problematização levantada pelo pesquisador quanto à maneira como a ciência psicológica poderia se desenvolver, dada a complexidade do(s) objeto(s) a que se destinava. Etimologicamente, o termo *psyché* refere-se a alma, foco por demais abstrato e inapreensível para o qual se pudesse voltar um campo científico então moldado pelo Positivismo e pela lógica cartesiana. Era necessário, pois, estabelecer concretude à alma, ao que é próprio do humano, especialmente no sentido de ser possível adaptar o objeto (sujeito) de estudo aos métodos experimentais e utilitaristas que marcam o final do século XIX.

Ciente da complexidade a que se destinava a ciência psicológica, Wundt propõe o estabelecimento de uma Psicologia enquanto ciência natural (do alemão, *Naturwissenschaft*), voltada aos processos da mente, construída com métodos experimentais e com modelos explicativos que se baseavam numa perspectiva naturalista e biologicista, enfatizando o indivíduo, e uma Psicologia enquanto ciência social e humana (*Geisteswissenschaft*, ou ciência do espírito, na tradução direta do alemão) voltada aos fenômenos coletivos, tais como representações sociais, valores e cultura, dentre outros, já que não seria possível compreendê-los isoladamente e sem que se desenvolvesse uma metodologia própria, dadas as limitações

do modelo experimental (FARR, 1998). Instaure-se aí uma nítida cisão em relação ao ser do homem, que passa a ser considerado ora em seu aspecto objetivo, natural, ora em seu aspecto subjetivo e social.

No decorrer do século XX, as escolas psicológicas se formaram e se desenvolveram, então, segundo esses dois pilares, muitas vezes sem que se estabelecesse o diálogo entre as perspectivas que se voltavam aos aspectos palpáveis, visíveis e explícitos do homem e as perspectivas centradas nos seus aspectos latentes, não-visíveis e obscuros. A consequência desse embate foi o surgimento de múltiplas concepções de sujeito e subjetividade, dividindo o homem enquanto objeto de estudo que pudesse se adaptar aos métodos eleitos como instrumentos infalíveis na construção de “verdades” científicas, perdendo-se, assim, a dimensão da complexidade que caracteriza o sujeito em sua totalidade.

Quando as problematizações acerca do sujeito se voltavam ao social – como no caso do estabelecimento de padrões compartilhados de conduta, criação de valores morais, aspectos linguísticos, formas de violência, dentre inúmeros outros –, estabelecia-se uma clara dicotomia que acabava por reduzir não só o ser do homem como os próprios aspectos psicossociais tomados como objeto de estudo científico. A causalidade dos fenômenos sociais estaria localizada no sujeito? Ou estaria localizada no contexto social, entendido como fatos e institucionalidades que antecedem ao homem e, por isso, lhe servem de molde e referência?

Na tentativa de se superar essa dicotomia, algumas correntes teóricas buscaram apreender as várias facetas constitutivas do sujeito, tomando-o em seus aspectos contraditórios, porém elementares, fundamentais.

González Rey (2005, p. 73) nos esclarece que “as condições epistemológicas para o desenvolvimento do tema da subjetividade na psicologia aparecem com a ruptura que significou a apropriação da dialética pelos psicólogos”, o que fora gerado por conta da Revolução Russa, contexto histórico em que se encontravam os trabalhos de Rubinstein e Vygotsky, com marcada influência de princípios marxianos.

A superação dessas dicotomias e o trânsito para uma visão de homem permitiram superar a ideia de uma natureza humana inerente ao indivíduo, e constituíram um momento muito importante para a mudança de visão de homem que, de forma geral, apoiava o curso de toda a psicologia anterior. Essa transformação facilitava uma representação da psique como processo subjetivo, instância em que o social e o biológico não desapareciam, mas entravam em momentos de um novo sistema qualitativo. Para o êxito dessas mudanças na representação do homem e de sua psique, a dialética teve um papel decisivo (REY, 2005, p. 77).

A perspectiva sócio-histórica proposta por L. S. Vygotsky (1896 - 1934) instaura, a partir da influência do método dialético de Karl Marx (1818 - 1883), a discussão acerca de como o sujeito é, ao mesmo tempo, produto e produtor de seu contexto social, já que, apesar de suas competências e atributos que são dados naturalmente pela herança genética, é na relação com os demais sujeitos que se criam condições de ativação e manifestação de tais potencialidades, a partir das trocas e da interação – com destaque, inclusive, à dimensão simbólica e à linguagem – que permeiam os espaços partilhados e coletivos. Partindo de uma perspectiva cognitivista, Vygotsky estatui ao social relevância fundamental para o próprio desenvolvimento humano, marcando a dimensão da produção da subjetividade como um acontecimento atrelado aos aspectos histórico e social.

Vygotsky viu nos métodos e princípios do materialismo dialético a solução dos paradoxos científicos fundamentais com que se defrontavam seus contemporâneos. Um ponto central desse método é que todos os fenômenos sejam estudados como processos em movimento e em mudança. Em termos do objeto da psicologia, a tarefa do cientista seria a de reconstruir a origem e o curso do desenvolvimento do comportamento e da consciência. Não só todo fenômeno tem sua história, como essa história é caracterizada por mudanças qualitativas (mudança na forma, estrutura e características básicas) e quantitativas. Vygotsky aplicou essa linha de raciocínio para explicar a transformação dos processos psicológicos elementares em processos complexos. O cisma entre os estudos científicos naturais dos processos elementares e a reflexão especulativa sobre as formas culturais do comportamento poderia ser superado desde que se acompanhassem as mudanças qualitativas do comportamento que ocorrem ao longo do desenvolvimento. Assim, quando Vygotsky fala de sua abordagem como privilegiadora do "desenvolvimento", isso não deve ser confundido com uma teoria do desenvolvimento da criança. Na concepção de Vygotsky, essa abordagem constitui o método fundamental da ciência psicológica (COLE; SCRIBNER, 1991, p. 10).

Nessa perspectiva, coexistem dialeticamente na ideia de sujeito a dimensão material concreta do homem – percebida por seu corpo, suas marcas e influências filogenéticas – e sua dimensão abstrata simbólica – atribuída a suas formas de pensamento, suas valorizações, seus afetos, suas referências culturais e ideacionais, sem que se exclua à subjetividade a objetividade que lhe é também constituinte. O sujeito é, aqui, processo, não algo estanque e invariável, mas aberto à variabilidade do tempo e espaço, ou seja, história e sociedade, encerrando-se numa unicidade que lhe dá forma e lhe possibilita ser no mundo. O esquema abaixo tenta ilustrar a ideia apresentada<sup>12</sup>, a saber:

---

<sup>12</sup> As figuras apresentadas neste trabalho são criações que se derivam da interpretação do autor do trabalho em relação às abordagens teóricas que se tomam como suporte para a discussão da complexidade do sujeito e sua constituição subjetiva, sendo, portanto, suscetíveis à subjetividade do autor e sua perspectiva de análise. Sua função neste texto é didática e visa à dialogicidade.

**Figura 1: A concepção de sujeito numa perspectiva sócio-histórica**



Fonte: Elaborada pelo autor.

Ao se considerar o sujeito como processo, entende-se o ser humano para além de si mesmo, de sua delimitação corpórea, uma vez que se constitui na medida em que absorve e apreende o mundo que se lhe antecede historicamente e, concomitantemente, processa-o, decodifica-o, segundo suas potencialidades e segundo os recursos de que dispõe no espaço social. Dessa forma, este sujeito emerge de modo manifesto, explícito, a partir de suas ações e comportamento, atuando e transformando o meio do qual retira os elementos referenciais constitutivos, num processo dialético que caracteriza seu ser em tempo e espaço, enquanto unicidade e singularidade (por conta de cada processo ser único e inequívoco) e também enquanto coletividade e gênero humano (pelo fato de se constituir com, através e para o outro, o social).

González Rey (2005), partindo da perspectiva sócio-histórica de Vygotsky, esclarece a necessidade de articulação dos termos individuo – história – sociedade – cultura como uma ampliação dos preceitos do autor, trazendo à Psicologia atual um caráter complexo. O autor defende uma proposta de análise da subjetividade em sentido histórico e cultural:

A teoria da subjetividade que assumo rompe com a representação que constringe a subjetividade ao intrapsíquico e se orienta para uma apresentação da subjetividade que em todo momento se manifesta na dialética entre o momento social e o individual, este último representado por sujeito implicado de forma constante no



processo de suas práticas, de suas reflexões e de seus sentidos subjetivos. O sujeito representa um momento de contradição e confrontação não somente com o social, mas também com sua própria constituição subjetiva que representa um momento gerador de sentido de suas práticas (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 240).

O autor enfatiza que o sujeito é compreendido a partir de seu pensamento, para além de mera função cognitiva, mas também constituído como processo de sentido, com conteúdos emocionais e significações mediados por complexos desenhos intencionais e conscientes, nos quais também não se esgota seu caráter subjetivo.

Critica algumas perspectivas de análise que acabam por reduzir o sujeito às relações sociais, sem que se considere sua dimensão gerativa e transformativa no processo de autoconstituição, chamando a atenção para os perigos de se tomar sem reflexão crítica tais proposições, dada sua relevância na produção acadêmica. Como resultado de uma vasta revisão de autores e escolas psicológicas que se voltaram ao estudo da subjetividade, González Rey (2005) busca considerar alguns importantes conceitos quanto à dimensão subjetiva, como é o caso da ideia de inconsciente da Psicanálise, mas busca atribuir-lhe nova conotação. Para o autor, consciência e inconsciência são dois momentos da experiência subjetiva, não são antagônicos, pois se constituem dentro de uma nova unidade (um terceiro elemento que os une, que são os sentidos subjetivos).

Reconhecer um sujeito ativo é reconhecer sua capacidade de construção consciente como momento de seus processos atuais de subjetivação, o que não significa que estes se ajustem a um exercício da razão; entre outras coisas, porque, a partir de nossa compreensão da subjetividade humana, as construções da consciência são produções de sentido, não construções racionais. O exercício da consciência pelo sujeito é, em si mesmo, um processo de subjetivação. A consciência, portanto, designa a ação do sujeito dentro de um espaço representado, suscetível à sua intencionalidade e reflexão, o que não quer dizer que o sentido desses espaços seja definido a partir de sua representação ou intenção (GONZÁLEZ REY, 2005, p. 226).

Assim, entende-se que a perspectiva sócio-histórica e o enfoque histórico cultural trazem à noção de sujeito a complexidade perdida com os reducionismos e dicotomias de outras vertentes psicológicas, motivo por que se torna referência neste trabalho. Por conseguinte, acredita-se que o diálogo com outras perspectivas possa criar pontos de complexificação e possíveis intersecções com as noções já abarcadas nos estudos de Vygotsky e González Rey, trazendo ao sujeito a totalidade que lhe é cabida nos Estudos Organizacionais Críticos.

A Psicanálise traz, também, importantes contribuições à noção de sujeito e subjetividade, ampliando-lhe para além da própria consciência e racionalidade, motivo pelo

qual não poderia deixar de ser abordada neste trabalho e de ser correlacionada ao viés dialético e sócio-histórico a fim de se buscar a complexidade do sujeito, muito embora seja criticada pelos autores apresentados anteriormente, em especial González Rey, por enfatizar certo determinismo ao ser humano, seja a partir das pulsões e seu caráter naturalista, como se depreende da obra freudiana, seja pela ênfase à linguagem enquanto estruturante do sujeito, como se depreende da obra lacaniana. Há críticas também no tocante à problematização levantada neste trabalho devido à maneira como a Psicanálise propôs no posicionamento de seus promotores, em especial Sigmund Freud (1856 - 1939) e Jacques Lacan (1901 - 1981), formas ideológicas de tratar a homossexualidade, numa espécie de homofobia clínica (BORILLO, 2010), uma vez que as colocações psicanalíticas clássicas trazem a prevalência de uma forma de sexualidade sobre a outra, numa relação entre normal (a heterossexualidade, no caso) X patológico (a homossexualidade) quando da análise do desenvolvimento humano e das formas de sexualidade e seus “desvios”<sup>13</sup>.

Entende-se, entretanto, que as proposições dos autores são contextualizadas em seu tempo, sua história. Se o tema da sexualidade humana é ainda hoje uma questão espinhosa e delicada, deve-se ter em mente que, quando do contexto de elaboração das primeiras teorizações freudianas e lacanianas, os autores estavam também imersos em universos de valores morais tradicionais, possivelmente naturalizando padrões de discriminação por meio de discursos científicos que sempre estiveram longe de qualquer neutralidade, muito embora haja quem ainda defenda tal ideal nas Ciências Humanas. A Psicanálise, assim como demais escolas psicológicas, evoluiu e seus adeptos procuram constantemente rever conceitos e aplicações na atualidade, do contrário incorrem na sacralização da teoria, erro epistemológico grave que, de fato e infelizmente, aparece entre vários profissionais.

Novamente em relação à subjetividade, acredita-se, apesar da controvérsia aqui levantada, que a constatação psicanalítica de uma dimensão do sujeito que escape à racionalidade e a relevância dessa disciplina nas ciências em geral sejam de fato pertinentes, posto que em tantas pesquisas e colocações acadêmicas puderam auxiliar na compreensão da complexidade dos fenômenos psicológicos e sociais. Ao estabelecer na primeira tópica da constituição do aparelho psíquico a existência da tríade *consciente* – *subconsciente* – *inconsciente*, Freud atribui ao homem uma instância até então silenciada pela centralidade da razão enquanto valor burguês na modernidade, motivo por que tanto alvoroço causou – e

---

<sup>13</sup> A colocação de Borillo é bastante controversa, mas aceita por muitos teóricos nos estudos de gênero, motivo por que aqui se faz menção.

ainda causa! – nos debates acadêmicos, dada a dimensão política e ideológica presente também nas práticas de pesquisa.

Para a Psicanálise, a noção de sujeito se ergue a partir do aparelho psíquico e do campo pulsional, dimensões indissociáveis. O sujeito é tomado, então, como *sujeito do inconsciente*, instância psíquica que antecede a própria consciência, chegando a direcioná-la, a partir do material que nela se inscreve por meio do recalque do objeto-causa de desejo (no caso da neurose).

Numa perspectiva psicanalítica freudiana, o homem é um ser caracterizado por uma falta estruturante, pois não é pleno, completo em nenhum momento de sua existência. Dessa falta decorre o desejo, que mobiliza e direciona o humano ao Outro<sup>14</sup>, ao social, como forma de encontrar meios de tamponar a falta, uma vez que, nesse processo, como o objeto de desejo é perdido e não mais encontrado por conta de estar atrelado a uma satisfação original e ilusória, se faz a representação objetual na ordem do simbólico (social), de maneira que o desejo possa se realizar, porém nunca se satisfazer completamente. Assim se desenvolve sua constituição subjetiva, a partir da operacionalização do desejo inconsciente, desprendido do *eu* (consciência), através da ação da pulsão e seus endereçamentos: a conservação, o deslocamento e a angústia (TOREZAN; AGUIAR, 2011).

Embora não haja uma uniformidade nas proposições dos diversos autores que compõem as escolas psicanalíticas, alguns pontos de convergência devem ser destacados e sobre eles recai a apresentação deste trabalho. Para Lacan (1996), por exemplo, pensar o sujeito implica pensar também a base inconsciente que mobiliza o homem, com ressalvas quanto ao caráter por vezes naturalista que as proposições freudianas traziam, ao localizar a sexualidade e as pulsões no campo da corporeidade e à fisiologia humana. Lacan atribui à linguagem maior centralidade – apesar da ênfase também dada por Freud, especialmente quanto ao acesso possível ao conteúdo inconsciente –, mas chega a afirmar que o próprio inconsciente se estrutura enquanto linguagem.

Na perspectiva lacaniana, o desejo surge da falta originada da produção imaginária narcísica de onipotência do ser, ainda na infância, de modo que os processos identificatórios a essa produção se fazem impossíveis de ser experienciados. É assim que essa falta se torna o

---

<sup>14</sup> Há nesta seção e nas demais, especialmente no tocante à apresentação dos dados de pesquisa, uma série de menções a termos psicanalíticos que podem parecer confusos ao leitor pouco familiarizado com a teoria. Para maiores esclarecimentos, sugere-se a consulta a dicionários específicos de Psicanálise que têm se configurado como importantes referências às pesquisas na área, a saber: a) KAUFMANN, Pierre. *Dicionário enciclopédico de psicanálise: o legado de Freud e Lacan*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.; b) LAPLANCHE, Jean; PONTALIS, Jean-Bertrand. *Vocabulário da psicanálise*. São Paulo: Martins Fontes, 2001.; c) ROUDINESCO, Elisabeth; PLON, Michel. *Dicionário de psicanálise*. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

princípio organizador das relações que o sujeito estabelece com o contexto social. Em decorrência desse endereçamento, o desejo se faz, então, como *desejo do Outro*, e cabe aqui a compreensão da ambiguidade que se encerra nessa proposição: desejo do *Outro enquanto objeto de desejo do Eu*, como forma de satisfação (mesmo que circunstancial) da falta, e desejo do *Outro como prescritor ao Eu*, através da internalização do que o outro coloca enquanto seu desejo para que o Eu possa respondê-lo, fazendo-se amável, reconhecido e existente (no social).

Temos aqui uma clara perspectiva de que a Psicanálise, seja freudiana ou lacaniana, embora se volte à análise dos processos inconscientes, considera como fundamental a inscrição do sujeito nos processos de socialização, evitando – ao contrário do que pensam muitos críticos à área – a dicotomia entre a dimensão subjetiva e a coletividade, já que o sujeito se faz na relação com o Outro por intermédio da linguagem, constituindo, assim, sua subjetividade.

Para a psicanálise, portanto, o sujeito só pode se constituir em um ser que, pertencente à espécie humana, tem a vicissitude obrigatória e não eventual de entrar em uma ordem social a partir da família ou de seus substitutos sociais e jurídicos (instituições sociais destinadas ao acolhimento de crianças sem família, orfanatos etc.). Sem isso ele não só não se tornará humano (a espécie humana, em termos filogenéticos, não basta para fazer de um ser nela produzido um ser humano, argumento que dá sentido à palavra *humanização*) como tampouco se manterá vivo: sem a ordem familiar e social, o ser da espécie humana morrerá (ELIA, 2010, p. 39).

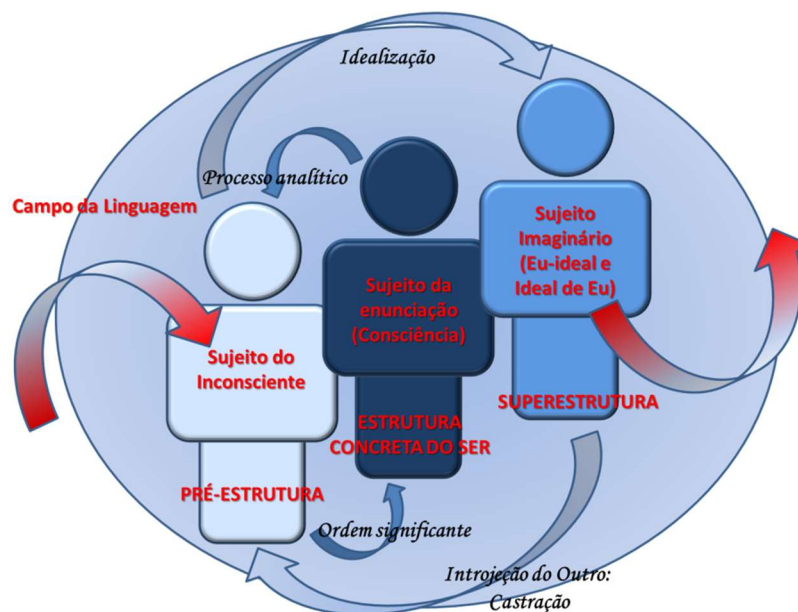
Vale mencionar que o desejo e a culpa (decorrente da interdição ao desejo por um pressuposto moral) são, então, elementos fundantes do ser e que se operacionalizam quando da imersão do sujeito num universo simbólico estruturado pela linguagem e no contexto social, não de forma apriorística. Pensar a constituição do sujeito do inconsciente requer ainda que consideremos que este processo correlacione uma dimensão material e simbólica, já que, como uma linguagem, encadeia significantes (bases e fundamentos do signo linguístico) e significados (preenchimentos e corpus do signo) que se evidenciam na ordem discursiva em que emerge o sujeito da enunciação, o Eu da razão e da consciência, que pensa, se arma, cria resistência ao Eu a que se atrela o desejo. Decorre dessa premissa a célebre frase de Lacan que subverte a ótica cartesiana: “Penso onde não sou e sou onde não penso” (LACAN, 1996, p. 521). O trabalho do analista seria, então, trazer à tona o Eu silenciado pelo sujeito da enunciação, motivo por que a associação livre se tornou, já nas propostas freudianas, o método por excelência da prática analítica.

Subvertendo a ordem linguística proposta por Ferdinand Sausurre (1857 - 1913) – que dá ao signo uma estrutura que corresponde à articulação entre um material acústico e gráfico

(significante) e um conceito ou ideia (significado) –, Lacan estatui ao significante a primazia na constituição do inconsciente, porque ele seria ao mesmo tempo a base (imagética e sonora) e o preenchimento (significação) da estrutura do inconsciente, por seu encadeamento articulado proporcionar uma ordem eliciadora ao processo de contínua (re)significação.

Assim, a Psicanálise amplia a perspectiva do sujeito com a constatação de que coexistem a dimensão inconsciente e a consciência. Vale marcar, ainda, a relevância de uma dimensão imaginária<sup>15</sup>, onde se grafam as imagens de um Eu a ser constituído, mas que desconhece (num primeiro momento) o seu objeto de desejo (Outro). Na dimensão imaginária, o sujeito faz uma representação de si mesmo de duas formas: a primeira como um Eu-ideal, mobilizado pelo narcisismo primário, cuja sensação de onipotência o faz inseparado do Outro, sob a forma de uma autoimagem especular e pré-edípica, porém sem condições de uma autossatisfação, já que ela é inatingível; a segunda, como um Ideal de Eu, agora já com a introjeção dos desejos do Outro que direcionam o sujeito a se fazer amável como forma de corresponder às demandas que lhe são postas, tendo a falta como princípio organizador do sujeito. O esquema a seguir tenta sintetizar as ideias gerais do sujeito na Psicanálise, com as considerações que visem uma articulação da teoria psicanalítica com demais argumentos da complexidade do sujeito pretendida neste trabalho, a saber:

**Figura 2 – A concepção de sujeito numa perspectiva psicanalítica**



Fonte: Elaborada pelo autor.

<sup>15</sup> Fernando González Rey (2005) afirma que há diferenças significativas quanto ao imaginário freudiano e o imaginário na teoria lacaniana, uma vez que, para Lacan, o imaginário seria anterior ao inconsciente, numa fase pré-edípica em que não há divisão entre sujeito e objeto.

A figura nos aponta que o sujeito *se constitui*, ou seja, há aqui uma perspectiva dinâmica e processual, que se elicia quando do ingresso do seu ser no campo da linguagem. Estrutura-se, então, o inconsciente, a partir do encadeamento de significantes que, por sua ordem, permitem a produção de sentidos que mobilizam o sujeito em sua dimensão consciente, racional. O inconsciente estaria, assim, representado como uma pré-estrutura à consciência (correspondente à dimensão simbólica em Lacan), ao ser concreto e racional, tomado por sua dimensão estrutural, concreta, material e explícita. O sujeito da consciência, entretanto, é o sujeito da enunciação, função que se coloca discursivamente, operacionalizado pela dimensão inconsciente e, também, pela dimensão imaginária, onde se grafa o desejo que mobiliza a falta.

A partir das identificações com a imagem especular (Eu-ideal) que o sujeito faz de si, numa dimensão imaginária também não acessível conscientemente – que tomamos aqui como uma superestrutura, numa alusão à perspectiva ideológica e alienante segundo o viés marxiano –, o sujeito experiencia a falta, que se converte, num segundo momento, num elemento direcionador do sujeito ao Outro como forma de se responder à falta. Tem-se, então, a introjeção do desejo do Outro como forma de se fazer amável, também objeto de desejo para esse Outro (Ideal de Eu). Essa introjeção do outro opera no Eu a castração, a barreira à ilusão de onipotência advinda de um narcisismo primário, colocando o sujeito numa situação de incessante busca por possibilidades de satisfação de seu desejo quando de seu encontro com o mundo (Outro da linguagem).

O trabalho analítico abre a possibilidade, por fim, de se voltar à dimensão inconsciente como forma de se trazer à tona o não-dito e não-sabido pelo sujeito da enunciação (consciência), direcionando o sujeito ao autoconhecimento a estratégias de enfrentamento de sua causa de desejo. A cura, para a psicanálise, não se inscreve, pois, numa ótica de eliminação do sintoma (qualquer que seja o desconforto por ele trazido), mas numa estratégia de direcionar o sujeito ao seu fundamento: sua causa de desejo e as possíveis significações que daí decorrem. Caberá ao sujeito, uma vez elegível um entendimento sobre o conteúdo inconsciente, atuar em relação ao que lhe traz mal-estar, seja através da aceitação, da negação, da supressão, da racionalização, da sublimação ou demais estratégias de que possa se servir a fim de eliminar sua questão sintomal (ou sinto-mal).

A subjetividade, para a psicanálise, é definida como dividida em duas ordens de funcionamento, relativas ao consciente e ao inconsciente, e essencialmente constituída pela sintaxe inconsciente. O sujeito da psicanálise é o sujeito do desejo,

estabelecido por Freud através da noção de inconsciente, marcado e movido pela falta; distinto do ser biológico e do sujeito da consciência filosófica. Esse sujeito se constitui por sua inserção em uma ordem simbólica que o antecede, atravessado pela linguagem, tomado pelo desejo de um Outro e mediado por um terceiro (TOREZAN; AGUIAR, 2011, p. 552).

O modelo psicanalítico traz, assim, contribuições importantíssimas à ideia de complexidade que marca o processo de constituição subjetiva, sendo, portanto, utilizado como referência em várias áreas e também por diversos outros autores. Chamamos especial atenção aos teóricos da Escola de Frankfurt, que buscaram se referenciar na Psicanálise como forma de se pensar mecanismos de superação da razão iluminista, de lógica instrumental e funcionalista, que mascarava relações de dominação, como se pode perceber na obra de Jürgen Habermas (1988) e sua Teoria da Ação Comunicativa (com foco na dinâmica de transferência e dialogicidade para a autorreflexão crítica, tal como se propõe no método da associação livre), dentre outros autores e trabalhos.

González Rey (2005) enfatiza também as importantes contribuições de autores como Anthony Elliott e Cornelius Castoriadis (1922 - 1997) a partir de diálogos com a Psicanálise e nos chama a atenção para as fundamentadas críticas que esses autores fazem às limitações dadas pelo estruturalismo da Psicanálise que, se por um lado abre caminho para pensarmos uma complexidade na configuração da subjetividade humana, por outro lado torna o sujeito preso e adaptativo às determinações que são dadas pelo inconsciente, seja pelo foco nas pulsões de ordem sexual (viés naturalista de Freud), seja pelo foco na ordem discursiva eliciada pelos significantes que, encadeados, formam o inconsciente como linguagem (foco na estrutura linguística e na dimensão simbólica de Lacan).

Os reflexos da teoria psicanalítica após Freud e Lacan suscitaram questionamentos também junto aos teóricos do chamado movimento pós-estruturalista, dentre eles Michel Foucault (1926 - 1984), Jacques Derrida (1930 - 2004), Gilles Deleuze (1925 - 1995) e Félix Guattari (1930 - 1992). O pós-estruturalismo é entendido como uma postura filosófica e epistemológica contrária ao estruturalismo, centrando-se na desconstrução e no aspecto subjetivo e plural dos fenômenos psicossociais, dada a influência da filosofia nietzschiana, motivo que, por seu caráter interdisciplinar, se torna ponto de grande relevância para a noção de complexidade atrelada ao sujeito e à constituição subjetiva que se quer abordar neste trabalho. Se a Psicanálise tem intenções ontológicas quanto às explicações acerca do humano, o pós-estruturalismo tem claras prerrogativas teleológicas. Acreditamos ser possível uma correlação.

A obra de Foucault, por exemplo, tem como base a articulação entre poder, saber e ética e de que maneira esses elementos se tornam bases para a constituição do sujeito. Distinguem-se, para fins didáticos, três períodos: arqueologia – que compreende a década de 1960, na qual o autor se volta à investigação da constituição dos saberes nas práticas discursivas; genealogia – que compreende a década de 1970 e se volta à análise do poder entremeadado no tecido social; e ética – na década de 1980, com análises das relações de poder e saber na constituição do sujeito ético (MARTINEZ; HACK, 2010).

Martinez e Hack (2010) esclarecem que é necessário entender que o processo de constituição do sujeito em Foucault envolve três mecanismos, percebidos, inclusive, nas análises dos três períodos supracitados. O primeiro mecanismo seria o de objetivação, no qual o sujeito é tomado como objeto do conhecimento na medida em que elementos tais como o trabalho, a linguagem e a própria vida cotidiana (a natureza humana em si) passam a ser analisados. Noutras palavras, aquilo que confere ao homem sua humanidade é também o que o faz questionar-se enquanto ser. Nas obras *A História da Loucura*, *As Palavras e as Coisas* e *O Nascimento da Clínica* fica possível perceber a construção histórica do sujeito como objeto de conhecimento (Objetivação).

O segundo mecanismo seria o de individuação, que opera mediante a adequação e normalização do ser nas práticas discursivas e disciplinares, de modo coercitivo e externo. Obras como *Vigar e Punir* e *A Verdade e as Formas Jurídicas* são referências para pensarmos a constituição do sujeito a partir da individuação.

O discurso promove, portanto, a individuação através de distintos mecanismos e práticas, dentre as quais é relevante mencionar: as práticas de exclusão (tais práticas sugerem que o indivíduo se construa a fim de apropriar-se do discurso); as práticas ritualísticas (a utilização de rituais discursivos de verdade presentes em gestos e locais de verdade); a isenção de propriedade discursiva (o enunciado não é uma propriedade, sendo que, à medida que o indivíduo se adéqua a este, ele pode ser utilizado) e o direito (este possibilita a constituição de sujeitos segundo um determinado código prescritivo, o qual age fundamentalmente interditando e adequando). A disciplina, por sua vez, também se evidencia enquanto expressivo mecanismo de individuação, haja vista que o corpo, o tempo, o espaço e a atividade dos indivíduos são constantemente regulados e conduzidos por uma determinada finalidade, através de mecanismos coercitivos e externos (MARTINEZ; HACK, 2010, p. 396).

O terceiro e último processo seria a subjetivação, que ocorre quando da dobra<sup>16</sup>, ou seja, quando o sujeito age sobre si mesmo, transformando-se e criando modos de existência,

---

<sup>16</sup> A dobra recorre da relação estabelecida entre indivíduos, passando, então, a constituir uma relação do indivíduo com ele mesmo, formando-se a partir do poder que exercia sobre os outros. Gilles Deleuze é quem vai discorrer de modo mais expressivo sobre a questão da dobra na produção da subjetividade.



éticos e estéticos, através de uma interiorização da exterioridade. A partir da ideia de dobra, que se faz como uma curvatura derivada da força emanada de um sujeito em relação ao mundo e que passa a atuar sobre o sujeito que a emana, têm-se o poder de si, constituindo-se o ser e sua subjetividade.

Necessário, pois, marcar que Foucault abre a discussão quanto à importância de não se atribuir uma essencialidade ou substancialidade ao sujeito; prefere, pelo contrário, fragmentá-lo, descentralizar o sujeito em relação a si mesmo, uma vez que ele se constitui historicamente – nota-se aqui também uma perspectiva temporal e processual, como nas perspectivas apresentadas anteriormente –, mas que está submetido a um constante “jogo de verdades”.

Não é uma substância. É uma forma, e essa forma nem sempre é, sobretudo, idêntica a si mesma. Você não tem consigo próprio o mesmo tipo de relações quando você se constitui como sujeito político que vai votar ou toma a palavra em uma assembleia, ou quando você busca realizar o seu desejo em uma relação sexual. Há, indubitavelmente, relações e interferências entre essas diferentes formas do sujeito; porém, não estamos na presença do mesmo tipo de sujeito. Em cada caso, se exercem, se estabelecem consigo mesmo formas de relação diferentes. E o que me interessa é, precisamente, a constituição histórica dessas diferentes formas do sujeito, em relação aos jogos de verdade (FOUCAULT, 2004, p. 275).

O sujeito assume, assim, diferentes *formas*, que variam segundo tais jogos de verdade, por meio das práticas e técnicas de si mesmo em meio às relações de poder, o que impossibilita a ideia de sujeito uma forma única e idêntica em si mesma.

O sujeito foucaultiano é inacabado por excelência, nesse caso, inacabado não apenas no sentido de algo que ainda não foi terminado ou concluído. Aqui seu significado ganha a história: sujeito construído, produto histórico, somatório de processos de subjetivação. Não é um sujeito interrompido, pois não há uma essência primordial que foi usurpada, é um sujeito presente e pleno de devir. Sujeitos no plural, múltiplos, e não um sujeito-substância e invariável, como produto histórico no lugar de uma concepção essencialista de sujeito. Temos a ausência de um sujeito prometido, o sujeito transcendental e universal - essa é a recusa foucaultiana (SAMPAIO, 2011, p. 226).

A ideia de práticas de si se volta a um constante exercício relacionado ao si mesmo segundo a racionalidade ou regularidade (discursiva e não-discursiva) que organiza a vida humana em torno da ética, do saber e do poder. Nesse jogo, evidencia-se a liberdade do sujeito, que se configura à medida que estabelece as verdades a seu ser (nos processos de objetivação, individuação e subjetivação).

Importante seria, segundo Foucault (1995), entender as questões e elementos que compõem essa história da verdade do sujeito, ou seja, entender as diferentes formas como o sujeito se configura nessas relações (de poderes e saberes), como os seres humanos se tornam

sujeitos. Um importante ponto a se destacar é que, para o autor, a liberdade é condição de existência do poder, não havendo, assim, uma oposição entre poder e liberdade, mas uma relação de incitação recíproca de forças. Noutras palavras: a vida em sociedade implica viver em meio a relações de poder, que só se exercem sobre sujeitos livres, já que a liberdade é condição para o exercício de poder.

Digo que a governabilidade implica a relação de si consigo mesmo, o que significa justamente que, nessa noção de governabilidade, visto ao conjunto das práticas pelas quais é possível constituir, definir, organizar, instrumentalizar as estratégias que os indivíduos, em sua liberdade, podem ter uns em relação aos outros. São indivíduos livres que tentam controlar, determinar, delimitar a liberdade dos outros e, para fazê-lo, dispõem de certos instrumentos para governar os outros. Isso se fundamenta então na liberdade, na relação de si consigo mesmo e na relação com o outro. Ao passo que, se você tenta analisar o poder não a partir da liberdade, das estratégias e da governabilidade, mas a partir da instituição política, só poderá encarar o sujeito como sujeito de direito. Temos um sujeito que era dotado de direitos ou que não o era e que, pela instituição da sociedade política, recebeu ou perdeu direitos: através disso, somos remetidos a uma concepção jurídica do sujeito. Em contrapartida, a noção de governabilidade permite, acredito, fazer valer a liberdade do sujeito e a relação com os outros, ou seja, o que constitui a própria matéria da ética (FOUCAULT, 2004, p. 286).

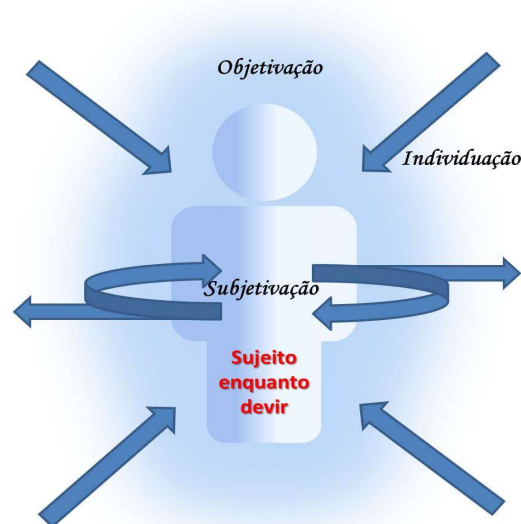
A dimensão da ética se destaca, já que em meio aos jogos de verdade, marcados pelas relações de poder, pode-se tomar o saber como instrumento de dominação, marcando um desvio da ética do sujeito. Tem-se aqui uma diferenciação entre o que seriam as relações de poder e os estados de dominação, uma vez que ao primeiro termo se atribui a concepção de práticas em jogos (ou estratégias) entre sujeitos livres, ao passo que ao segundo termo se acopla o entendimento de que o sujeito está restrito por poderes políticos que não dariam margem a uma inversão da situação.

A quebra dos estados de dominação, entretanto, é possível graças ao exercício da resistência junto ao poder das instituições quanto ao estabelecimento de verdades (saberes) sobre o sujeito, que podem ser revistos pelas possibilidades de novas racionalidades, dado o “cuidado de si”. Foucault enfatiza a dimensão da consciência do sujeito ao mencionar o cuidado e as práticas de si como estratégias de se fazer ativo e transformador em meio aos “jogos de verdade”. Assim, ao endereçar-se a si mesmo e também ao contexto sociocultural em que se inscreve, o sujeito assume formas (sujeito como *devoir*), elaborando modos de ser diante dos valores que são já instituídos, abrindo-se ao *instituinte* e gerando novos jogos de verdade, revertendo os assujeitamentos (como se o sujeito fosse mero produto do meio) e criando novas subjetividades.

No abuso de poder, o exercício legítimo do seu poder é ultrapassado e se impõem aos outros sua fantasia, seus apetites, seus desejos. Encontramos aí a Imagem do tirano ou simplesmente a do homem poderoso e rico, que se aproveita desse poder e de sua riqueza para abusar dos outros, para lhes impor um poder indevido. Percebemos, porém – em todo caso, é o que dizem os filósofos gregos –, que esse homem é na realidade escravo dos seus apetites. E o bom soberano é precisamente aquele que exerce seu poder adequadamente, ou seja, exercendo ao mesmo tempo seu poder sobre si mesmo. É o poder sobre si que vai regular o poder sobre os outros (FOUCAULT, 2004, p. 272).

O esquema a seguir procura ilustrar a concepção de sujeito em Foucault, a saber:

**Figura 3 – A concepção de sujeito numa perspectiva foucaultiana**



Fonte: Elaborada pelo autor.

A ilustração tenta nos esclarecer que, para Foucault, o sujeito se constitui, assume formas possíveis e variáveis, pois não é substancialidade concreta, em meio a “jogos de verdade” que envolvem os processos de objetivação (quando se torna objeto de conhecimento, por meio da reflexividade e da construção de saberes de si e do mundo), de individuação (quando está submetido à disciplina e à coerção de práticas discursivas a que se adapta para se legitimar enquanto ser no tecido social) e de subjetivação (quando exercita a “prática de si”, uma vez que, ao emanar força à externalidade, volta-se a si mesmo, numa perspectiva ontológica ética e estética). Nessa visão, o sujeito é devir, e o processo de constituição subjetiva depende de como o sujeito se posiciona em meio às relações possíveis junto aos

dispositivos de poder. Sua materialização depende de como se articulam os saberes, poderes e a ética que o direciona na trama social.

A perspectiva foucaultiana influencia vários pesquisadores na atualidade, tais como Judith Butler (2008) e demais teóricos da perspectiva *queer*, que buscam desconstruir a ideia de um sujeito uno e indivisível em favor de uma noção de sujeito não-natural, não-substancial e significável a partir de uma performance no contexto sociocultural, em que qualquer proposta de identidade de *Eu* se faz a partir da concomitante afirmação e negação do outro, fragmentando o sujeito em possibilidades.

Butler (2017) nos traz contribuições muito significativas sobre como pensarmos uma teleologia do sujeito, para além das discussões acerca de uma estrutura identitária e autorreferenciada. Partindo das reflexões de Hegel, Nietzsche, Freud, Lacan e Foucault – autores que também nos influenciam quanto à noção de sujeito que buscamos aqui apresentar –, a autora faz críticas bastante pertinentes sobre os apontamentos teóricos desses autores, articulando o inconsciente, o poder, o devir e as práticas discursivas que dão base à ideia de performatividade que defende como expressão do *Eu*, especialmente nas teorizações sobre a constituição e possibilidades de gênero na agenda de debates contemporâneos sobre as identidades sexuais, com foco em grupos não-binários. Butler (2017) nos esclarece que o sujeito é um *vir-a-ser* em suas relações marcadas por micropolíticas que trazem a sujeição como a base da formação do sujeito e, ao mesmo tempo, ameaça-o de dissolução.

Ao que nos parece, a ideia de devir, de *vir-a-ser* nas práticas discursivas colocadas por Foucault como uma forma de desconstruir qualquer naturalismo ou essencialismo ao ser do homem, ganha nova expressividade, posto que, para Butler, só há uma forma de se pensar a substancialização do *Eu* também nas relações de poder: entendendo como o poder se instaura e, concomitantemente, possibilita a existência do *Eu* no psiquismo. Partindo de Freud e tomando obras como *O Ego e o Id*, *Totem e Tabu* e *O mal-estar na civilização*, Butler (2017) considera que o poder é a condição do sujeito para que ele possa existir como um agente, como um ser de consciência, numa relação ambivalente e contraditória. Na relação entre o sujeito e o seu desejo – termo que para a Psicanálise implica uma causalidade à estrutura inconsciente –, o desejo é tomado como um efeito, não uma causalidade, marcando a complexidade performática do *Eu* nas micropolíticas que o envolvem.

O eu ambivalente e marcado pela perda é, na melhor das hipóteses, frágil, mas a agência consiste em renunciar-se a qualquer pretensão à coerência e à autoidentidade, submetendo-nos à interpelação e subversivamente não reconhecendo os termos pelos quais somos intimados. Essas recusas e reconhecimentos fracassados se dão no interior de estruturas de poder que nos sujeitam e nos

controlam, e isso poderia nos levar a questionar o quanto a submissão é um veículo de agência e se é possível reconhecê-la como tal (SALIH, 2013, p. 186).

Tal qual em nossa colocação anterior de que o desejo é *desejo do outro* e aí apontamos uma ambiguidade, Butler parece nos dizer, ao polemizar sobre as identidades sexuais generificadas, que pela via da melancolia – termo que toma de empréstimo de Freud e descreve de modo bastante controverso na obra *Problemas de Gênero*, acerca da heterossexualidade – é somente no reconhecimento da sujeição ao Outro que nos falta (como efeito, mas poderia-nos ser, tal como na Psicanálise, como causa, dialeticamente) que se é possível vir-a-ser qualquer coisa, substantivar-se. E aqui encontramos um importante aporte para as discussões que apresentaremos acerca da ideia de empoderamento que tomaremos como referência e defenderemos nesta tese.

Assim, em relação às perspectivas aqui apresentadas, alguns pontos de convergência podem ser elencados a fim de se pensar uma complexidade própria ao sujeito, pretendida como uma forma de se construir novas possibilidades explicativas a fenômenos também complexos, tais como o que se toma como objeto de estudo neste trabalho – o empoderamento. Isso nos obriga a sair da zona de conforto a que nos acostumamos, a incorrer *contra* uma coerência teórica e argumentativa tão largamente defendida no âmbito das pesquisas acadêmicas, mas nos direciona ao forçoso diálogo (especialmente para os mais conservadores) com teorizações que possam parecer por demais diferentes, senão avessas. Acredita-se, entretanto, que a manutenção de uma perspectiva linear de análise pode, por vezes, limitar as produções científicas e as possibilidades de se inovar frente às demarcações de áreas, campos e até paradigmas científicos.

Defendemos, tal como propõe Paula (2012), que é na intencionalidade ou interesse de uma dada produção científica que se faz possível a partilha de perspectivas conceituais e metodológicas em busca de novos saberes formativos e transformativos na sociedade atual.

Dentre os pontos de convergência entre as perspectivas aqui apresentadas, então, especificam-se:

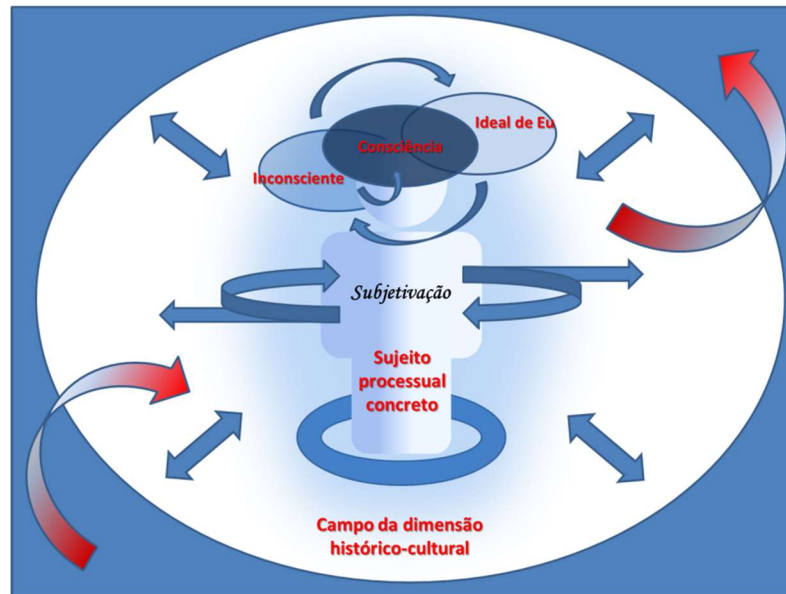
- As perspectivas de análise do sujeito e da subjetividade enfatizam que o ser humano se constitui de forma processual e dinâmica, e não de maneira fixa e imutável;
- A emergência do *eu* se dá de modo descentralizado e desessencializado, sempre em relação a um *outro* que lhe é constitutivo; o eu, portanto, é a expressão efêmera do ser em meio às possibilidades de significação (conscientes e inconscientes) nas relações sociais;

- Há uma notória relevância de elementos sociais, históricos e culturais no processo de constituição subjetiva, de modo que pensar o ser humano a partir de uma essencialidade independente do contexto em que se insere soa de forma absurda e por demais simplista;
- Coexistem no processo de constituição subjetiva elementos antagônicos (tais como interioridade e exterioridade, consciência e inconsciente, materialidade e imaterialidade, singularidade e coletividade, etc.), de maneira que esse processo se apresenta como síntese, já que encerra tese e antítese como constitutivos;
- A mudança é uma premissa sempre possível, a depender de como o sujeito se posiciona frente aos elementos diversos a que se submete no decurso de sua constituição subjetiva nas relações sociais;
- O sujeito é, ao mesmo tempo, assujeitado ao contexto e atuante em relação ao seu processo de constituição subjetiva e de transformação social, sendo produto e produtor de si e de sua história.

Pontos de desacordo e dissenção são também percebidos dentre os autores aqui apresentados, cujas fundamentações são específicas, dados os focos a que se voltam quando do desenvolvimento de seus respectivos trabalhos e as epistemologias que tomam como base. Não se quer aqui afirmar que Vygotsky, Freud, Lacan, Foucault e Butler, por exemplo, tinham uma concepção semelhante de sujeito, pois isso seria ridículo. O que se quer aqui é apreender elementos de suas obras que possam ser possivelmente aglutinados, pontos que não sejam excludentes em si, mas possivelmente dialogáveis, orientando-nos a uma nova noção de sujeito e subjetividade, marcada por sua complexidade e irreducibilidade aos binarismos e linearidades que possam se presentificar nas pesquisas científicas de natureza experimental, cartesiana e funcionalista, seja em Estudos Organizacionais, seja em áreas afins.

Da convergência de tais elementos supracitados, emerge, então, uma possível concepção da complexidade do sujeito, ilustrada na figura a seguir:

**Figura 4 – A concepção de sujeito defendida neste trabalho: *sujeito processual concreto***



Fonte: Elaborada pelo autor.

Na figura 4, tem-se uma conjunção de elementos advindos das perspectivas teóricas anteriormente apresentadas como forma de expor a noção de complexidade do sujeito que neste trabalho nos servirá de referencial e que se denomina sujeito processual concreto.

Nessa perspectiva, o sujeito se constitui (mas sem que haja fixidez, orientando-se sempre às possibilidades de sua existência) de maneira concreta (posto que é corpo e matéria, com elementos visíveis a serem significados e categorizados) em tempo (história) e espaço (contexto social) quando adentra a dimensão simbólica da linguagem e da cultura, passando a atribuir sentido ao mundo e a si na medida em que, com, pelo e para o Outro (antítese constituinte de seu ser), cria contrapontos para sua reflexividade e agenciamento. O universo sociocultural que lhe circunda não é estanque, mas também mutável, fluido, marcado por constantes forças mobilizatórias voltadas ao sujeito (dispositivos), que busca se posicionar em meio a elas segundo as possibilidades de que dispõe, especialmente no âmbito de sua consciência, seu ponto manifesto de referência de si e de mundo.

A consciência (um dos pontos de referência de si), por sua vez, não é plena, já que também se submete a uma dimensão inconsciente e outra imaginária, pela ordem significativa que se abre pela ação do conteúdo latente que se inscreve no inconsciente e pela ilusão ou distorção da realidade concreta quando se volta à ação de ideais em busca de satisfação de seu desejo, sua falta estruturante. A criação dessa ilusão própria da dimensão imaginária se agrava quando em meio a práticas discursivas (e não-discursivas) encontram-se dispositivos de

mascamamento da concretude, que criam estados de dominação que, por sua vez, justificam a prevalência de valores, normas e juízos que excluem ou geram desigualdades e iniquidade entre sujeitos sociais (entre o Eu e o Outro). Ao sujeito, cabe-lhe, a partir do autoconhecimento e autoenfrentamento, ao olhar para si, criar estratégias de resistência ou mecanismos de defesa contra a opressão instituída, dados seu caráter gerativo e seu potencial transformador.

O sujeito é, assim, um universo de *possibilidades* (devir), e sua compreensão requer uma análise minuciosa de seu *estar sendo* (transitoriedade / performatividade) no mundo, ou seja, da constante efemeridade de seu *ser* (concretude) em relação à exterioridade que o circunda e que, dialética e dialogicamente, lhe forma, lhe é constitutiva.

Essa concepção de sujeito e de constituição subjetiva mistura perspectivas que não são usualmente articuladas nas pesquisas sociais, mas que não se fazem impossíveis devido ao caráter prático e emancipatório a que se visa neste trabalho. Numa perspectiva dialética que não se encerra em si mesma, uma vez que não se enfatiza o ser do homem enquanto uma síntese em absoluto, enquanto antíteses constitutivas complementares, mas eliciadoras e contribuintes para a fluidez e dinamicidade do estar sendo no mundo, busca-se, pois, na discussão aqui proposta, trazer um entendimento ampliado às práticas organizacionais, no intuito de se manter a centralidade do homem nos processos psicossociais sem que se exclua a relevância do social e da história nas formas como o ser do homem se edifica e, por sua vez, também constitui o tecido social em que se insere, como apresentaremos a seguir.

## **2.2 – O sujeito no social e o social no sujeito: a complexidade nos espaços organizacionais**

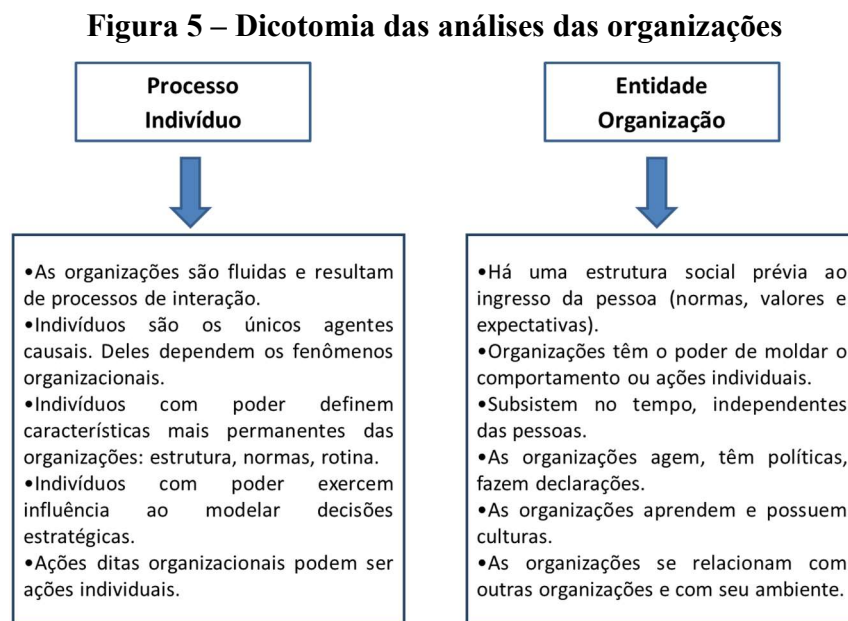
Seguindo a mesma tendência dicotômica que os estudos e teorias sobre o sujeito e sua subjetividade, também se notam na história das Ciências Sociais problematizações unidirecionais entre as noções de sujeito e de organização. Embora os diversos autores e teorias tenham trazido importantes possibilidades de descrição, explicação e compreensão da sociedade a partir de seus variados recortes de estudo e pesquisa, não se superaram necessariamente os problemas próprios da dicotomia em questão.

Dessa forma, muitas vezes natural se torna aos profissionais em meio às organizações de trabalho pensar que os sujeitos sociais são formados de modo determinado a partir de influências diretas dos contextos que os circundam, com seus valores, normas, regras e demais elementos simbólicos essenciais a esse processo. Os sujeitos sociais seriam resultados



de como as instituições e organizações prescrevem seus modos de agir, pensar e sentir na coletividade. Numa outra perspectiva, entretanto, os sujeitos é que são responsáveis pelos problemas sociais, que decorrem da maneira como naturalmente expressam, por meio de seus comportamentos, uma atitude egocentrada, marcada por individualismo, pouco se engendrando na construção de estratégias que se voltem para o todo e o bem comum.

Para Bastos *et al.* (2004), essa tensão e dicotomia de análise organizacional é reflexo da própria complexidade e multidimensionalidade das problematizações que são inerentes aos estudos organizacionais. Assim, esclarecem, para fins didáticos e como forma de nos direcionar ao entendimento dos vários autores e pesquisadores da temática, que as organizações podem ser tomadas tanto como processo – quando o indivíduo é elemento central para sua constituição – como por entidade – quando assumem um caráter maior que a reunião de indivíduos –, como demonstrado no esquema abaixo:



Fonte: Bastos *et al.* (2004).

Essas visões, pois, como já explicitado na seção anterior, se nos apresentam simplistas e reducionistas e quando tomadas isoladamente acabam por ocultar tanto o papel das organizações na forma como os sujeitos se constituem quanto dos sujeitos sociais na produção dos próprios espaços organizacionais em que se situam. Reafirma-se aqui, no tocante à análise dos espaços organizacionais, que o olhar que direciona esse trabalho se baseia numa perspectiva dialética e voltada à complexidade: os sujeitos sociais são, ao mesmo tempo, produtores e produtos dos seus contextos coletivos, de maneira que a relação entre sujeitos

sociais X espaços organizacionais não pode ser analisada senão pelas condições em que se produzem mutuamente junto às práticas cotidianas.

A dicotomia a que aqui se refere entre sujeito e sociedade tem justificativa política e ideológica no âmbito acadêmico. A história da Sociologia, por exemplo, explicita que os interesses quanto à consolidação de uma ciência voltada para os aspectos da vida em coletividade estavam centrados numa postura funcionalista e em prol da manutenção do status quo do sistema capitalista, já que se acreditava – principalmente pelo ideário de Claude Saint-Simon (1760 - 1825) e Auguste Comte (1798 - 1857) – que o industrialismo e as transformações advindas com a modernidade, dadas as conquistas da classe burguesa, trariam ordem e progresso à humanidade, desde que se abrisse mão de problemas de ordem metafísica (abstrações e questionamentos filosóficos) em favor do utilitarismo, do pragmatismo e da objetividade, tal como se desenvolviam as ciências naturais.

Essa redução da realidade social ao empírico, embora tenha proporcionado à humanidade uma série de avanços com o desenvolvimento das diversas escolas e teorias clássicas nas Ciências Sociais, também é a responsável pela perda da complexidade relacionada ao sujeito e aos processos organizacionais. Tem-se como justificativa e entendimento aos reducionismos na história das ciências que também a própria história da humanidade e os acontecimentos que nela se inscrevem é que impulsionam a forma como se desenvolve o conhecimento e os modelos ou paradigmas que servem de base aos pesquisadores e comunidade acadêmica. Perceber, então, que a complexidade dos fenômenos atuais nos exige um novo direcionamento para proposições também complexas e abrangentes, por mais pretensioso que tal empreendimento possa parecer, é também uma exigência que se justifica histórica e socialmente.

Novamente em relação ao desenvolvimento da Sociologia e as possibilidades de explicação e entendimento dos fenômenos da vida em sociedade, importante marcar que em *As regras do método sociológico*, publicado pela primeira vez em 1895, Émile Durkheim (1858 - 1917) deixa clara a necessidade de se estabelecer a Sociologia como ciência e se propõe, então, a defender seus pressupostos em meio ao cenário acadêmico: para ele, a Sociologia seria a *física* do social, engajando-se na proposta de um modelo científico que se baseia na tomada de objeto de estudo específico – no caso, o *fato social* – e a necessária reflexão sobre a postura metodológica do pesquisador –, que deveria tratar tais fatos como coisas a fim de se tentar eliminar quaisquer influências subjetivas e valorativas do pesquisador na construção do saber. Nota-se claramente a influência do Positivismo comtiano em sua proposta ao tentar aproximar a Sociologia do método experimental das ciências naturais.

Propondo uma abordagem funcionalista – da qual também é representante Talcott Parsons (1902 - 1979), dentre outros, e que se estabeleceu muito fortemente nas Ciências Sociais de contexto norte-americano –, Durkheim esclarece que o termo fato social normalmente é empregado para designar todos os fenômenos que ocorrem na sociedade e, partindo dessa acepção, não há acontecimentos humanos que não sejam sociais. Os fatos sociais<sup>17</sup> apresentam características muito especiais: consistem em maneiras de agir, pensar e sentir exteriores ao indivíduo e dotados de um poder coercitivo em virtude do qual se lhe impõem, de forma geral. Não podem ser confundidos com os fenômenos orgânicos (por consistirem em representações e ações) nem com os psíquicos (por só existirem na consciência do indivíduo). O que constitui os fatos sociais são as crenças, as tendências, as práticas do grupo tomadas coletivamente (DURKHEIM, 2007).

Aqui fica explícita a ideia de que a sociedade é um todo, um campo organizado que está além das influências dos sujeitos sociais, cabendo-lhes, pois, se estabelecerem em meio às práticas e ideias que no social se dispõem. A perspectiva de que os fatos sociais existem por si, independentes de ações dos indivíduos, foi inclusive a orientação epistemológica e metodológica sugerida por Durkheim para as práticas de pesquisa em Ciências Sociais, de maneira a ser necessário estudar os fatos sociais enquanto coisas exteriores ao pesquisador, a fim de que se eliminem as influências subjetivas e valorativas deste na produção do saber.

É preciso portanto considerar os fenômenos sociais em si mesmos, separados dos sujeitos conscientes que os concebem; é preciso estudá-los de fora, como coisas exteriores, pois é nessa qualidade que eles se apresentam a nós. Se essa exterioridade for apenas aparente, a ilusão se dissipará à medida que a ciência avançar e veremos, por assim dizer, o de fora entrar no de dentro. Mas a solução não pode ser preconcebida e, mesmo que eles não tivessem afinal todos os caracteres intrínsecos da coisa, deve-se primeiro tratá-los como se os tivessem. Essa regra aplica-se portanto à realidade social inteira, sem que haja motivos para qualquer exceção (DURKHEIM, 2007, p. 52).

Assim, para Durkheim, não se pode explicar os fatos sociais a partir dos indivíduos, pois, se a vida social fosse um prolongamento do ser individual, não a veríamos exercendo coerção sobre os indivíduos. É na natureza da vida social que se deve procurar a explicação da vida social. A sociedade não é uma simples soma de indivíduos, pois o sistema formado pelas associações destes representa uma realidade específica que tem suas características próprias. O autor também ressalta que os acontecimentos atuais da vida social não derivam dos acontecimentos anteriores, dos precedentes históricos, sendo a relação entre eles

---

<sup>17</sup> As organizações sociais tomadas como entidades estão a esta concepção associadas.

exclusivamente cronológica. A a-historicidade surge como pressuposto a fim de se marcar a constância e regularidade como sintomas da objetividade dos fenômenos da vida em sociedade, tornando categorias como mudança e transformação problematizações cujas causas estivessem ligadas a rearranjos de ordem “natural” na vida em sociedade. Temáticas como jogos de poder, dinâmica simbólica e seus efeitos junto aos sujeitos sociais não eram centrais nas discussões do autor, o que atesta o caráter reducionista, parcial e simplista de suas colocações sobre a organização social.

A análise da obra de Durkheim nos explicita, pois, seu intuito em estabelecer uma ciência sociológica livre e isenta de valores e ideologias, o que gera intensos e calorosos debates acadêmicos. A começar pelo fato de os argumentos do autor trazerem de forma explícita uma intencionalidade que se apresenta à comunidade científica como valores do próprio autor em relação ao que deva ou não ser tratado como ciência. Noutras palavras: ao propor um método isento de valores ao se produzir o conhecimento científico, Durkheim se mostra incoerente pela própria defesa de um valor de ciência, o que nos leva a inferir que a neutralidade e a plena objetividade sejam, por si, impossíveis.

Outro ponto controverso é perceber a tentativa do autor de desvincular por completo a Sociologia e seu método de áreas tais como Filosofia, Psicologia e demais ciências humanas. Se todas as Ciências Humanas partilham de um mesmo objeto material de estudo – o ser humano em suas múltiplas manifestações – e se diferem enquanto disciplinas independentes pelo caráter formal que buscam no estudo desse mesmo objeto material, torna-se imprescindível considerar que a interdisciplinaridade seja a base para o desenvolvimento de teorias que abarquem a complexidade própria do homem em meio às suas relações sociais. Durkheim pecou por declarar diretamente seu desprezo pelo suposto “obscurantismo” das ciências humanas em geral, não se atentando para o fato de que, em algum momento histórico, a necessidade de diálogo entre as ciências humanas seria condição *sine qua non* para o estabelecimento de saberes válidos.

Se pensarmos sobre as colocações de Burrell e Morgan (2005) em relação aos paradigmas sociológicos nos Estudos Organizacionais, notamos que a abordagem funcionalista durkheimiana tem foco na manutenção ou regulação do sistema social, com análises que se voltam ao contexto social geral e à objetividade, sem que se considere a dimensão do sujeito e de sua subjetividade, razão por que aqui são evitadas as posturas que nesse modelo se embasam<sup>18</sup>, simplificando a relação dialógica e dialética entre sujeitos e

---

<sup>18</sup> O Funcionalismo que aqui se busca evitar é caracterizado por necessariamente estabelecer instrumentos para manutenção do status quo do sistema social e econômico vigente, e não as possibilidades de se proporem ou

espaços organizacionais. Acredita-se que os demais quadrantes epistemológicos propostos pelos referidos autores (o Interpretativismo, o Estruturalismo e o Humanismo Radical) possam servir de referência mais adequada à complexidade da contemporaneidade quanto às discussões nos Estudos Organizacionais, muito embora não seja o modelo de Burrell e Morgan que norteie as colocações propostas neste trabalho, dadas suas limitações. Isso porque os autores enfatizam a clara delimitação entre abordagens, sem que sejam possíveis as intersecções, reforçando a incomensurabilidade paradigmática de Thomas Kuhn (2011), até porque o social tem uma complexidade tal que somente pode ser alcançada de forma mais adequada com a comensurabilidade paradigmática. Parte-se aqui do princípio, tal como propõe Paula (2012), de que a incomensurabilidade paradigmática esteja superada em razão da necessidade de se criarem saberes segundo interesses que decorrem da construção do conhecimento na realidade em determinado momento da história, orientando o pesquisador à complexificação que emerge da interpenetração das matrizes epistemológicas, como retomaremos adiante.

Novamente em relação às contribuições teóricas das Ciências Sociais, Karl Marx segue um caminho bastante distinto de Saint-Simon, Comte e Durkheim, que fundam a perspectiva funcionalista e positivista nas Ciências Sociais, e se estabelece como um promotor de mudanças práticas e concretas a partir do conhecimento, declarando uma perspectiva política e nada imparcial quanto à construção do saber.

Marx desenvolve sua teoria como uma *crítica* ao modo de produção na sociedade capitalista, com foco na mobilização dos coletivos a partir da articulação entre teoria e prática, colocando-se contrário a quaisquer dicotomias ou cisões entre realidade e ideias, uma vez que se integram numa síntese complexa. Partindo de filósofos alemães tais como Feuerbach (1804 - 1872) e Hegel (1770 - 1831), Marx rumo ao encontro da complexidade numa perspectiva dialógica e dialética, motivo, talvez, pelo qual se presentifica ainda tão fortemente nas diversas Ciências Humanas.

Em sua obra, fica nítida a relevância de aspectos tais como a história e materialidade advindas das ações e práticas humanas, além de tempo e espaço como variáveis elementares na construção do conhecimento sobre o homem e o processo de construção de sua existência. Afastando-se de uma perspectiva determinista biológica, Marx toma o trabalho humano como elemento fundante da humanidade, dada sua centralidade na ontologia do sujeito social que se

---

criarem instrumentalidades para a mudança social. É necessário marcar que, por vezes, as posturas críticas tendem a também estabelecer propostas para suplantarem as instrumentalidades vigentes, sem que isso signifique a perda do criticismo em favor do conservadorismo.

constitui à medida que atua sobre a natureza. Além disso, concomitante, ao imprimir no contexto mudanças, imprime em si mesmo transformações, devido à existência de significados e sentidos que se atrelam historicamente à prática de trabalho.

Antes de tudo, o trabalho é um processo de que participam o homem e a natureza, processo em que o homem, com sua própria ação, impulsiona, regula e controla seu intercâmbio material com a natureza. Defronta-se com a natureza como uma de suas forças. Põe em movimento as forças naturais de seu corpo – braços e pernas, cabeça e mãos –, a fim de apropriar-se dos recursos da natureza, imprimindo-lhes forma útil à vida humana. Atuando assim sobre a natureza externa e modificando-a, ao mesmo tempo modifica a sua própria natureza (MARX, 2010, p. 211).

Marx não escreveu um livro dedicado especificamente à metodologia das ciências sociais, mas deixou disperso em suas obras um conjunto de reflexões metodológicas, nas quais desenvolve o seu próprio método por meio da crítica ao idealismo especulativo hegeliano e à economia política clássica. A perspectiva dialética do autor nos aponta que a contradição e o conflito são a substancialidade que formam a realidade. Mas à dialética deve-se associar também a perspectiva da mudança, de consideração dos indivíduos em suas condições materiais de existência.

A forma como os indivíduos manifestam sua vida reflete muito exatamente aquilo que são. O que coincide, portanto, com sua produção, isto é, tanto com aquilo que produzem como com a forma como produzem. Aquilo que os indivíduos são depende, portanto, das condições materiais de sua produção (MARX; ENGELS, 2001, p. 11).

Segundo Marx, Hegel e seus seguidores criaram uma dialética mistificada, que buscava explicar especulativamente a história mundial como autodesenvolvimento da Ideia absoluta. Já os economistas clássicos naturalizavam e desistoricizavam o modo de produção capitalista, concebendo a dominação de classe burguesa como uma ordem natural das relações econômicas, a partir de um conceito abstrato de indivíduo na ideia do *homo economicus*. Assim, em oposição aos filósofos idealistas e aos economistas clássicos, Marx propunha a investigação do desenvolvimento histórico das formas de produção e reprodução social, partindo do concreto para o abstrato e do abstrato para o concreto. Aponta que, na produção de análises sociais e econômicas, há erros que se justificam pela tomada de categorias de análise em seu sentido aparente, ou seja, a partir de como tais categorias se apresentam à

experiência sensível, tais como concretos, em si mesmos, mas que escondem, em essência, características contrárias a seu aspecto aparente<sup>19</sup>.

Para Marx (1999), quanto mais fundo se volta na história, mais se percebe que o homem que produz é também dependente, membro de um todo maior, que é da vida em sociedade. Num primeiro momento e de forma natural, na família e na família ampliada em tribo; mais tarde, nas diversas formas de comunidade resultantes do conflito e da fusão das tribos. Somente com a sociedade burguesa, as diversas formas de conexão social confrontam o homem como meio de produzir-se a si mesmo para fins privados, como necessidade exterior àquele que produz. Daí que, para Marx, analisar os modos de produção implica analisar um determinado estágio de desenvolvimento social – da produção de indivíduos sociais.

Em sua concepção, os modos de produção concreta da vida geram a chamada *infraestrutura* social, entendida como a maneira como se dispõem, como se organizam os sujeitos nas relações de produção social pelo trabalho. Dela decorre uma outra instância, que seria de ordem ideológica e representacional, simbólica e abstrata – a chamada *superestrutura* ou *supraestrutura* (como preferem alguns autores). Essas instâncias da vida em sociedade não são independentes, pelo contrário, se interpenetram e uma justifica a outra, de modo dialético, embora algumas interpretações da teoria marxiana possam tomar como ponto elementar a vida econômica e a ela atribuir causalidade, inclusive, quanto à maneira como os valores e a vida jurídica se constituem, sem que se considere que também na dimensão simbólica, superestrutural, há forças contrárias à maneira de se produzir a vida econômica, mobilizando-a à mudança. Noutras palavras: embora a vida material (aspecto econômico) seja a base concreta da existência humana, ela está permeada por todos os demais aspectos da vida social, sendo igualmente importantes e centrais – tanto quanto o campo infraestrutural – os aspectos da vida simbólica na maneira como se produzem socialmente os sujeitos. Nas palavras do autor:

O resultado geral a que cheguei e que, uma vez obtido, serviu-me de guia aos meus estudos, pode ser formulado, resumidamente, assim: na produção social da própria existência os homens entram em determinadas relações, necessárias, independentes da sua vontade; essas relações de produção correspondem a um grau determinado de desenvolvimento das suas forças produtivas materiais. A totalidade dessas relações de produção constitui a estrutura econômica da sociedade, a base real sobre a qual se eleva uma superestrutura jurídica e política, e à qual correspondem formas sociais determinadas de consciência social. O modo de produção da vida material condiciona o processo da vida social, política e intelectual. Não é a consciência dos

---

<sup>19</sup> Esse é um dos pressupostos que orientam a problematização levantada neste trabalho, quanto ao empoderamento de gays – e até mesmo de minorias sociais em geral – nos espaços organizacionais de natureza privada, como se discutirá adiante.

homens que determina o seu ser; ao contrário, é o seu ser social que determina a sua consciência. Numa certa etapa do seu desenvolvimento, as forças produtivas materiais da sociedade entram em contradição com as relações de produção existentes ou, o que não é mais que sua expressão jurídica, com as relações de propriedade no seio das quais se elas se haviam desenvolvido até então. De formas evolutivas das forças produtivas que eram, essas relações transformam-se em entraves. Abre-se, então, uma época de revolução social. A transformação que se produziu na base econômica transforma mais ou menos lenta ou rapidamente toda a colossal superestrutura. Quando se consideram tais transformações, convém distinguir sempre a transformação material das condições econômicas da produção – que podem ser verificadas fielmente com a ajuda das ciências físicas e naturais – e as formas jurídicas, políticas, religiosas, artísticas ou filosóficas, em resumo, as formas ideológicas sob as quais os homens adquirem consciência desse conflito e o levam até o fim. Do mesmo modo que não se julga o indivíduo pela ideia que de si mesmo faz, tampouco se pode julgar uma tal época de transformações pela consciência que ela tem de si mesma. É preciso, ao contrário, explicar essa consciência pelas contradições da vida material, pelo conflito que existe entre as forças produtivas sociais e as relações de produção. Uma sociedade jamais desaparece antes que estejam desenvolvidas todas as forças produtivas que possa conter, e as relações de produção novas e superiores não tomam jamais seu lugar antes de as condições materiais de existência dessas relações tenham sido incubadas no próprio seio da velha sociedade. Eis porque a humanidade não se propõe nunca senão a problemas que ela pode resolver, pois, aprofundando a análise, ver-se-á sempre que o próprio problema só se apresenta quando as condições materiais para resolvê-lo existem ou estão em vias de existir. Em grandes traços, podem ser os modos de produção asiático, antigo, feudal e burguês moderno designados como outras tantas épocas progressivas da formação da sociedade econômica. As relações de produção burguesas são a última forma antagônica do processo de produção social, antagônica não no sentido de um antagonismo individual, mas de um antagonismo que nasce das condições de existência sociais dos indivíduos; as forças produtivas que se desenvolvem no seio da sociedade burguesa criam, ao mesmo tempo, as condições materiais para resolver esse antagonismo. Com essa formação social termina, pois, a pré-história da sociedade humana. (MARX, 2008, p. 47 - 48).

No trecho acima, Marx estabelece claramente a complexidade da vida em sociedade ao articular níveis distintos e antagônicos da percepção humana na produção da realidade social, de modo a se interinfluenciarem e, mutuamente, se transformarem. Mas para que as transformações ocorram concretamente, o autor enfatiza a dimensão da reflexividade no âmbito da coletividade, não na individualidade, tal como propõe a noção de práxis social.

As colocações acerca das classes sociais e suas lutas corroboram a relevância que Marx atribui à dimensão coletiva, da vida organizada. Critica, pois, a propriedade privada como fator que desumaniza o homem à medida que, pelo trabalho, configuram-se o estranhamento e a alienação, por meio da exploração de uma classe que detém os meios de se produzir concretamente a vida (recursos tais como instrumentos, matérias-primas, tecnologias, etc.) em relação a outra classe que detém força produtiva a ser empregada, cooptada pelos detentores dos meios de produção. A ideia de luta de classes se volta conseqüentemente à mudança social, pois que a não correspondência entre a força de produção e as relações sociais de produção é fator preponderante para o estabelecimento de



ações revolucionárias, a depender, não obstante, da maneira de como se apercebem os sujeitos sociais de tais contradições, emancipando-se em relação à alienação.

Muito embora Marx tenha aberto todo um contexto de complexidade em relação à forma como se articulam concreta e historicamente os sujeitos sociais e os espaços organizacionais, para alguns pesquisadores as contribuições de Marx se assentam mais especificamente nas críticas ao modo de produção capitalista, e não diretamente a considerações da dimensão subjetiva e intersubjetiva como elementos eliciadores da vida social<sup>20</sup>.

Com Max Weber (1864 - 1920), então, surge para muitos estudiosos nas Ciências Sociais o foco de se compreender, junto às práticas dos sujeitos e suas intencionalidades, a forma como se articulam os espaços sociais e a maneira como se constituem, a partir de tais ações, as relações sociais. Partindo do pressuposto de que as colocações de Marx se fixam nas estruturas sociais – o que leva a alguns pensadores categorizarem os estudos de Karl Marx como de natureza estruturalista<sup>21</sup>, inclusive –, Weber se concentra numa perspectiva compreensiva associada ao método fenomenológico, orientando-se à apreensão dos tipos puros de ação social e como eles formam uma complexa rede de relações que dão base e forma à sociedade.

Por ser posterior às colocações de Marx e Durkheim, parece-nos curioso o quanto que seu foco na ação do sujeito como forma de se criar uma teoria da vida em sociedade retoma, tal como nas colocações de Durkheim, uma perspectiva unilateral de constituição da vida, agora não mais tomando a sociedade como algo externo ao homem, uma vez que as relações sociais se fazem em meio a conteúdos significativos (sentidos) atribuídos por quem age (emissor) tomando um outro como referência (receptor), mas colocando a dimensão da vida em sociedade como decorrente de tais ações e relações, sem que lhes seja dada a complexidade devida. Nas trocas entre sujeitos, há um universo de significados que são de ordem não partilhada, subjetiva, e que atuam igualmente na maneira como se propõem os homens à organização da vida em sociedade.

Um ponto interessante também a marcar é a relevância que Weber dá à racionalidade e às colocações sobre a burocracia como forma de organização social. Tais considerações

---

<sup>20</sup> Trata-se de um ponto controverso entre os diversos estudiosos do marxismo, já que, para muitos, a subjetividade em sua dimensão ontológica está diretamente contemplada nas discussões acerca da emergência do homem nas relações de trabalho.

<sup>21</sup> Entende-se, neste trabalho, que o enfoque marxiano é materialista-dialético, pois o que o autor toma como análise não são as estruturas sociais em si, mas a maneira como contraditoriamente se articulam as dimensões concretas e abstratas da vida em sociedade (infraestrutura e superestrutura), influenciando ação dos sujeitos sociais, ao mesmo tempo em que são por eles influenciadas ao longo da história. Suas colocações, então, são fundamentais para se pensar a própria constituição subjetiva na dinâmica social.

tiveram extremo impacto, influenciando as ciências sociais em geral, com especial destaque à Administração. Nas organizações de trabalho, especialmente no caso daquelas de grande porte e com expressivo grau de burocratização dos processos, por exemplo, tem-se como prerrogativa que a racionalidade é condição essencial, por orientar os sujeitos a atuar segundo os princípios de impessoalidade, legalidade, publicidade, moralidade e eficiência, dentre outros, o que faz da burocracia um modelo de organização justo, haja vista que a decisão deve considerar o intuito, a intencionalidade maior que orienta os trabalhadores no espaço coletivo: os objetivos organizacionais. Deve-se, pois, considerar que a racionalidade é um importante elemento da dimensão simbólica em que se inserem os sujeitos sociais, cabendo-nos refletir sobre o conceito e seus usos numa organização.

Ainda no que se refere à dimensão coletiva, as organizações sociais resultariam de relações entre atores sociais cujas ações estariam direcionadas por finalidades específicas e partilhadas. Assim, para Weber (1994), as diferentes formas organizacionais existentes na sociedade podem ser explicadas pela predominância do uso de racionalidades específicas e podem se apresentar em quatro tipos: (a) racionalidade prática – é própria do modo de vida cotidiano, no qual as atividades do dia a dia são julgadas em relação a interesses individuais, puramente práticos e egoístas; (b) racionalidade teórica – está associada aos processos cognitivos, é também conhecida como racionalidade intelectual, envolve o domínio consciente da realidade pela construção de conceitos abstratos; (c) racionalidade substantiva – direciona a ação orientada por valores emancipatórios (solidariedade, liberdade, comprometimento, etc.), independente dos resultados obtidos; (d) racionalidade formal (instrumental) – direciona a ação conforme regras, leis e regulamentos institucionalizados com base no cálculo utilitário de consequências no estabelecimento de relações estratégicas entre um meio e um fim.

Merecem destaque também as contribuições de natureza cognitivista de Herbert Simon (1916 - 2001), inspiradas nas colocações weberianas, que enfatizam a dimensão do planejamento e da cooperação nas trocas intersubjetivas para a estruturação das organizações. Em seu conceito, o autor esclarece que as organizações são

um complexo sistema de inter-relações existente num grupamento humano. Este sistema proporciona a cada membro do grupo parte substancial de informações, pressupostos, objetivos e atitudes que entram nas suas decisões, proporcionando-lhe, igualmente, um conjunto de expectativas estáveis e abrangentes quanto ao que os outros membros do grupo estão fazendo e de que maneira reagirão ao que ele diz e faz. Ao sistema que acaba de ser descrito os sociólogos chamam de sistema de papéis, embora muitas pessoas o chamem, na intimidade, de organização (SIMON, 1979, p. 14).

Esse caráter intencional e racional, entretanto, fica limitado às possibilidades perceptivas dos sujeitos na trama de inter-relações sociais, o que traz circunstancialidade ao processo decisório e, para além da racionalidade limitada (como propõe o autor), incompletudes e por vezes incoerências, dada a abertura a influências não explícitas ou acessíveis à própria racionalidade (como a dimensão inconsciente, por exemplo).

A questão epistemológica que aqui se apresenta acerca da racionalidade como preceito da organização dos sujeitos em sociedade está longe de se esgotar no contexto acadêmico, motivo por que a ela não nos ateremos neste trabalho. Mesmo porque, juntamente com aspectos tais como a indeterminação quanto a explicações de fenômenos da natureza, a pluralidade de enunciados para um mesmo objeto, a pluralidade e diferenciação das culturas, etc., a problematização aqui mencionada trouxe às Ciências em geral e, em especial às Ciências Humanas e Sociais, uma crise nos princípios da razão moderna no século XX e orientaram para a necessidade de um alargamento da compreensão do termo. A esse abalo devemos acrescentar também outros importantes fatores, que são: (a) a introdução, por Karl Marx, da noção de *ideologia*, que mostrou que as teorias e os sistemas filosóficos ou científicos, aparentemente rigorosos e verdadeiros, escondiam a realidade social, econômica e política, e que a razão, em lugar de ser a busca e o conhecimento da verdade, poderia ser um poderoso instrumento de dissimulação da realidade, a serviço da exploração e da dominação dos homens sobre seus semelhantes; (b) a introdução feita por Sigmund Freud do conceito de *inconsciente* que, por sua vez, revelou que a razão é muito menos poderosa do que a Filosofia imaginava, pois nossa consciência é, em grande parte, dirigida e controlada por forças profundas e desconhecidas que jamais se tornarão plenamente conscientes e racionais. A razão e a loucura fazem parte de nossa estrutura mental e de nossas vidas e, muitas vezes, como no fenômeno do nazismo, a razão é louca e destrutiva (CHAUÍ, 2010).

Essa crise da razão no século XX possibilitou que novos caminhos fossem traçados nas ciências sociais e humanas na construção de sistemas explicativos da realidade que buscassem superar a dicotomia objetivismo/subjectivismo. Nas Ciências Sociais Aplicadas, como é o caso da Administração, surgem novas abordagens de se entender o contexto organizacional, para além da abordagem funcionalista, que decorre do Positivismo de se considerar a organização em sua dimensão estrutural, objetiva e racional. Entre tais abordagens, destaca-se nos Estudos Organizacionais a dimensão interpretacionista, que vislumbra a organização como uma rede complexa de interações, trocas simbólicas que atuam

na constituição das subjetividades, racionalidades, poderes, etc. (VERGARA; CALDAS, 2005).

Na perspectiva interpretacionista, merece destaque o Construcionismo social proposto por Berger e Luckmann (2011) na obra *A Construção Social da Realidade*, buscando romper com as dicotomias presentes em clássicos da Sociologia. Os autores se voltam, inspirados pelos trabalhos de Marx, a uma perspectiva dialética, estabelecendo que não há como se pensar a constituição da realidade subjetiva ou objetiva de modo unilateral, determinado e exclusivo. Sujeitos e sociedade se interpenetram e se formam à medida que se apropriam uns dos outros. Noutras palavras: os sujeitos se formam quando apreendem a realidade social objetiva que os antecede e a processam subjetivamente, criando, em contrapartida, condições de atuação, transformação e produção da própria realidade social.

Em termos teóricos, Berger e Luckmann (2011) mencionam cinco pontos principais a serem considerados por uma teoria social numa análise da realidade, que são: a concretude da vida social, o contexto, a cognoscitividade dos agentes, a dualidade objetivo/subjetivo e a relação tempo e espaço. Isso quer dizer que, conforme os autores, a análise da realidade social envolve o estudo das ações humanas rotinizadas, considerando o contexto em que essa rotina ocorre, bem como a capacidade dos agentes de viver, refletir e mudar tal realidade. Considera-se, ainda, que esse processo de mudança implica a dualidade objetivo/subjetivo, em que a realidade objetiva é apreendida e subjetivada, ao mesmo tempo em que é transformada também a partir da subjetividade de seus agentes, dentro de tempo e espaço necessários.

Goffman (2011), por sua vez, defende uma sociologia das ocasiões, a partir da descrição de unidades naturais da interação face a face, as quais compreendem uma série de eventos, gestos, posicionamentos ocorridos nessa interação e que permite conhecer a construção da realidade social. Para o autor, representante do chamado Interacionismo simbólico, uma vertente também interpretativista, comportamentos como a preservação da fachada (entendida como *layout* de um papel social), a deferência, o porte, dentre outros aspectos, ajudam a entender os modos como a realidade é construída. Para Goffman, há uma série de papéis e expectativas que orientam socialmente as condutas dos diversos agentes que buscam se posicionar de forma mais ou menos coerente com tais prescrições, sob o risco de se tornarem não acreditáveis ou mesmo pejorativamente categorizados nas relações a que se propõem.

Mas se a realidade é construída por agentes cognoscitivos, mediante um processo constante de mudanças ao longo do tempo e do espaço, instaura-se a dúvida sobre até que ponto a realidade que aos sujeitos se apresenta se forma de maneira coesa e coerente com a

concretude ou se de fato se apresenta como mera abstração ou ideologia. Problematiza-se, pois, a construção do conhecimento acerca da realidade. Como encontrar o que de fato é real, mediante esse processo contínuo de construção social da realidade?

A partir da obra, sugere-se que a realidade objetiva e o conhecimento a seu respeito são, então, construções simbólicas a partir das contribuições de cada sujeito e sua realidade subjetiva que se entrelaçam e formam uma rede de significações plausíveis que, por sua vez, passam a orientar os próprios sujeitos produtores de tais significações.

Interessante que, para esses autores interpretativistas, o sujeito social aparece como sujeito cognoscente, dado o agenciamento (poder de agir) que lhe é característico, sem que se coloquem questionamentos sobre a maneira pela qual a percepção da realidade é por tais agentes tomada subjetivamente. Assim, a subjetividade não seria outra coisa que a própria objetividade interiorizada, de modo a ser reproduzida nas rotinas sociais por intermédio das categorizações e institucionalizações, o que parece ser contraditório com a proposição de agenciamento e reflexividade dos autores. A subjetividade se desfaz e não aparece, pois, como contradição à objetividade, já que o sujeito reflexivo perde seu poder de atribuição singular de sentidos.

Mas é preciso reconhecer que a escola construcionista de Berger e Luckmann e o interacionismo simbólico de Goffman instauram uma necessária discussão acerca das práticas sociais e dos papéis dos sujeitos na construção do cotidiano e do conhecimento, trazendo aos Estudos Organizacionais maior nível de complexidade que algumas das teorias clássicas anteriores, em especial as de natureza funcionalista.

Também no bojo dos modelos ou paradigmas de compreensão e explicação das organizações (tendo como base a proposta de Burrell e Morgan) estão as perspectivas estruturalistas. Diferentes entre si, estas abordagens trazem à pauta a ideia de que as organizações são estruturas erguidas a partir da combinação de elementos diversos (sejam concretos ou simbólicos) nas quais se inserem o homem e suas práticas. A noção de estrutura é, então, sistêmica, percebida a partir da inter-relação de si que forma um todo que não se decompõe, por sua vez, nas partes estruturantes.

No intuito de se avançar nas discussões acerca da autonomia e heteronomia dos sujeitos sociais estão as contribuições de Anthony Giddens, com especial destaque à obra *A Constituição da Sociedade*, cujo conteúdo se volta à dimensão dos agentes sociais e seu papel na estruturação social<sup>22</sup>. Ou seja, não se trata de marcar a influência do campo social sobre os

---

<sup>22</sup> Reconhece-se direta influência entre as contribuições de Giddens e Weber. Neste trabalho, entretanto, partimos do pressuposto de que Giddens complexifica o olhar weberiano ao fazer incursões em áreas como a

sujeitos como se a eles não houvesse escapatória à coerção por ele exercida, mas de se enfatizar o poder de transformação social que será decorrente da maneira como os agentes se posicionam em relação aos recursos de uma dada estrutura social vigente. Disso dependerá a mudança social.

Giddens (2003) afirma seu intuito de promoção de dialogicidade e a tentativa de se evitar o reducionismo e demais falhas na construção de uma teoria social. Aponta o autor:

Se as sociologias interpretativas se assentam num imperialismo do sujeito, o funcionalismo e o estruturalismo propõem um imperialismo do objeto social. Uma de minhas principais ambições na formulação da teoria da estruturação é por um fim a cada um desses esforços de estabelecimento de impérios. O domínio básico do estudo das ciências sociais, de acordo com a teoria da estruturação, não é a experiência do ator individual nem a existência de qualquer forma de totalidade social, mas as práticas sociais ordenadas no espaço e no tempo (GIDDENS, 2003, p. 02).

Trazendo à problematização o poder de ação dos sujeitos em meio à dinâmica social, o autor defende não a ideia de atuação em estruturas cuja fixidez seja marcada, mas apela para a ideia de estruturação enquanto processo, posto que a mudança é um dos elementos constitutivos de sua teoria e ela decorre do poder de agir humano. Assim, “ser um ser humano é ser um agente intencional, que tem razões para suas atividades e também está apto, se solicitado, a elaborar discursivamente essas razões (inclusive mentindo a respeito delas)” (GIDDENS, 2003, p. 03).

Interessante mencionar que a agência ou agenciamento é o elemento que marca, na concepção de Giddens, como se operacionaliza o poder na dinâmica social, entendido em termos de intenção ou de vontade, como a capacidade de obter resultados desejados e pretendidos pelos agentes. Para o autor, poder é poder de agir, ao contrário de outros autores que, por contraste, entre eles Parsons e Foucault, veem o poder como, acima de tudo, uma propriedade da sociedade ou da comunidade social. Assim, poder não se expressa a partir de um caráter intrinsecamente opressivo ou conflito, mas constitui o meio através do qual o sujeito social obtém a liberdade e a emancipação.

O social decorre, então, do processo de estruturação, concebido como “condições governando a continuidade ou transmutação de estruturas e, portanto, a reprodução de sistemas sociais” (GIDDENS, 2003, p. 29). As constituições de agentes e estruturas não são dois conjuntos de fenômenos dados independentemente, mas representam uma dualidade. De

---

psicanálise e o cognitivismo, por exemplo, para esclarecer quanto à teoria da estruturação, motivo pelo qual são tomados separadamente, além dos respectivos momentos históricos em que se encontram os autores.

acordo com a noção de dualidade da estrutura, as propriedades estruturais de sistemas sociais são, ao mesmo tempo, meio e fim das práticas que elas recursivamente organizam.

Giddens também critica a perspectiva freudiana, já que o modelo psicanalítico trouxe, com a divisão do aparelho psíquico, uma divisão do agenciamento no agente. Para relacionar o ego freudiano – exposto na segunda tópica do aparelho psíquico – à agência, é necessário seguir um desvio sugerido pelos estruturalistas, com relação à descentralização do sujeito. Para Giddens, é um equívoco supor que o “eu” é o agente. A constituição do “eu” só ocorre mediante o “discurso do Outro” – isto é, por meio da aquisição da linguagem, de onde se nota uma clara alusão às colocações de Lacan –, mas o “eu” tem que ser relacionado ao corpo enquanto esfera de ação. A palavra “eu” é, em termos linguísticos, um *cambiante*: a contextualidade de “posicionamento” social determina quem é um “eu” em qualquer situação de conversa, através de uma constante monitoração reflexiva. O reconhecimento da importância essencial dessa monitoração reflexiva da conduta na continuidade cotidiana da vida pessoal não significa refutar o significado das fontes inconscientes de cognição e motivação. Mas envolve prestar alguma atenção à diferenciação que separa a ação consciente da inconsciente. Consciência assume, então, uma conotação prática, ao passo que o correspondente ao inconsciente freudiano seria a consciência discursiva. O autor não desconsidera, entretanto, que a cognoscitividade esteja desvinculada de uma dimensão inconsciente, mas atribui a este termo outra significação, atrelada à memória, à dimensão cognitiva e à performance discursiva dos agentes na prática social.

Apesar das importantes colocações de Giddens quanto à complexa trama de articulação entre os sujeitos sociais e os espaços organizacionais, questiona-se, mais uma vez, a forma como se apresentam a estrutura e seus elementos gerais aos sujeitos, em especial os elementos simbólicos. Entende-se que as contribuições da teoria da estruturação social ampliam as proposições do construcionismo e do interacionismo, pelo diálogo com as complexas perspectivas freudiana e foucaultiana, e até pelo fato de ser uma teorização desenvolvida em contexto social atual, mas aqui se acredita ser ainda necessário articular as propostas de Giddens a outros autores que deram maior enfoque à questão simbólica que se insere nas práticas sociais.

Outras contribuições relevantes são dadas pelos vieses culturalistas de Clifford Geertz (2008) e Morgan (2006) com considerações sobre a complexidade do fenômeno cultural, uma vez que são teias de significados criados historicamente e que servem de dispositivos para as ações dos sujeitos que a interpretam, gerando possíveis desacordos, fragmentações. Na verdade, a organização em sentido semiótico é tomada como um mosaico ou caleidoscópio de

possibilidades interpretativas, coexistindo com sistemas de valores diversificados, e, talvez por isso, pela confluência de múltiplas referências concomitantes, criam-se paradigmas referenciais (estruturas) e, em meio a eles, formas de conservadorismo ao mesmo tempo em que as múltiplas possibilidades se abrem à mudança, ao dinamismo, num movimento contraditório.

Não se deve analisar, entretanto, a dimensão semiótica e simbólica sem se considerarem as questões de poder, motivo pelo qual nos apegamos mais expressivamente às colocações de Bourdieu (1930 - 2002) como aparato explicativo à questão simbólica. Segundo Bourdieu (2006), os sistemas simbólicos exercem um poder estruturante (de conhecimento do ser sobre o mundo), na medida em que são também estruturados. E a estruturação – termo que se refere ao processo também marcado na perspectiva de Giddens – decorre da função que os sistemas simbólicos possuem de integração social para um determinado consenso, no caso, o da hegemonia, da dominação.

Assim, “as relações de comunicação são, de modo inseparável, sempre, relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material e simbólico acumulados pelos agentes” (BOURDIEU, 2006, p. 11). O que ocorre é uma relação de luta, principalmente simbólica, em que as diferentes classes estão envolvidas para imporem uma definição do mundo social conforme seus interesses. Ao retomar em suas colocações termos como classe, luta e articulação entre materialidade e simbolismo, notamos a influência de preceitos marxianos na obra de Bourdieu, diálogo que marca uma ampliação da perspectiva sociológica do autor em relação às anteriores, pois, a partir da releitura dos clássicos e do posicionamento crítico a que se dirige quando de suas proposições, nota-se em Bourdieu uma atitude que visa à promoção de estratégias que possam minar a dominação (especialmente simbólica) de grupos sociais hegemônicos sobre os demais a partir de elementos, tais como a cultura, a educação, a arte e demais aparatos que possam fazer valer a dominação pela própria legitimação dos dominados, ponto a que recorreremos neste trabalho em seção posterior.

Bourdieu esclarece que os sistemas simbólicos diferenciam-se segundo sua instância de produção e de recepção. E a autonomia de determinado campo constitui-se na medida em que um corpo especializado de produtores de discursos se desenvolve. “O poder simbólico como poder de constituir o dado pela enunciação, de fazer ver e fazer crer (...) só se exerce se for reconhecido” (BOURDIEU, 2006, p. 14). E deste modo, o poder simbólico é uma forma transformada e legitimada de outras formas de poder.

Assim, os diferentes universos simbólicos (mito, língua, arte, ciência) são formas de classificação que deixam de ser formas universais (tal como se percebe na obra de Durkheim)



para se tornarem formas sociais arbitrárias, relativas a um determinado grupo. A objetividade do sentido do mundo define-se pela concordância das subjetividades estruturantes, e, nesse caso, tem-se a ideia de que o senso (sentido) é similar ao consenso (partilha). Portanto o poder simbólico é o poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem gnosiológica, quer dizer, “uma concepção homogênea do tempo, do espaço, do número, da causa, que torna possível a concordância entre as inteligências” (BOURDIEU, 2006, p. 09).

As ideologias, por sua vez, servem aos interesses particulares que tendem a apresentá-los como interesses universais, comuns aos sujeitos sociais. Um universo simbólico e cultural dominante contribui para a integração real da classe dominante (assegurando uma comunicação imediata e direta entre todos os seus membros e distinguindo-os das outras classes) e para uma integração fictícia da sociedade no seu conjunto, o que gera, portanto, a falsa consciência das classes dominadas. Concorre, assim, para a legitimação da ordem estabelecida por meio do estabelecimento das distinções (hierarquias) e para a legitimação dessas distinções. De outro modo, o que se nota é que a cultura que une (como intermediário de comunicação geral, por ser dominante) é também a cultura que separa (pois que funciona como instrumento de distinção) e que legitima tais distinções compelindo todas as demais formas simbólicas e culturais ao distanciamento e à submissão em relação à cultura dominante.

Aqui a dimensão dialógica e comunicacional das práticas sociais ganha destaque. Primeiro porque as relações de comunicação são, “de modo inseparável, sempre relações de poder que dependem, na forma e no conteúdo, do poder material ou simbólico acumulado pelos agentes (ou pelas instituições) envolvidos nessas relações”, permitindo o acúmulo de poder simbólico (BOURDIEU, 2006, p. 11). Segundo, porque enquanto se constituem como instrumentos estruturados e estruturantes de comunicação e de conhecimento é que os sistemas simbólicos cumprem sua função política de instrumentos de imposição ou de legitimação da dominação, que contribuem para assegurar a dominação de uma classe sobre outra.

Bourdieu também esclarece que cada sistema simbólico se distingue de acordo com o grupo que o produziu.

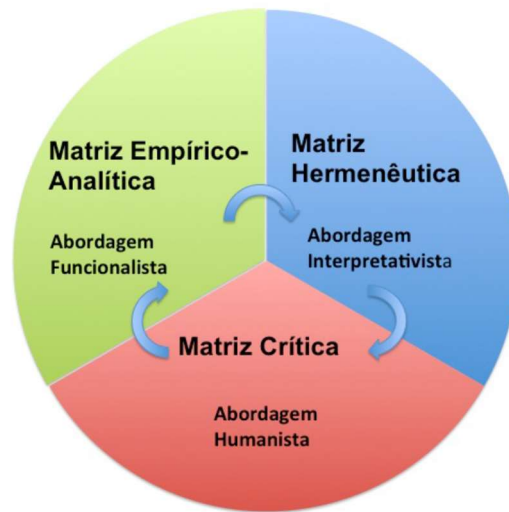
É na correspondência de estrutura a estrutura que se realiza a função propriamente ideológica do discurso dominante, que tende a impor a apreensão da ordem estabelecida como natural (ortodoxa) por meio da imposição mascarada, ignorada como tal, de sistemas de classificação e de estruturas mentais objetivamente ajustadas às estruturas sociais (BOURDIEU, 2006, p. 14).

O poder simbólico, portanto, não reside nos sistemas simbólicos, mas define numa relação. Para o autor, é interessante entender que o processo de construção social depende de como os agentes não somente incorporam e introjetam a estrutura em que estão dispostos, como também, por intermédio de seus esquemas de pensamento e ação (denominados *habitus*), produzem, reproduzem e legitimam, concomitantemente, uma determinada esfera (ou campo, nos termos do autor) social. Assim, fica nítido o diálogo de Bourdieu também com o Estruturalismo e o Cognitivismo, como forma de romper com os reducionismos e o binarismo a que criticamos neste trabalho, motivo por que não se poderia deixar de abarcar suas contribuições quanto à vida organizada em sociedade.

É nítido que outras contribuições às análises organizacionais são também expressivas nas Ciências Sociais Aplicadas. Não obstante, abarcar todos os autores no âmbito das ciências sociais para fundamentar uma concepção ampla e generalista de vida organizada seria uma tarefa impossível. Escapa ao escopo deste trabalho também fazer uma apreensão de toda a história do pensamento organizacional. O que se intenta aqui é apresentar importantes perspectivas que, pela maior complexidade atribuída à articulação entre sujeitos sociais e espaços organizacionais, possam nos servir de base e parâmetro para apresentar ao leitor uma visão ampliada de organização, como se quer discutir em relação ao problema de pesquisa a que nos voltamos.

Mais uma vez se enfatiza que não se quer aglutinar as diversas perspectivas ou paradigmas de análise de Burrell e Morgan (2005), com exceção do Funcionalismo, numa única noção de análise complexa das organizações tomando como foco a abertura à dimensão subjetiva. Apesar de acreditarmos aqui que a incomensurabilidade paradigmática seja um fator já superado, como já afirmamos, é preciso cuidado na articulação entre as diversas perspectivas, uma vez que se voltam a conceitos e enfoques distintos, estruturando-se enquanto diferentes concepções de mundo na orientação do saber e da produção de análises e pesquisa em geral. Mas tal como propõe Paula (2012), entende-se que a abertura à reconciliação crítica implica reconhecer o movimento de interdependência e complementaridade entre matrizes epistemológicas – termo proposto pela autora como núcleos referenciais para a produção do conhecimento a partir de seus interesses e objetivos, baseando-se nos estudos de Habermas – que possam criar pontos de intersecção entre as esferas empírico-analítica e hermenêutica, entre a hermenêutica e a crítica, entre a crítica e a empírico-analítica e entre as três esferas, tal como no esquema a seguir:

**Figura 6 – Dinâmica das Abordagens Funcionalista, Interpretativista e Humanista**



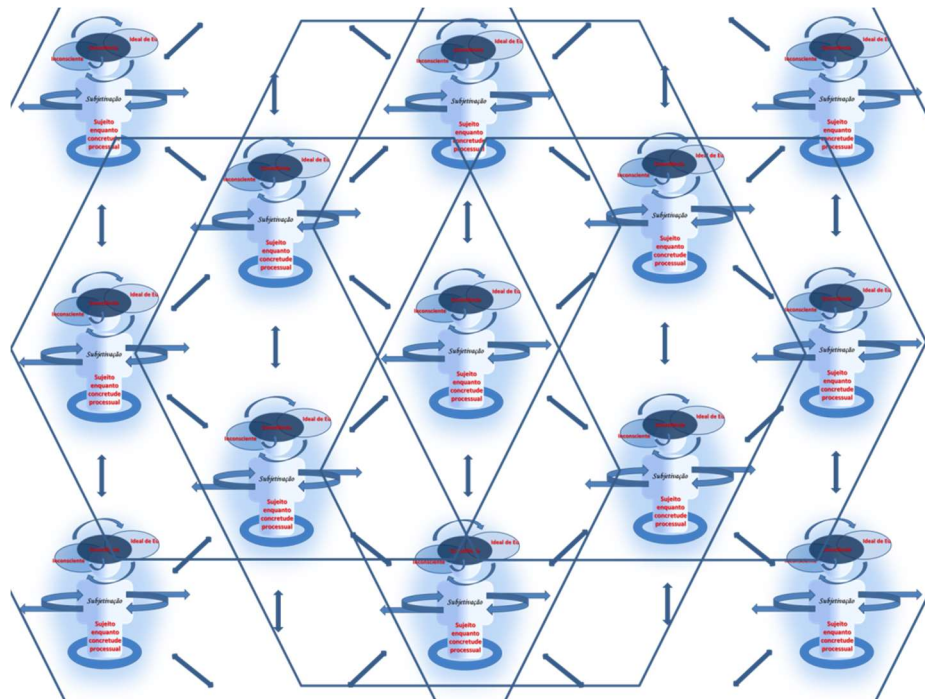
Fonte: Paula (2012).

Procuramo-nos, assim, alocar as discussões apresentadas neste trabalho no ponto de intersecção entre os interesses práticos e emancipatórios, de maneira a ser possível fazer dialogar conceitos e perspectivas de lógica interpretativa com os de lógica dialética, haja vista o foco na articulação entre dimensão subjetiva e objetiva e a necessidade de superar as dicotomias tão presentes nas discussões acadêmicas.

Assim, em relação ao entendimento de organização neste trabalho, defende-se a ideia de que elas se constituem em meio às trocas intersubjetivas (posto que não existem independentes das práticas humanas e do agenciamento do sujeito), de maneira complexa e multicausal, dialógica e dialética (uma vez que também se tornam contexto de produção dos sujeitos sociais que as formam), e se erguem em distintos níveis de realidade (já que envolve a dimensão material e simbólica), sendo possíveis os rearranjos constantes entre sujeitos e, por isso, a contínua fluidez e dinamicidade dos espaços organizacionais em seus aspectos formais (legitimados e institucionalizados por preceitos de objetividade e racionalidade) e informais (mobilizados também pela dimensão afetiva e inconsciente), visíveis ou explícitos (tais como estrutura física, aparato técnico e tecnológico, jurídico, etc.), e latentes ou tácitos (arraigados à dinâmica simbólica).

O esquema abaixo busca ilustrar a noção que aqui se defende, a saber:

**Figura 7 – A constituição da organização social**



Fonte: Elaborada pelo autor.

Aqui fica mais uma vez marcada a centralidade do sujeito social nos processos organizacionais, como elemento dialético de formação e transformação de si e de seu contexto (em nível micro de análise). É à medida que se propõe ao outro, ao vínculo, que se materializa tanto o social (com a formação dos grupos) quanto seu Eu, pela delimitação que é dada por esse outro à referência de si (do sujeito), de seu estar no mundo. As possibilidades de se (re)fazer em meios aos vínculos e às possibilidades de rearranjarem os vínculos ocasionando, assim, múltiplos contextos organizacionais são tão vastas, dinâmicas e contínuas quanto a própria existência do sujeito social, o que traz fluidez e não fixidez às organizações, apesar de que, exatamente por se constituírem entre a dimensão material concreta e a simbólica abstrata, as organizações se estabelecem de modo mais ou menos estável, mediante estruturas centralizadas e/ou descentralizadas, como referência aos sujeitos sociais.

Os seus elementos concretos e visíveis geram formas ou dispositivos (dimensão organizacional) que viabilizam o estabelecimento de formas simbólicas prescritivas e normativas das ações dos sujeitos (dimensão institucional), fazendo coexistir, concomitantemente, o aspecto estrutural e o superestrutural, que se modificam de modo interdependente quando novos elementos passam a configurar em quaisquer dimensões.

A dimensão institucional é o nível de realidade mais abstrato que emerge das inter-relações, como uma complexa trama de valores, normas e prescrições que são tomadas pelos sujeitos como elementos referenciais em seu processo de constituição subjetiva, ao mesmo tempo em que se abre às ações dos sujeitos nas trocas cotidianas, possibilitando-lhes novas institucionalidades. Envolve racionalidades (sejam instrumentais e econômicas, sejam substantivas e valorativas), objetivos específicos – muitas vezes conflitantes entre si – que justificam a coletividade.

É preciso deixar claro, entretanto, que a dimensão institucional, apesar de simbólica e abstrata, pode exercer imenso poder de silenciamento ou despersonalização dos sujeitos sociais quando está arraigada em elementos externos ao grupo que materializa a organização, motivo pelo qual é importantíssimo que se considerem também as relações que se estabelecem entre organizações (nível intermediário de análise) e entre instituições da vida em sociedade (nível macro de análise). Noutras palavras: pela concepção de organização que aqui se apresenta, não se deve ter em mente que haja uma dialética em absoluto quanto ao movimento de mútua formação e transformação dos sujeitos e organizações. A complexa rede social que emerge das trocas intersubjetivas está marcada por relações de poder que podem minar o próprio poder de agir dos sujeitos, quando não lhes é pertinente o movimento de análise crítica de si e de seu mundo.

Baremlitt (2002) pontua, por exemplo, com base nas contribuições do chamado Movimento institucionalista que se desenvolveu principalmente no contexto francês ao final da década de 1960, que as instituições sociais têm promovido a perda do poder de reflexão dos sujeitos sociais ao engessá-los em modelos pré-estabelecidos de organização e orientação do mundo, de maneira que a autoanálise da coletividade em relação a si, seus interesses, seus conflitos e demandas é uma possível saída contra a rigidez das formas de dominação social, por meio do chamado movimento instituinte dos grupos e coletividades. Amparando-se em contribuições advindas da Psicanálise, do marxismo e de abordagens pós-estruturalistas, o Movimento Institucionalista visa deflagar nos coletivos processos de “olhar para si”, por meio da autoanálise e da autogestão, o que consistiria em irromper nos grupos e organizações o protagonismo frente aos seus problemas, necessidades, interesses, desejos e demandas, a fim de que possam enunciar, compreender e (re)adquirir um “pensamento e um vocabulário próprio que lhes permita saber acerca de sua vida” (BAREMBLITT, 2002, p. 17), muitas vezes por conta da ação de *experts* ou agentes externalizantes que atuam em prol de saberes dominantes que causam a alienação.

Assim, é imprescindível no âmbito organizacional a constante vigília dos limites e capacitações dos sujeitos em meio à complexa e emaranhada trama que se constitui a partir das múltiplas trocas intersubjetivas, por conta das ações e relações de poder e dominação, além das armadilhas que possam decorrer da articulação de elementos de natureza consciente ou inconsciente. Adiante será retomada tal problematização quanto às estratégias cabíveis e possíveis aos sujeitos sociais e, em especial, aos gays, nos espaços organizacionais, com foco em sua emancipação.

### **3 – O LUGAR DOS HOMOSSEXUAIS EM CONTEXTOS SOCIAIS: PRÁTICAS DE *COMING IN* OU *COMING OUT*?**

#### **3.1 – Problematizando a questão**

As colocações das seções anteriores nos apontam que sujeitos sociais e espaços organizacionais se interpenetram e se interinfluenciam num processo dialógico e dialético que, por sua vez, não se encerra numa perspectiva de oposição em absoluto, fechada em si mesma e, por isso, se apresenta estática e imutável. Pelo contrário, o processo de constituírem-se mutuamente, sujeito e organizações, em suas dimensões tangíveis e intangíveis, objetivas e subjetivas, é atravessado por elementos que podem estabelecer assimetrias e, assim, silenciar os agentes ou fazer minar seu poder de agir por meio da edificação das relações de dominação que se expressam na própria constituição subjetiva, o que mobiliza pesquisadores e interventores voltados à perspectiva crítica nos espaços organizacionais a pensar caminhos que se voltem à emancipação dos sujeitos sociais.

Não se tem aqui como perspectiva de que os sujeitos sociais não tenham condições de atuar ativa e criticamente nas relações sociais. Como se colocou em seção anterior, o sujeito é produto e produtor de si e de seu contexto, não um incapaz à mercê das ações do meio, como se nos pode transparecer em discursos que se dizem críticos, mas que se fazem por demais panfletários e sensacionalistas. O que se coloca aqui como problemática é o fato de que, nas complexas redes sociais, a construção da realidade possa ser dada através de elementos ideológicos há muito arraigados no imaginário e nas representações sociais – mediante a ação das instituições sociais – como forma de se marcar a segregação e a exclusão de sujeitos que não se aproximem de valores instituídos e dominantes num dado contexto. Tomam-se como verdadeiros ou naturais, então, valores que são intencionalizados, proferidos e veiculados através de discursos e práticas de grupos hegemônicos que, por sua vez, são tomados como referência por demais grupos, que introjetam a dominação de maneira legítima, por conta da desejabilidade social que mobiliza o sujeito. Noutras palavras: no nível da consciência, mobilizada pelo desejo e pela sujeição que substantivam os sujeitos sociais é que se operacionalizam as estratégias de dominação social.

É por conta do interesse emancipatório, ao se considerar inclusive os olhares da Psicologia Social e dos Estudos Organizacionais Críticos que servem também de base à elaboração deste trabalho, que se reafirma, como intuito, a preocupação em se deflagrar relação de dominação que falseia a realidade concreta, com foco na pesquisa e intervenção

pela promoção da saúde e da qualidade de vida das pessoas e das coletividades, contribuindo-se para a eliminação de formas de negligência, discriminação e opressão e visando-se à garantia da dignidade e da integridade do homem<sup>23</sup>.

Dentre as formas de assimetria, desigualdade e opressão social, inquieta-nos pensar sobre a estigmatização nas organizações mesmo em tempos marcados por discursos de inclusão e desenvolvimento dos trabalhadores, além do princípio da igualdade entre sujeitos nas relações de trabalho. Os sujeitos tomados como diferentes carregam atributos que podem ser valorados negativamente nos espaços organizacionais, já que se distanciam das representações hegemônicas e, por isso, são classificados como diferentes, anormais, de modo a lhes serem dirigidas constantes situações de humilhação e discriminação que podem minar seu poder transformativo (quando há, por desajustabilidade social, a interiorização de tais ideologias sem que haja momentos de reflexividade crítica e análise de si). A problematização que aqui se apresenta nos coloca a pensar sobre quais estratégias são por esses sujeitos “diferentes” utilizadas para o empoderamento e as possibilidades de ascensão e desenvolvimento nas organizações na atualidade, se se considerar que a estigmatização, como propõe Erving Goffman (1988), ainda é presente nesses espaços sociais. Quais contradições são inerentes aos casos de mulheres, homossexuais, negros, pessoas com deficiência, dentre outros, que se tornaram referências para demais trabalhadores nas organizações em que se inserem?

Na sociedade contemporânea, as fronteiras e demarcações identitárias e de normatizações sociais tendem a ser fragmentadas e questionadas, orientando os sujeitos sociais à diversificação (BAUMAN, 2001; HALL, 2002). As relações interpessoais, portanto, passam a ser marcadas pela heterogeneidade, muito embora em alguns espaços, tais como as organizações de trabalho, prevaleçam modelos de gestão marcados por princípios de neutralidade, impessoalidade e mérito, que tendem a uniformizar os sujeitos e suas ações. Pensamos que práticas uniformizantes tendem a fortalecer formas de discriminação e exclusão à medida que, em espaços organizacionais, estabelece-se um ideal ou representação de sujeito, de conduta e de trabalho, e que mobilizam a subjetividade (enquanto Ideal de Ego, como nos propõe Freud<sup>24</sup>).

---

<sup>23</sup> Mais uma vez, a ideia de compromisso social pode se confundir com um interesse que é funcionalista, ponto inclusive criticado neste trabalho. Mas o interesse crítico e emancipatório, ao se colocar contrário aos dispositivos que justificam o status quo do sistema social vigente, endereça-se também a forma de instrumentalidades, nesse caso orientadas à mudança, motivo por que não deixam de ser críticos.

<sup>24</sup> Para maior aprofundamento conceitual, vale conhecer a obra *Psicologia das Massas e análise do Eu*, de Sigmund Freud.



Nesse sentido, quanto à idealização do trabalhador positivamente valorada nas organizações, a noção de masculinidade passa a ser referência, por se associar à representação de força, perseverança, concentração e lógica próprias das exigências empresariais, o que faz com que as discriminações relacionadas à diversidade sexual se tornem expressivas, subordinando homossexuais e mulheres a tal noção de masculinidade. Entende-se, então, que esses sujeitos tendem a ser especialmente prejudicados em suas possibilidades concretas de desenvolvimento e empoderamento, pois são levados a se adaptar aos padrões e/ou omitir suas preferências, valores e crenças em favor do ideário vigente na organização, sujeitando-se como forma de valorização social à custa de autonegação, o que lhes pode trazer mal-estar.

Chama a nossa atenção o fato de que, ao longo da história, os estudos de gênero nas Ciências Sociais – a partir de perspectivas de análise distintas, que englobam o estruturalismo, o materialismo histórico, o construcionismo social, o pós-estruturalismo, etc. – têm mostrado de maneira expressiva que a hegemonia da masculinidade ou de formas de masculinidade cria situações de subordinação social das demais formas de identidade sexual no tocante às práticas de produção, à autonomia, ao reconhecimento e valorização social, ao poder de agir e até de se empoderar desses sujeitos, concretizando a exclusão. Desse modo, abordar a questão do gênero é essencial neste trabalho, por sua dimensão política e pela possibilidade de se refletir mais detalhadamente sobre a constituição das identidades sexuais e dos valores, símbolos, papéis e performances que lhe são inerentes.

Cabe aqui mencionar que o conceito de gênero, devido a sua complexidade, já nos coloca a refletir sobre a impossibilidade de uma única disciplina ou área do conhecimento nos esclarecer sobre suas dimensões culturais, sociais, econômicas, políticas, psicológicas e performativas, orientando-nos, pois, à transdisciplinaridade, motivo por que a discussão desse conceito se faz necessária neste trabalho.

Apesar de ter sido deixada tradicionalmente nas mãos das mulheres, a reflexão sobre gênero, na verdade, trata de uma estrutura de relações e, portanto, diz respeito a todos, esclarecendo-nos sobre os meandros das estruturas de poder e os enigmas da subordinação voluntária em geral, além de originar um discurso elucidador sobre a implantação de outros arranjos hierárquicos na sociedade, ao nos permitir falar sobre outras formas de sujeição, sejam elas étnicas, raciais, regionais ou as que se instalam entre os impérios e as nações periféricas (SEGATO, 1998, p. 02).

Segato (1998) coloca que a noção de gênero transita pela Antropologia<sup>25</sup> revitalizando a tensão básica que é inerente à disciplina, entre a relatividade e a universalidade das

---

<sup>25</sup> A Antropologia foi uma das áreas de referência e pesquisa para as reflexões sobre as relações de gênero de constituições identitárias e sexuais na produção deste trabalho, especialmente pelas contribuições advindas da

experiências humanas. A autora esclarece que Margaret Mead (1901 - 1978), com a publicação de *Sexo e Temperamento*, em 1935, inaugurou uma de duas vertentes que, apesar de ter sofrido transformações, se mantém até o presente. Trata-se da construção cultural do gênero, já que as noções de masculino e feminino se estruturam em conteúdos variáveis através das sociedades, trazendo o conceito de gênero a uma dimensão etnograficamente documentável. Na década de 1970, entretanto, uma série de trabalhos se centrou na questão da universalidade da hierarquia de gênero seguida por uma tentativa de gerar modelos para dar conta desta tendência universal da subordinação da mulher na dimensão ideológica das representações culturais, dando sustentação às plataformas feministas em seus engajamentos.

Constata-se, a partir dessa geração de estudos hoje clássicos, o primeiro grande dilema ou contradição que os estudos de gênero enfrentam na Antropologia. Por um lado, o relativismo das construções: mulher e homem são categorias preenchidas com conteúdos diferentes em tradições diferentes e até em épocas diferentes da mesma história ocidental. Por outro lado, a descoberta, através e apesar das diferenças culturais, de uma tendência à universalidade da hierarquia de gênero, ou seja, da universalidade do gênero como uma estrutura de subordinação, deu origem a uma série de trabalhos hoje clássicos. Gayle Rubin, Sherry Ortner, Nancy Chodorow, Louise Lamphere, Michelle Rosaldo, Rayna Reiter são autoras que colocaram essa questão e, com isso, instituíram a antropologia do gênero como uma área de estudos específica (SEGATO, 1998, p. 06).

Segato (1998) nos aponta que na atualidade as tentativas de fusões com perspectivas da Psicanálise – especialmente lacaniana – e de perspectivas também da filosofia, sejam do estruturalismo de Lévi-Strauss, seja do pós-estruturalismo de Foucault que influenciou Judith Butler, criam novas possibilidades analíticas e colocam paradoxos na questão do gênero e suas produções: se de um lado necessita-se da premissa desessencializadora para poder demonstrar que não existe uma determinação biológica para esse papel subordinado que é dado à mulher, por outro lado, ela também desestabiliza a consolidação de uma referência de mulher para uma política que vigore através das nações e das sociedades.

Hoje, a grande questão da disciplina é a seguinte: se desessencializamos o gênero, retirando a biologia do seu lugar determinante - que é a contribuição antropológica por excelência -, mas continuamos a constatar a hierarquia de gênero, tentando modelos explicativos que substituam a biologia na determinação da universalidade dessa hierarquia, podemos chegar à conclusão de que essa hierarquia depende de uma ordem ou estrutura abstrata. Uma estrutura que é mais das instituições que dos sujeitos sociais que por elas transitam; que faz parte antes do mapa cognitivo com que esses sujeitos operam do que de uma identidade estável supostamente inerente à sua constituição. Essa identidade, longe de ser inerente e determinada de antemão, vai se imprimindo no sujeito como parte do processo pelo qual emerge como um ser social a partir das identificações em que ele se envolve. A leitura dos seus próprios signos anatômicos é, ali, nada mais que uma referência que conduz a sua construção

de uma identidade, mas essa leitura ou interpretação da relação entre sua identidade e esses signos ou inscrições anatômicas é sempre individual e bastante aleatória (SEGATO, 1998, p. 11).

Na visão da autora, há limites para as colocações dadas pela Antropologia, motivo por que a transdisciplinaridade parece ser característica inevitável nas pesquisas e teorizações a serem direcionadas ao gênero enquanto categoria.

No que se refere às relações de gênero e à diversidade sexual nas organizações, mudanças expressivas para a promoção do desenvolvimento igualitário e da equidade social devem estar expressas no nível das representações associadas aos papéis e funções que se legitimam cotidianamente no contexto sociocultural. Trata-se, pois, de uma questão de como a identidade de gênero e a identidade sexual se constituem, tanto performática quanto discursivamente, nas relações sociais e a partir de questões próprias à subjetividade dos sujeitos, inclusive nos espaços empresariais.

Butler (2008) nos esclarece que o termo gênero não deve ser visto como uma verdade sexual, mas enquanto efeito de instituições, práticas e discursos cujos pontos de origem são múltiplos, difusos, e que só é possível se manifestar sobre os corpos sexuados. Nesta perspectiva, a autora desnaturaliza a própria concepção de sexo, pois mesmo os corpos biológicos (dotados de pênis e vagina) são significados socialmente e a eles corresponde uma “ordem compulsória” que exige a coerência entre um sexo, um gênero e um desejo/prática (orientação sexual) que são obrigatoriamente heterossexuais. O gênero, portanto, seria uma série de significados culturais assumidos pelo corpo sexuado.

Supondo por um momento a estabilidade do sexo binário, não decorre daí que a construção de “homens” aplique-se exclusivamente a corpos masculinos ou que o termo “mulheres” interprete somente corpos femininos. Além disso, mesmo que os sexos pareçam não problematicamente binários em sua morfologia e sua constituição (ao que será questionado), não há razão para supor que os gêneros devam permanecer em número de dois (BUTLER, 2008, p. 24).

Butler (2008) busca na teoria de poder em Foucault e nos apontamentos freudianos sobre o luto e a melancolia suas bases de análise, pontuando que o poder atuaria não apenas oprimindo ou dominando as subjetividades, mas operando de forma imediata na sua construção. Vale aqui pensar, pois, que as representações e papéis associados às noções de masculinidade e feminilidade são interiorizados pelos sujeitos sociais, que passam a se referenciar segundo as significações que tais papéis (e atitudes que lhes cabem) assumem nas trocas e partilhas sociais, objetivando uma hierarquização.

Considera-se, ainda, que tais noções de masculinidade e feminilidade estão também atreladas a um padrão de normalidade aceitável para as instituições vigentes que, nesse caso, associa-se à heterossexualidade como orientação das práticas sexuais entre sujeitos, já que a homossexualidade é tratada como anomalia ou aberração, que pode trazer conflitos à ordem, daí sua marginalização.

Resulta dessa valoração que os sujeitos sociais, em seu processo de constituição subjetiva, assumem tais referências nas múltiplas formas de se tornar homem ou mulher e nas múltiplas formas como são subjetivadas as orientações sexuais, reproduzindo, na maioria das vezes, a subordinação de possíveis identidades sexuais diversas a uma noção hegemônica de masculinidade e heterossexualidade.

Miguel Vale de Almeida (1995), numa pesquisa etnográfica sobre os padrões de masculinidade no contexto ocidental, pontua que a relação entre os gêneros seria assimétrica e contextualmente hierarquizada, isto é, a diferença de gênero pode ser entendida como um princípio classificatório apto a dar sentido a qualquer ser (pessoas, objetos, atividades), é também passível de ser politicamente apropriada como instrumento ideológico para a legitimação da dominação de um gênero sobre o outro. Esse uso da diferença de gênero a aproximaria das diferenças de classe e de idade, por exemplo. Segundo o autor,

a masculinidade hegemônica é um modelo cultural ideal que, não sendo atingível por praticamente nenhum homem, exerce sobre todos os homens um efeito controlador, através da incorporação, da ritualização das práticas e da sociabilidade cotidiana e de uma discursividade que exclui todo um campo emotivo considerado feminino; e que a masculinidade não é simétrica da feminilidade, na medida em que as duas se relacionam de forma assimétrica, por vezes hierárquica e desigual. A masculinidade é um processo construído, frágil, vigiado, como forma de ascendência social que pretende ser (ALMEIDA, 1995, p. 17).

Para o autor, o conceito de masculinidade hegemônica se refere a uma noção particular de masculinidade que subordina as demais, numa concepção de hegemonia tal como propõe Gramsci (1891 - 1937), alargada ao campo cultural e político. O conceito permite uma concepção mais dinâmica da masculinidade, entendida assim como estrutura de relações sociais, em que várias masculinidades não hegemônicas subsistem, ainda que reprimidas e autorreprimidas por esse consenso e senso comum hegemônico, sustentados pelos significados incorporados.

Vale marcar que a noção de masculinidade se associa a símbolos específicos que são positivados na coletividade, subordinando quaisquer outras formas de masculinidade – dadas as idiosincrasias do processo de constituição identitária e subjetiva dos sujeitos sociais – ao que se legitima e se objetiva nas performances sociais. Ao espaço público, por exemplo,

estaria direcionada a ideia de masculinidade, e ao privado – geralmente a casa, o contexto familiar – estaria direcionada a feminilidade, marcas de como o processo de produção material da vida influencia incisivamente a maneira como os valores são propostos em sua dimensão ideológica e imaterial.

No caso da problematização central levantada neste trabalho, as noções de força, virilidade, autonomia, moralidade, comando e racionalidade são símbolos valorados positivamente nas organizações de trabalho (e em especial nas empresas), dada a representação de controle que é inerente às práticas organizacionais e que estabelecem um modelo de masculinidade hegemônico no universo corporativo, criando um efeito de prescrição das atitudes e condutas dos diversos trabalhadores.

Daí que nas práticas organizacionais é comum perceber a valorização e transferência positivada dos sujeitos que compõem os grupos de trabalho, quando do estabelecimento de suas lideranças, em relação a pessoas que sejam homens (já que à mulher seria dada a dimensão do afeto e da subjetividade, não da razão e ponderação), experientes e em geral casados (pois os jovens e solteiros investem em outras áreas que podem colocar a moralidade em xeque, tais como as vivências da sexualidade), estáveis economicamente (pois, de modo contrário, seriam mais suscetíveis a jogos e disputas políticas para satisfazer seus interesses econômicos e particularistas), com imagens pessoais coerentes ao que se preconiza institucionalmente (por uma questão de idealização e objetificação do desejo de reconhecimento) e heterossexuais (já que ao gay caberia a ideia de promiscuidade, anomalia e imoralidade).

Por conta dessa referenciação, partimos aqui do pressuposto de que as constituições identitárias e subjetivas se fazem segundo a interiorização de um modelo ou ideal de sujeito que se torna meta, alvo para se garantir o reconhecimento e aceitação social do e pelo outro, quando não há o olhar para si e a autorreflexão crítica como práticas de liberdade do sujeito. Nesse processo, os sujeitos sociais podem se deixar dominar por estratégias simbólicas a partir da incorporação de formas naturalizadas de representação de gênero e sexo.

O efeito da dominação simbólica (seja ela de etnia, de gênero, de cultura, de língua, etc.) se exerce não na lógica pura das consciências cognoscentes, mas através dos esquemas de percepção, de avaliação e de ação que são constitutivos dos *habitus* e que fundamentam, aquém das decisões da consciência e dos controles da vontade, uma relação de conhecimento profundamente obscura a ela mesma (BOURDIEU, 1999, p. 49 - 50).

Como a realidade de mulheres e homossexuais é diferente, considerando sua história e suas possibilidades em meio às relações que estabelecem com o opressor, delimitou-se como

o problema de pesquisa neste trabalho buscar o entendimento de como gays possam vir a se empoderar nos espaços organizacionais: quais estratégias são por eles utilizadas? Quais as possibilidades nas trocas e inter-relações com demais sujeitos no espaço organizacional? Como se posicionam junto aos discursos hegemônicos e como se propõem à mudança (de si e do contexto)?

Por não apresentarem marcas tão visíveis, tais como as pessoas com deficiência, os negros, os idosos e demais sujeitos cuja imagem pessoal não seja valorada positivamente, por exemplo, acredita-se que os gays encontram mecanismos específicos quanto à inserção, ao desenvolvimento e ao empoderamento nas organizações de trabalho. Cabe mencionar que, para se compreender o *empowerment* (empoderamento) nas organizações, deve-se também compreender as relações de poder que lhe são constituintes.

Aqui, mais uma vez, se apresenta nossa problematização, já exposta na introdução deste projeto: Seria o empoderamento nas organizações de trabalho, especialmente aquelas de natureza privada, um processo de adaptação das minorias sociais – especificamente de gays – às exigências dos discursos de grupos historicamente privilegiados e, por isso, hegemônicos, ou estaríamos, de fato, diante de uma realidade de mudança quanto às formas de discriminação sexual, com a criação de novos valores que orientam as práticas de trabalho nesses espaços, dado o poder de agir dos sujeitos?

Como pressuposto de argumentação, toma-se como tese que o empoderamento de gays (e demais minorias sociais) é uma situação complexa e marcada por contradições. Primeiro, por seu caráter aparente, implicando uma espécie de instrumentalização social e econômica (direcionada a sujeitos que compõem a “diversidade”) e apresentada sob a forma de se fazer valer o discurso da ética e da responsabilidade social no trabalho (nas práticas de gestão), marcando a inserção de tais sujeitos sem que ocorra de fato a inclusão. Segundo, porque, talvez em essência (no nível não explícito ou manifesto das políticas e estratégias organizacionais), esconde as necessidades das organizações quanto ao emprego de indistinta mão de obra para a produção de lucro e alcance de seus objetivos estratégicos – seja de gays, negros, deficientes, etc. –, já que tais sujeitos teriam menores recursos para barganhar o valor da entrega de sua mão de obra no mercado formal de trabalho (o que exacerba a lógica da mais-valia, fenômeno pelo qual acreditamos não ser a discriminação uma prática de origem apenas cultural, mas atrelada aos princípios do capital).

Acredita-se que as “práticas” de inclusão e desenvolvimento possibilitam a eclosão do processo, mas não se constituem como verdadeiros espaços de inclusão social (no sentido da integração e da emancipação) intencionalmente propostos. Percebe-se, no entanto, que, a

partir de tais práticas, pode-se abrir o diálogo para a construção de novos discursos e elementos simbólicos que possam orientar os sujeitos sociais nas organizações de trabalho visando à elaboração e/ou à reedição de seus valores em espaços organizacionais, o que favoreceria de fato a diversidade, a tolerância e a politização dos sujeitos minoritários com a edificação de novas institucionalidades, a depender do grau de politização que orienta a ação dos sujeitos envolvidos nesse processo: considerando-se, pois, seu agenciamento e reflexividade, expressões do que tomamos como empoderamento.

A noção de organização que aqui se defende é voltada à complexidade e à multidimensionalidade, como já discutido anteriormente. E para se responder às questões levantadas quanto à inclusão de gays e às formas de desenvolvimento e empoderamento numa organização de trabalho, temos que nos conscientizar da existência dos diversos sujeitos, da polifonia discursiva, da variabilidade semântica em meio às práticas cotidianas e de que os sujeitos sociais são atuantes na forma como criam seu próprio espaço organizacional. Deve-se localizar o sujeito como central no processo de construção de sua realidade organizacional.

Em acordo com o pressuposto de Saraiva e Carrieri (2007), no tocante a essa complexidade e na centralidade do homem nos processos organizacionais, não se pode mais entender as organizações de maneira unicamente formal e objetiva, pautada na meritocracia. É necessário também ir ao encontro dessa complexidade, questionar a realidade em meio a qual se produzem homens e organizações.

O homem é colocado no centro do processo, e não se procura disfarçar a sua presença, invocando argumentos como “neutralidade”, “objetividade” e assemelhados, uma vez que parte da perspectiva de que a realidade só existe por causa dele (e para ele) e não à sua revelia. Por isso, ao invés de se tentar captar um mundo “real” que existe independentemente do homem, busca-se explorar o que as coisas “reais” significam para ele, quais as inter-relações por ele construídas para abordar, entender, explicar o contexto em que se insere (SARAIVA; CARRIERI, 2007, p. 02).

Entretanto, é preciso também entender que, em meio a essas trocas simbólicas, configuram-se ideologias que orientam as relações e que muitas vezes as consciências de si e de mundo podem estar turvas, obnubiladas, de modo a favorecer que alguns elementos essenciais na construção da realidade escapem aos sujeitos produtores dessa mesma “realidade”. Mais uma vez, enfatizamos que a perspectiva aqui não é de apontar os sujeitos sociais como vítimas, pelo contrário: se são centrais no processo de constituição de si e da vida em sociedade, é por seu agenciamento e pela maneira como encontram estratégias nas micropolíticas sócio-organizacionais que se tornarão mais visíveis e empoderados em seus

respectivos espaços de trabalhos. Mas não podemos deixar de considerar a ação das ideologias nas consciências, especialmente por conta de desejos (inconscientes ou não) de sujeição às idealizações propostas em práticas discursivas partilhadas na sociedade.

Nas discussões sobre as ideologias e a maneira como mascaram as relações sociais de produção, fundamental é mencionar Karl Marx e suas pontuações sobre o fato de que, no Capitalismo, há contradições expressivas, principalmente no que se refere à forma como os valores e ideias (dimensão superestrutural) se depreendem da dimensão material (infraestrutural) para, posteriormente, manter as condições de produção da própria realidade material, num movimento dialético.

Então, no que se refere à inclusão e à diversidade nas organizações, em especial os casos de empoderamento de minorias, poderíamos também entender que há contradições elementares que marcam o fenômeno. Elas podem se expressar na forma como se entrelaçam a dimensão concreta (espaço na estrutura social e organizacional) e a dimensão simbólica (discursos): de um lado, tem-se a desigualdade social enquanto expressão da maneira como se aglutinam os diversos sujeitos em função das valorações dadas a seus atributos em geral – físicos, cognitivos, materiais, representacionais, etc. (dimensão infraestrutural), inclusive nas organizações; de outro lado, tem-se a noção de que é preciso incluir a diversidade, tendo em vista as contribuições que ela pode trazer ao capital humano nas organizações, o que leva à valorização do discurso da inclusão, da igualdade e equidade entre sujeitos (dimensão superestrutural).

Surgiria daí o que tomamos neste trabalho como a *ideologia da diversidade*: ao se marcar que os sujeitos sociais são iguais, para poder criar condições de se fazer uso de toda e qualquer forma de trabalho, independentemente dos elementos que geram segregação, por outro lado ratifica-se o sentimento de intolerância por meio da própria negação das diferenças constitutivas e concretas entre sujeitos pelo discurso da inclusão e do empoderamento, tendo em vista a angústia ocasionada pela mudança ou novidade que as diferenças trazem a um contexto de “semelhantes”. O movimento é entendido aqui em seu viés dialético, síntese das contradições que lhe são constitutivas.

Dessa forma, chamamos a atenção para o fato de poder ser o empoderamento e a “valorização” de pessoas diferentes ou minorias nas organizações uma aparência ou falseamento de um fenômeno complexo que traz em sua essência (em sentido implícito e não-visível) a aplicação de indistinta mão de obra nas organizações de trabalho, pelo menos num primeiro momento. A partir daí, entretanto, dadas as possibilidades de mudança pelo empoderamento em meio às práticas cotidianas, talvez seja de fato possível a produção de



novos valores que deem base para mudanças na própria estrutura organizacional e institucional, orientando o fenômeno a uma reestruturação concreta e simbólica, pois o contexto prático pode transformar-se em estratégico, no sentido de que ele se reveste de uma capacidade política para a transformação da realidade social. Evidencia-se o alcance de uma transformação em potencial quando os aspectos práticos são revestidos de um poder político e se transformam em elementos de luta capazes da concretização de interesses estratégicos e específicos, segundo o grau de politização, consciência, agenciamento e performatividade dos sujeitos.

No caso do recorte deste trabalho, os gays tendem a ser especialmente afetados quanto às exigências dos discursos e ideologias por estarem mais próximos da representação que impera junto ao ideário organizacional, como se apresentou anteriormente, dada a noção hegemônica de masculinidade que se presentifica nas relações sociais. Diferentemente de outras minorias que trazem características físicas expressivas, os gays se constituem como diferentes por orientação sexual, elemento que pode ser omitido nas relações formais, desde que não se associe a outras formas de conduta que possam evidenciá-la. Dessa forma, mobilizados subjetivamente para o pertencimento e reconhecimento positivado do grupo ou organização<sup>26</sup>, estariam mais propícios a corresponder à pressão da coletividade, o que pode levá-los a aviltar ou esconder suas bases de constituição subjetiva e identitária. A possibilidade de se empoderar (de modo intrapessoal, econômico e organizacional, como se discutirá adiante) seria uma forma de se garantir sua alforria ou absolvição frente à estigmatização, mas, contraditoriamente, de legitimar a ideologia do grupo opressor. Saber do empoderamento ou não dependerá, então, de se analisar quais os percursos e estratégias que os gays encontram em seu processo de se substantivar nas micropolíticas sócio-organizacionais, assujeitando-se e subvertendo-se, buscando formas de ser e se tornar legitimados entre enfrentamentos e aceitação.

Esclarece-se que o empoderamento que aqui se defende seria legitimado segundo sua atitude politizada em defesa de si (enquanto práticas de liberdade), num primeiro momento, mas que pudesse, por processos identificatórios, expandir-se à causa política de um determinado grupo ou categoria social (como representantes do Eu) nos espaços organizacionais.

Cabe destacar que os processos identitários funcionam como coordenadas culturais no processo de constituição da subjetividade, além de posicionarem os sujeitos concretos em suas relações com os diversos grupos sociais existentes nos contextos

---

<sup>26</sup> Retomar-se-á tal problematização em seção adiante.

culturais em que estão inseridos. No processo de se tornarem homens e mulheres, as pessoas com uma orientação homoerótica também deverão lidar com a multiplicidade de significados culturais, muitas vezes antagônicos, sobre os limites legitimados socialmente do que vem a ser a masculinidade e a feminilidade. Em um sentido amplo, as questões de gênero cumprem um papel estruturante na forma como as pessoas lidam com seus afetos, consigo mesmas, como se posicionam em suas relações afetivo-sexuais e nas suas relações sociais (MADUREIRA; BRANCO, 2007, p. 88)

A validação do argumento proposto neste trabalho vai depender de variáveis próprias à maneira como se articulam sujeitos e espaços organizacionais, mutuamente. Parte-se da premissa que, quanto mais politizado o gay quanto às formas de subordinação e enfrentamento em relação ao heterossexual, maiores e talvez mais refinadas possam ser as estratégias de existência, agência e resistência na organização, o que pode criar situações em meio às práticas e relações cotidianas que façam valer de fato a diversidade e a inclusão social de minorias nas organizações de trabalho através da consequente mudança organizacional e até institucional.

Não se descartam aqui as evidências de que as formas de resistência possam também emergir de instâncias outras, para além da reflexividade e da consciência dos sujeitos, ou seja, não se tomam as resistências subjetivas apenas como ação política deliberada. Há possibilidades de se considerar como formas de resistência práticas e atitudes que se justifiquem pela dimensão inconsciente, por exemplo, como um mecanismo de defesa do ego em meio às adversidades do real. Noutras palavras: acredita-se aqui que haja formas de resistência na dinâmica política que sejam eliciadas por sujeitos em estado de alienação ou marcados pelo desejo social *do outro*, cuja justificativa seja a sobrevivência em espaços marcados pela opressão que, conseqüentemente, traria formas de angústia e sofrimento frente ao real. Resistências que levem a um possível nível de empoderamento (de instância individual e econômica) seriam, assim, formas de vivência, de existência junto ao outro (externalidade constitutiva do Eu), mas que podem endereçá-los ao alcance de uma dimensão politizada ou emancipada ampliada, tal como se defende na ideia de empoderamento voltado à autonomia e visibilidade em âmbito macrossocial e para além do espaço sócio-organizacional.

Mesmo porque aqui se parte do pressuposto de que a inclusão social implica democratização dos espaços sociais, a crença na diversidade como valor. Incluir não é apenas colocar junto, e, principalmente, não é negar a diferença, mas respeitá-la como constitutiva do humano. Se em aparência a afirmação das diferenças se apresenta de forma antiética e discriminatória, por outro lado ela pode auxiliar na sensibilização dos sujeitos sociais quanto à

aceitação das diferenças como premissa básica na criação de vínculos e laços sociais, o que poderia amenizar a exclusão, a intolerância e a injustiça. O valor – positivo ou negativo – que se atribui à diferença é algo construído nas relações humanas. O vetor da exclusão/inclusão não está, portanto, na diferença em si, mas no valor a ela atribuído (BARTALOTTI, 2006).

### **3.2 – Será que ele é? As possibilidades dos gays nas práticas sociais**

Por conta da necessidade de afirmar seu papel no que se refere à responsabilidade social, com o processo de globalização, as organizações têm caminhado para a discussão de temas como a inclusão social da diversidade, mostrando-se abertas ao entendimento das demandas de grupos sociais minoritários. Nas últimas décadas, é possível perceber alguma mudança nas ações empresariais por conta da percepção da sociedade sobre os efeitos negativos, tanto no meio ambiente quanto relacionados à saúde humana – com destaque para a saúde mental no trabalho –, decorrentes de atitudes empresariais. Nessa perspectiva, qualquer ação empresarial se torna uma ação de impacto social. E tendo em vista que a inclusão e a diversidade são ações de cunho social, para promover sua imagem junto ao coletivo (e há, nesses casos, intencionalidade voltada ao acúmulo de capital, muito embora ele não apareça em primeiro plano), as empresas assumem posturas de corresponsabilidade no processo de desenvolvimento de capacidades e empoderamento das minorias, abrindo-se às demandas de grupos sociais socialmente marginalizados.

Muitas são as constatações de que a desigualdade e a discriminação são evidentes em se tratando de elementos tais como raça/etnia, gênero, orientação sexual, imagem corporal, limitações e deficiências, dentre outros, e, nesse sentido, emergem os discursos que buscam reeditar a ideia de que as empresas são locais para reproduzir a exclusão, com suas exigências que fazem do homem uma máquina para a manutenção do status quo do sistema capitalista. Agora, por conta dos novos discursos e pela necessária imagem que devem obter socialmente, é preciso marcar que as empresas são lugares de satisfação, de promoção da qualidade de vida, enfim, são lugares fundamentais para o desenvolvimento e empoderamento dos sujeitos sociais, inculcando-os a necessidade de vínculo e o emprego de sua força de trabalho para sua realização.

Dentre as ações de empresas e também do governo para abarcar as minorias citadas, destacam-se as tentativas de promoção do empoderamento das mulheres, dos negros, das pessoas com deficiência – há legislação específica para a inclusão no caso destes últimos – e mais recentemente dos homossexuais. As organizações têm feito pouco no que tange a essa

população, pois as problematizações no Brasil são ainda incipientes ou atreladas ao universo acadêmico, por questões políticas e sociais.

Até meados de 1990, quando o movimento LGBT ganha visibilidade e se multiplica, a associação entre homossexualidade e todo o tipo de estereotipia negativa (como doenças, em especial a AIDS, o uso de drogas, a prostituição, etc.) era recorrente, motivo por que os homossexuais ficaram marginalizados, recolhidos aos guetos, o que possibilitou inclusive a criação de um universo simbólico próprio a esse grupo social (FERREIRA, 2007). Mais recentemente, surgem no Brasil aparatos legais que criminalizam as formas de opressão, violência e discriminação de homossexuais, auxiliando para promoção da cidadania LGBT.

Mas importante se faz mencionar que foi em meio às práticas cotidianas que as mudanças começaram a se efetivar. Na medida em que na contemporaneidade se dá a maleabilidade das instituições em função da polifonia discursiva e da criação de símbolos diversificados, gerando a fragmentação e a fluidez das identidades (BAUMAN, 2001), os homossexuais<sup>27</sup> se sentem mais aptos a afirmar e expressar seus valores, ideias e discursos. A busca por interação com pessoas que compartilhem modos semelhantes de pensar e agir representa também a busca por segurança e afirmação de identidade nos variados espaços coletivos, inclusive nas organizações.

Não obstante, o machismo, o racismo, o sexismo e outras formas de opressão ainda são marcantes. Mesmo porque o modelo de família nuclear tradicional, conservadora e alicerçada em valores burgueses e cristãos ainda permanece como elemento institucional cuja força no processo de constituição subjetiva é expressiva num país que, aos olhos estrangeiros, se abre de maneira flexível e tolerante à diversidade sexual, por conta da influência de estereotípias associadas ao carnaval e ao *jeitinho brasileiro*, levando-lhes ao engano quanto à liberdade, à expressão e à autonomia dos gays nos processos de socialização.

Para muitos observadores estrangeiros, de Buenos Aires a São Francisco e Paris, essas imagens variadas dos homossexuais brasileiros, extrovertidos e silenciosos, que expressam a sensualidade, a sexualidade ou a atitude campo durante o carnaval, acabaram sendo confundidas com uma suposta tolerância da homossexualidade e da bissexualidade nesse país. A permissividade aberta do carnaval, assim diz o estereótipo, simboliza um regime sexual e social que aceita a ambiguidade sexual sem restrições, incluindo a sexualidade do homem em relação ao homem (GREEN, 2000, p. 23).

---

<sup>27</sup> A afirmação aqui toma os gays de modo geral, muito embora haja diversidade e formas de hierarquia entre os próprios homossexuais, por questões de classe social, educação formal, cor de pele, contexto cultural, etc.

Essa ambiguidade que decorre da projeção e relevância do carnaval brasileiro foi tratada também por Roberto DaMatta (1997) em *Carnavais, Malandros e Heróis*, que enfatiza uma inversão da hierarquia social do país a partir da popularização da manifestação cultural, permitindo a minorias a apropriação e uso de recursos sociais que normalmente são voltados a grupos sociais majoritários, posto que, durante a festa, tudo é permitido, inclusive se desvencilhar das amarras e comedimentos da vida privada e familiar. É importante analisar, entretanto, no caso dos gays brasileiros, como a rua (como espaço público) e a casa (voltada à família) também se relacionam a padrões de masculinidade hegemônica, de maneira que, no carnaval, dado o valor da permissividade inerente à festa, a utilização do espaço público pelos gays implica uma “intensificação de suas próprias experiências como indivíduos que transgridem papéis de gênero e fronteiras sexuais” (GREEN, 2000, p. 335), tornando mais pública e democrática a rua, espaço de socialização marcadamente mais masculino e heterossexual.

O espaço doméstico, em oposição, guarda as particularidades do grupo social primário – a família – e os bastidores de relações que se estruturam segundo normatizações advindas de institucionalidades externas, com as devidas adoções e/ou negações de comportamentos e valores que possam, na externalidade, auxiliar na projeção e valorização do grupo em macrocontexto. Interessante mencionar que, no caso de minorias tais como negros e pessoas com deficiência, por exemplo, o espaço familiar é também espaço de proteção à diferença, seja pela partilha objetiva dos mesmos atributos estigmatizantes, seja pela intenção de cuidado por dimensões afetivas. Em relação a gays, porém, a família pode se colocar como lócus de exclusão, uma vez que ela reflete a heteronormatividade hegemônica que decorre da histórica hierarquia de gênero. A não-exclusão do seio familiar – que está longe de se aproximar de uma forma concreta de inclusão – pode também se justificar, tal como a argumentação levantada neste trabalho quanto ao contexto organizacional de trabalho, por questões materiais, por interesses inerentes à lógica do capital.

Quando uma família descobre que o filho é gay, pais e parentes podem vir a tolerar esse fato, contanto que ele não seja abertamente efeminado e que as pessoas fora da família não saibam. Muitas vezes, está implícita uma política do “não pergunto, não me conte”. Ainda é comum que um homem adulto continue a viver com seus pais, contribuindo para a renda familiar e saindo com amigos gays nos fins de semana, sem jamais mencionar a existência de um namorado ou detalhes de sua vida social à sua família. Se ele sai de casa para montar seu próprio apartamento, buscando maior liberdade e independência, é possível que ainda continue contribuindo com as despesas familiares. A família aprende a suprimir as eternas perguntas sobre namoradas ou planos de casamento para não ter de ouvir muitos detalhes que possam romper essa trégua silenciosa ou por em risco a renda suplementar que um filho solteiro pode prover. Para tantos outros homens, o casamento e os filhos,

escapadas homossexuais à parte, tornam-se a resposta às constantes pressões sociais para que constitua uma família conforme as normas sociais (GREEN, 2000, p. 27).

Essa realidade familiar é análoga ao que neste trabalho se busca compreender: na essência das formas de significação social, muitas vezes se encontra uma justificativa de base material e econômica, numa relação dialética entre estrutura e superestrutura, até porque a família é responsável por ecoar valores macroinstituídos.

Nesse sentido, tomando como base o fato de as instituições se fecharem ao instituinte e silenciar, docilizar os sujeitos em relação ao instituído, percebe-se que o contexto familiar já promove angústia ao sujeito, dado o posicionamento que ele assume frente ao outro: como se fazer amável e aceito se não pela introjeção da norma (desejo do Outro), mesmo que ela seja contrária emocionalmente ao que se anseia e se quer? Ser homem, por exemplo, implica corresponder aos papéis que são próprios do padrão hegemônico de masculinidade, inclusive quanto à performance e à orientação sexual, do contrário o sujeito não se faz amável e positivado junto ao Outro (Instituição) que lhe prescreve e responde ao desejo.

Talvez não seja exagerado afirmar que a homofobia já seja de fato intrínseca à constituição de uma identidade masculina, segundo uma noção hegemônica, posto que ela busca negar e reprimir quaisquer formas de afastamento do ideal instituído.

Fortalecer a homofobia é, portanto, um mecanismo essencial do caráter masculino, porque ela permite recalcar o medo enrustido do desejo homossexual. Para um homem heterossexual, confrontar-se com um homem efeminado desperta angústia em relação às características femininas de sua própria personalidade; tanto mais que esta teve de constituir-se em oposição à sensibilidade, à passividade, à vulnerabilidade e à ternura, enquanto atributos do “sexo frágil” (BORILLO, 2010, p. 89).

Amplia-se, assim, o próprio conceito de homofobia, seja ela psicológica (de caráter afetivo e individual) ou cognitiva (de caráter social e geral), para além de uma oposição ao contexto gay:

A homofobia torna-se, assim, a guardiã das fronteiras tanto sexuais (hetero/homo), quanto de gênero (masculino/feminino). Eis por que os homossexuais deixaram de ser as únicas vítimas da violência homofóbica, que acaba visando, igualmente, todos aqueles que não aderem à ordem clássica dos gêneros: travestis, transexuais, bissexuais, mulheres heterossexuais dotadas de forte personalidade, homens heterossexuais delicados ou que manifestam grande sensibilidade... (BORILLO, 2010, p. 16).

O binarismo hierárquico de gênero se torna, então, um modelo em que aporta a homossexualidade, uma vez que ao gay se associaria a ideia de feminilidade e, portanto,

submissão social. Daí decorre a estereotipia de que há, entre os gays, o binarismo que os classifica como homens “verdadeiros” (aqueles que são sexualmente ativos, pela penetração no parceiro quando do ato sexual) e os “bichas” (e tantas outras denominações pejorativas que se associam àqueles que são passivos na relação sexual, deixando-se penetrar pelo ativo), numa clara alusão aos papéis de homem e mulher numa relação sexual, o que traz à noção ordinária e comum de homossexualidade no Brasil uma significação mais fortemente associada à performance na relação sexual do que de fato o parceiro que alguém possa ter.

Como já mencionado, homofobia e sexismo andam juntos por razões históricas, já que se constituem como dispositivos de regulação da sexualidade humana que estabelecem relações de dominação. Mudanças expressivas acontecem quando se notam movimentos intercambiantes nas dimensões estruturais (concretas) e superestruturais (simbólicas), o que carece de reflexões cuidadosas sobre as ações de agentes, tais como a escola, a mídia, os movimentos sociais, dentre outros, que também podem estar fortemente orientados por questões materiais e econômicas, como no exemplo da família aqui apontado e a tese relacionada ao contexto organizacional de trabalho.

Acredita-se, inclusive, que o lugar legitimado aos homossexuais quanto às práticas de trabalho – como em tarefas associadas ao contexto doméstico e feminino, na prostituição, nos salões de beleza, etc. – esteja fortemente ligado à questão do mercado e da distribuição de riqueza. Em relação às principais mudanças decorrentes da década de 1970, quando se nota o fortalecimento de ações contra a repressão no Brasil, Green (2000) chama a atenção para mudanças significativas no contexto homossexual urbano brasileiro, com a visibilidade crescente de travestis e michês.

Isso era um reflexo da crescente comercialização e mercantilização do sexo na sociedade brasileira. A prosperidade econômica da classe média concedia a um número maior de pessoas a oportunidade de pagar por sexo. Ao mesmo tempo, a pobreza cada vez maior das classes mais baixas – no geral, excluídas dos benefícios advindos do milagre econômico – forçava seus membros a se prostituir para obter uma fonte de renda. Além disso, a dificuldade enfrentada por um homem efeminado para conseguir emprego algumas vezes o conduzia a essa profissão (GREEN, 2000, p. 403).

A visibilidade se justificara, então, pelos desejos de consumo de grupos sociais que dispunham de recursos materiais para reorientar a maneira como a homossexualidade era representada nas práticas sociais urbanas, o que inclui territorialização, haja vista o exemplo das praias e calçadões cariocas (ao se tomar o Rio de Janeiro como contexto) e a maior presença de gays em espaços usualmente demarcados como pertencentes à classe média alta.

Nesse caso, não se trata de uma apropriação a partir da consciência dos sujeitos e da postura de resistência à exclusão e discriminação, mas uma forma de atender aos interesses de quem detém capital.

Interessante mencionar que o capital se torna, assim, um elemento que promove o estabelecimento da introjeção de padrões elitistas e, por isso, excludentes, como critério para a construção de uma identidade gay, influenciada por aspectos identitários hegemônicos.

Por meio do consumo, os gays estabelecem diferenciações entre si e valorizam a individualidade. O “bom gosto” e o refinamento são características importantes na escolha de amizades e relacionamentos afetivo-sexuais. A cultura gay é materialista e elitizada, o que contribui para exclusões de classe no meio LGBT. Aqui, vale ressaltar um ponto importante. A ideia de inferioridade atribuída à população LGBT, recurso importante dos esquemas ideológicos de dominação da hegemonia, traz como efeito de reação a busca de formas de valorização em elementos secundários de forte poder associativo. Daí advém o apelo ao corpo sarado, a ostentação de símbolos de poder material e a indumentária necessariamente impecável. As roupas devem ser sempre de marca, ajustadas aos corpos magros com músculos definidos, exibidos nos locais de frequência do público gay assumido. Hábitos que exigem alto poder aquisitivo e redefinição de prioridades orçamentárias: boa parte dos gays se torna vítima de um mercado de consumo de futilidades. O retorno vem em autoestima para aqueles que alcançam o topo, mais isso ocorre com o reforço de instrumentos de legitimação das desigualdades sociais e raciais (LUZ, 2011, p. 123).

A consolidação de uma identidade gay perpassa, então, os desencontros e conflitos nos processos de identificação, uma vez que eles envolvem questões de classe, de raça, de status social, etc., o que serviu de impeditivo, inclusive, para se criar um sentimento partilhado de resistência à intolerância e à não-aceitação de gays em diversas práticas sociais. Uma nova identidade aparece de forma tardia, a partir da década de 1970 (GREEN, 2000), com a expansão do espaço público para a socialização de homossexuais, fato que teve a importante influência dos movimentos sociais internacionais à medida que, no Brasil, alguns importantes atores sociais – tais como músicos, intelectuais, artistas, etc. – se dispuseram a “sair do armário” e criar novas possibilidades de identificação social.

A partir daí, infere-se que, no Brasil, a afirmação identitária de sujeitos homossexuais ainda é ponto delicado, por conta das consequências que podem sobre os gays recaírem: na família, o medo da não-aceitação e do abandono; na escola, o *bullying* e demais formas de violência simbólica, como o isolamento; nas empresas, o medo de humilhações, assédio e até demissão do trabalho. Assim, de modo recorrente, homossexuais se sentem inseguros em se revelar, especialmente em espaços em que as relações são orientadas por aspectos formais, como no ambiente organizacional. Ficam-lhes restritas as possibilidades de ascensão na



carreira ou de empoderamento, uma vez que este grupo pode se fechar às trocas que são fundamentais para seu desenvolvimento e empoderamento.

A ideia de se pensar o “sair do armário” – ou *coming out*, termo advindo do inglês para marcar a expressão da homossexualidade revelada em espaços de socialização – como mecanismo de aglutinação entre sujeitos e se ampliar as formas de resistência à opressão também deve ser avaliada de modo criterioso. Sedgwick (2007) propõe, em sua obra *Epistemologia do armário*, que o armário na verdade é um dispositivo regulatório na maneira como se expressam sexualmente os sujeitos em espaços de socialização. Há uma série de contradições no processo de se assumir gay, já que o armário não marcaria apenas a vida de homossexuais não-revelados, mas também aqueles mais corajosos e já aglutinados e assumidos a um dado grupo de apoio, posto que as trocas sociais sempre envolverão algum tipo de dúvida acerca de como se apresenta um sujeito a um dado contexto e o que dele se espera – prescrição de papéis e conduta – antes mesmo de sua abertura enquanto pessoa à interação. Pensar o *comunig out* depende então de algumas problematizações: assumir-se para quem? Em que consiste o armário e como este é percebido? Assumir-se como, enunciar o que, qual identidade ou papel? Eles são fixos e estáveis ou também variáveis? Não se devem levar em considerações as várias desconstruções propostas na atualidade pela abordagem queer e a ideia de performatividade sexual ao invés de uma categorização cada vez maior dos tipos de sujeitos e sexualidades? Sedgwick (2007) nos coloca, então, uma série de apontamentos, a saber:

a) A afirmação de uma identidade gay não poder ser tomada como algo estático, pois é relacional; o processo da auto-revelação gay implica questões de autoridade e de evidência acerca das interpelações alheias, dos heterossexuais, em especial;

b) Assumir-se é uma questão de se considerar certezas ou convicções que já tinham estabelecido seus circuitos de poder, já que a posição daqueles que pensam que sabem algo sobre alguém que pode não sabê-lo pode autorizar o insulto, mas também levar a relações mais afetuosas, porém marcadas por utilidades que fazem parte da ótica do assimétrico, do especular e do não explícito;

c) Viver no armário e então sair dele nunca são questões puramente herméticas. As geografias pessoais e políticas são, antes, as mais imponderáveis e convulsivas do segredo aberto;

d) Nada garante que estar no armário traga maior segurança aos envolvidos numa relação de poder sobre a sexualidade (de si e do outro), dado seu efeito desestabilizador a ambos; se a identidade erótica é sempre relacional, o duplo potencial de prejuízo no caso da

revelação gay resulta em parte do fato de que a identidade erótica da pessoa que assiste à revelação está provavelmente implicada na revelação e, portanto, será perturbada por ela. A saída do armário evoca as incoerências e contradições da heterossexualidade compulsória;

e) A revelação gay se faz em entremeios, sem que haja o conforto de uma política que os direcione prontamente à resistência ou sujeição;

f) A pluralidade e a incoerência cumulativa das formas modernas de conceituar o desejo pelo mesmo sexo e, portanto, a identidade gay levam também a uma incoerência que responde à incoerência com que o desejo e a identidade heterossexuais são conceituados; a saída do armário ameaça o que Butler (2008) pontua como melancolia heterossexual e a faz, portanto, compulsória.

Ao invés de reforçar a revelação de uma identidade gay que possa garantir maiores condições de superação da opressão, a autora nos esclarece que é necessário investir em discursos que desconstruam as categorizações e o hermetismo acerca das políticas de gênero, mesmo que tal empreitada nos cause o desconforto acerca das propostas de mudança social, tendo em vista o que já fora conquistado pela luta das minorias sociais (mulheres e LGBT's, por exemplo). A autora nos esclarece:

O efeito do impasse da definição de gênero, assim como o do impasse minoritarizante/universalizante, deve ser visto, antes de mais nada, na criação de um campo de incoerência discursiva altamente estruturada e intratável num nóculo crucial da organização social; neste caso, o nóculo em que qualquer gênero é discriminado. Não sou otimista sobre a disponibilidade de um ponto de vista de pensamento a partir do qual qualquer uma dessas questões possa ser adjudicada de maneira inteligível (sem falar da eficácia), dado que o mesmo jugo de contradições presidiu ao pensamento sobre o tema e a toda sua violenta e promissora história moderna, que veio a formar nosso próprio pensamento. Em lugar disso, o projeto mais promissor parece ser o estudo da própria incoerência, o indivisível espartilho de incongruências sob cujo alcance frustrante se desenrolaram, na maior parte do século, os enredos mais produtivos e mais mortíferos de nossa cultura. (SEDGWICK, 2007, p. 52-53)

No âmbito das relações de trabalho, as ações de apoio à diversidade são tomadas, como ações de desenvolvimento organizacional, já que o trabalho em grupos e equipes passa a ser requerido na contemporaneidade como forma de se efetivar o alcance dos objetivos organizacionais<sup>28</sup>. Mas é preciso compreender a complexidade do que se intenta em tais estratégias, considerando o custo das marcas da diversidade e como se constituem as

---

<sup>28</sup> Tem-se aqui um apontamento para a problematização apresentada em seção anterior, quanto à essência e aparência do desenvolvimento e empoderamento de trabalhadores que pertençam a grupos sociais minoritários: o que aparentemente surge como valorização pela igualdade esconde a necessidade de aplicação de indistinta mão de obra no trabalho para a produção de lucro.

micropolíticas pessoais que possibilitam a dinâmica das trocas produtivas numa organização de trabalho.

É importante mencionar o papel dos Estudos Organizacionais brasileiros para a promoção de reflexões quanto à discriminação, intolerância e opressão dos homossexuais no ambiente de trabalho. Expressivos têm sido os estudos de autores que pontuam sobre como vivem, a que mecanismos de controle e opressão estão submetidos, os impactos à subjetividade, de que dispositivos de poder dispõem e como podem se afirmar os homossexuais nas organizações, entre eles Irigaray (2008), Siqueira e Zauli-Fellows (2006), Saraiva (2012), Freitas (2011; 2012), Souza e Garcia (2010), dentre outros.

No que se refere às práticas cotidianas nas organizações e como as vivenciam os homossexuais, Siqueira e Zauli-Fellows (2006, p. 76) mostram que

o homossexual vivencia nas empresas várias experiências, tais como: a discriminação no processo de seleção de pessoal se a empresa notar que ele seja homossexual, ou ele declarar explicitamente sua orientação; a perda de emprego em virtude da orientação sexual; a perda de uma possível promoção, também em virtude da orientação sexual; o discutível fato de o homossexual ganhar menos do que o heterossexual; avaliações de desempenho baseadas intensamente em um único traço do indivíduo, a identidade homossexual. Com esse cenário, indivíduos homossexuais das mais variadas profissões tendem a esconder a orientação sexual, na tentativa de evitar a discriminação e o enfraquecimento da carreira profissional.

Notamos, então, que, ao manter sua identidade em segredo, os homossexuais estão mais sujeitos a desgastes psicológicos no trabalho, mesmo porque muitas vezes optam por manter atitudes e condutas que não lhe são significativos, a fim de se garantir algum “empoderamento” por se fazer valer as expectativas e prescrições dos grupos sociais opressores. Muitos, prevendo dificuldades profissionais e barreiras às possibilidades de crescimento, criam uma identidade de fachada, de modo a se proteger de preconceitos e estigmatizações e assim ratificam a submissão de sua condição social.

A questão fica ainda mais complicada quando a constituição identitária perpassa também outros elementos socialmente negativados, quando os sujeitos estão associados também a outros tipos de “minorias”, como é o caso de gays e lésbicas negros. Nesses casos, gera-se uma sub-hegemonia no contexto LGBT, já que, ao invés de no contexto se evidenciarem ações de fortalecimento coletivo contra a hegemonia dominante (masculina, heterossexual e branca), o que se evidencia é a adoção de esquemas de dominação do grupo hegemônico, separando os sujeitos, enfraquecendo sua ação coletiva. Noutras palavras: não é incomum haver segregação junto aos próprios gays a partir de padrões econômicos, étnicos, raciais, etc.

(...) Constata-se que a segmentação heteronormativa do trabalho possui diferenças qualitativas significativas quando analisadas com recortes de classe e raça. As profissões de baixo prestígio social são exercidas com maior rigor, conferindo eficiência à discriminação homofóbica e tornando a população gay negra ainda mais vulnerável (LUZ, 2011, p. 127).

Siqueira e Andrade (2012) também apontam para a necessidade de se proporem alternativas que transformem as relações de trabalho e minimizem a precariedade em que se encontram, haja vista sua centralidade na constituição dos sujeitos sociais. Vale marcar, mais uma vez, que, se em meio às relações de trabalho se objetiva a subjetividade, quando o trabalho se caracteriza pela opressão, rompe-se o processo de autorrealização dos sujeitos sociais. A eles, cabe-lhes recorrer a mecanismos de defesa para evitar o sofrimento e possível adoecimento psíquico, como aponta a perspectiva de Dejours (1992).

Então, a importância de políticas de proteção a direitos de minorias sociais e dentre elas dos homossexuais é indiscutível:

Políticas públicas são fundamentais para se garantir a mínima segurança para esse grupo social. Não que essas políticas diminuirão automaticamente o preconceito e a discriminação, mas auxiliam o indivíduo gay no processo de *coming out* diante da família, amigos e colegas de trabalho. Auxiliam na ampliação de espaços de expressão afetiva rompendo com a invisibilidade. Daí a importância dos movimentos afirmativos na busca dos direitos de identidades coletivas minoritárias (SIQUEIRA; ANDRADE, 2012, p. 103).

Relevante também apontar que as propostas de proteção aos homossexuais não implicariam a busca por privilégios em detrimento dos demais trabalhadores, mas a garantia de equiparação no tratamento, no respeito às diferenças e, principalmente, na garantia de igualdade quanto aos direitos e deveres. Como relata Saraiva (2012), a naturalização da discriminação é tamanha que chega a legitimar lugares e papéis cabíveis e admitidos aos homossexuais, direcionando-os a trabalhos como maquiador e cabeleireiro, por exemplo. As profissões de maior complexidade nos espaços organizacionais, entretanto, ficam a cargo de sujeitos que possam personificar o ideário de força, determinação e empreendedorismo (o heterossexual masculino), tão necessários nas corporações, e, nesse caso, os homossexuais ficam marginalizados, por conta da estigmatização.

Trata-se, ainda, de se pensar sobre a formação das representações sociais em relação à homossexualidade nos espaços organizacionais contemporâneos. Para Moscovici (2009), as representações sociais convencionam os objetos, pessoas e acontecimentos, além de serem

prescritivas, ou seja, exercem sobre os sujeitos sociais uma força contra a qual é bastante difícil lutar. O autor nos aponta que

os universos consensuais são locais onde todos querem sentir-se em casa, a salvo de qualquer risco, conflito ou atrito. Tudo o que é dito ou feito ali apenas confirma as crenças e interpretações adquiridas, corrobora, mais do que contradiz, a tradição. Espera-se que sempre aconteçam, sempre de novo, as mesmas situações gestos e ideias. A mudança como tal é percebida e aceita desde que ela apresente um tipo de vivência e evite o murchar do diálogo, sob o peso da repetição (MOSCOVICI, 2009, p. 54 - 55).

Nota-se então que é função das representações sociais tornar familiar o não-familiar, evitando-se assim toda e qualquer forma de estranhamento face ao que o novo apresenta. As representações sociais, por sua função, orientariam os sujeitos ao conservadorismo e ao tradicionalismo e encontram nas instituições sociais os veículos para sua manutenção e propagação.

Assim, acredita-se que os espaços organizacionais na contemporaneidade possam ser de fato o lócus para a transformação, dadas as constantes mudanças tecnológicas, as mudanças em processos e estrutura para que se evitem as ameaças externas, enfim, são espaços propícios para a inclusão e empoderamento de minorias por permitirem a tradução da tradição. Noutras palavras: por possibilitarem em meio às trocas cotidianas a configuração de novas imagens, novos valores e ideais a elementos já presentes no cotidiano dos grupos sociais.

De modo geral, associa-se à ideia de gay um sujeito delicado, afeminado, ávido por sexo, passivo quando do ato sexual, incapaz de se manter em relações estáveis e promíscuo em suas atitudes. Questões religiosas, econômicas e culturais justificaram essa ideia ao longo da história. Na contemporaneidade, entretanto, novas representações em relação aos homossexuais podem se tornar evidentes à medida que outras ideias e significações possam se efetivar nas práticas cotidianas, devido ao empoderamento e visibilidade que possam adquirir a partir do desempenho de novos papéis e profissões (de ordem gerencial, por exemplo), reorientando as legitimações estigmatizantes.

A criação de um ambiente favorável aos homossexuais nas organizações de trabalho implicaria, pois, a criação de mecanismos que preparem os demais (heterossexuais) para que não tratem com ostracismo ou discriminação quem optar pelo *coming out*. Evidencia-se como um mecanismo de respeito às particularidades e à singularidade, o que marca a diversidade entre sujeitos na coletividade.

Saraiva e Irigaray (2009) citam a preocupação estritamente capitalista na inclusão das diversidades, não existindo comprometimento social. A visão da empresa, em análise pelos pesquisadores, seria aproveitar ao máximo o potencial dessas diversidades em prol do crescimento e lucratividade. Há o intuito de não excluir a diferença, mas sim aproveitar a potencialidade contida nas divergências para o crescimento econômico. A empresa busca, então, se libertar de valores sociais tradicionalmente praticados e aceitos para se modernizar, o que passa pelo caminho da inclusão social.

Abre-se então a contradição própria da inclusão de diversidade nas empresas: se por um lado o discurso pela diversidade é aparente, falseável, justificado pela obtenção de positivos desempenhos e resultados em essência, por outro pode servir de eliciador ao reconhecimento e empoderamento dos homossexuais e demais minorias sociais. Daí a necessidade de uma compreensão pontual sobre as estratégias utilizadas por cada sujeito, em cada contexto, em seus percursos cartográficos que lhes possibilitem o empoderamento. Seja no armário ou fora dele, é na forma como cada sujeito encontra possibilidades em sua sujeição primeira a superação da invisibilidade em favor de sua existência enquanto trabalhador: enquanto ser que trabalha a dor de se fazer possível em suas relações interpessoais nas organizações.

## 4 – A QUESTÃO DO EMPODERAMENTO NOS ESPAÇOS ORGANIZACIONAIS

### 4.1 – Da sua associação às ideias de poder e de mudança

Dissertar sobre o processo de empoderamento nos direciona a uma tarefa de evidente densidade, por conta da abrangência das categorias analíticas que também se associam ao termo, especialmente *poder* e *desenvolvimento*. Neste trabalho, não nos ateremos a uma revisão geral dos termos, dados os limites da pesquisa, mas a uma articulação que possibilite o entendimento da noção de empoderamento aqui defendida, como forma de validar a problematização e a argumentação levantadas.

No âmbito das Ciências Sociais e Políticas *poder* é uma das categorias mais centrais nas discussões gerais e talvez não seja por demais irônico entender o porquê: ele é um dos elementos que está presente na própria construção do saber científico – o saber de natureza racional, lógica, objetiva, sistematizada e refutável fez do homem “senhor de si”, empoderando-o em meio às práticas com a natureza e com outros homens. Voltar-se, então, à construção de saberes sobre poder seria, em si, uma forma de poder em relação à maneira como se apresenta tal problemática ao cientista social.

Pensar, pois, estratégias de pesquisa e intervenção nas organizações que possam contribuir para a promoção de contextos mais equitativos e emancipatórios nos direciona a pensar sobre as formas de aquisição de condições de operação de mudanças em espaços partilhados segundo intencionalidades específicas, com análises sobre a forma como se articulam os sujeitos sociais e como se utilizam dos diversos recursos disponíveis nestes espaços para validar seus interesses.

Nos últimos anos, os teóricos da organização e da administração vêm-se tornando cada vez mais conscientes da necessidade de reconhecer a importância do poder na explicação dos assuntos organizacionais. No entanto, nenhuma definição realmente clara e consistente de poder foi dada. Enquanto alguns vêem o poder como um recurso (isto é, como algo que alguém possui), outros o vêem como uma relação social caracterizada por algum tipo de dependência (ou seja, como uma influência sobre algo ou alguém) (MORGAN, 2006, p. 194).

A explicação de Morgan (2006) já nos aponta também a uma forma de binarismo nas análises sobre poder nos Estudos Organizacionais, ponto que se quer evitar nas proposições deste trabalho. Mas uma breve análise da temática nas Ciências Sociais já nos mostra que o autor está respaldado pela forma como se aglutinam as diversas contribuições teóricas.

Paz, Martins e Neiva (2004) consideram que existem duas grandes linhas distintas de evolução do conceito de poder – a partir dos trabalhos de Clegg (1989; 1992) – cujos

precursores foram Maquiavel e Hobbes. Na primeira vertente – que vai até o pensamento pós-estruturalista de Foucault – estão as concepções de que o poder deve ser compreendido como um fenômeno que se desenvolve numa rede, não sendo algo de que se dispõe, mas algo que se exerce efemeramente (no poder de agir) ou não (nas relações de dominação). Já na segunda vertente estão os autores que tomam o poder como decorrente dos usos de recursos em arenas de disputas, marcando-o como a capacidade fundamentada sobre o controle dos recursos.

Tentar-se-á aqui aglutinar alguns pontos de vista para marcar que o poder deve ser analisado tanto como algo a que o sujeito se volta para atingir seus interesses, na ideia dos recursos (discursivos ou não, materiais ou simbólicos), quando associado a algo que se inscreve *na* relação social, na dependência intersubjetiva, a fim de uma maior compreensão do processo de empoderamento, de tomada de poder por parte dos sujeitos marginalizados, numa dinâmica social complexa e multiorientada e, também, de se pensar o poder de estabelecimento de mudanças em contextos institucionalizados. É que não se deve tomar o processo de empoderamento de sujeitos que se constituem como minorias sociais sem que se considerem também os elementos contraditórios que marcam tanto sua própria constituição quanto a constituição dos espaços partilhados em que se inscrevem, como já apresentado anteriormente, na articulação entre as dimensões materiais e simbólicas, conscientes e inconscientes, individuais e coletivas, explícitas e latentes.

Seguindo uma perspectiva de poder como algo imerso nas relações e sendo exercido a partir de recursos ou atributos específicos, destacam-se abaixo as contribuições de alguns autores – alguns inclusive já abordados nas seções anteriores – dada sua relevância no tocante à temática nas Ciências Sociais, em especial nos Estudos Organizacionais.

Para Karl Marx, por exemplo, poder é algo que está diretamente relacionado à posse de meios de se produzir materialmente a vida pelo trabalho, sendo a lógica da propriedade privada a que gera estranhamentos ao homem, submetendo-o à alienação por conta da ação ideológica. Na articulação entre estrutura (material) e superestrutura (simbólica), nota-se que a base material e econômica reforça o pensamento e os interesses da classe dominante sobre as institucionalidades – tais como o Estado e demais aparelhos ideológicos – mantendo, assim, o status quo da dominação do capitalista (detentor dos meios de produção) sobre o trabalhador (detentor da força de trabalho).

No viés econômico marxiano, tem-se que poder está centrado na materialidade e daí decorre a luta entre classes sociais, processo conflitivo que envolve diferentes interesses entre grupos sociais e que segue em favor dos que detêm posses privadas utilizadas na produção da vida em sociedade.



Max Weber, por sua vez, embora reconhecendo a relevância da questão material e econômica proposta por Marx, busca no sentido das práticas e das relações sociais pontos de análise do estabelecimento de poder entre sujeitos. Para o autor, o poder decorre da maneira como alguns sujeitos conseguem impor seus interesses sobre os demais, mesmo que lhes sejam oferecidas resistências, independentemente de suas bases (econômicas ou simbólicas), numa relação social. Assim, o poder é pensado como resultante de uma equação que envolve dominação + legitimação / aceitação.

Weber cria uma tipologia de legitimação do poder a partir do exercício da autoridade nos espaços sociais, categorizando-a da seguinte forma: autoridade tradicional (a partir de elementos consuetudinários e tradicionais); autoridade carismática (a partir de feitos extraordinários dos sujeitos que mobilizam positivamente a transferência dos demais) e autoridade legal ou burocrática (a partir da racionalidade e da meritocracia como pressupostos para a legitimação).

Galbraith (1999) recentemente amplia a análise do poder ao articular dimensões distintas, que vão desde a ideia de poder sintetizado no ser do homem à constituição da coletividade. Para o autor, em sua obra *Anatomia do Poder*, as fontes de poder são a personalidade, a propriedade / riqueza e a organização, que se expressam a partir de instrumentos ou formas de uso, a saber: o poder condigno (que atua através da organização com a imposição de normas e sanções), o poder compensatório (que atua por meio do estabelecimento de recompensas para a aquisição de submissão, tendo como base a riqueza) e o poder condicionado (que atua na submissão dos sujeitos a características de liderança e poder de agir dos que se destacam, aportando-se na personalidade). As combinações entre fontes e instrumentos de poder não são exclusivas, sendo mais ou menos expressiva uma das fontes ou das formas de dominação.

Os instrumentos pelos quais o poder é exercido e as fontes do direito para esse exercício estão inter-relacionados de maneira complexa. Alguns usos do poder dependem de estar ele oculto, de não ser evidente a submissão dos que capitulam a ele. Na sociedade industrial moderna, tanto os instrumentos para subordinar algumas pessoas à vontade de outras como as fontes dessa capacidade estão sujeitos a mudanças rápidas. Muito do que se acreditava sobre o exercício do poder, decorrente do que era verdadeiro no passado, é obsoleto ou obsolecente no presente (GALBRAITH, 1999, p. 03).

Ainda no tocante às fontes de poder, Morgan (2006, p. 195) enumera alguns pontos que devem constar na análise de como se consolidam as relações no âmbito organizacional, destacando recursos que garantiriam poder aos sujeitos sociais, a saber: 1) autoridade formal;

2) controle de recursos escassos; 3) uso de estrutura organizacional, regras e regulamentações; 4) controle de processos decisórios; 5) controle de conhecimentos e de informações; 6) controle de fronteiras; 7) capacidade de lidar com a incerteza; 8) controle de tecnologia; 9) alianças interpessoais, redes e controle de "organizações informais"; 10) controle de contraorganizações; 11) simbolismo e o gerenciamento de significados; 12) gênero e gerenciamento de relações entre os gêneros; 13) fatores estruturais que definem o palco da ação; 14) o poder que alguém já tem.

Tomando também a vertente cujo enfoque tende a ser mais relacional, destacam-se as contribuições de Pierre Bourdieu (2006), que vai recorrer à dimensão simbólica para pensar como se opera o poder nas trocas entre sujeitos. O autor esclarece que os sistemas simbólicos (arte, religião, língua, dentre outros) são estruturas estruturantes, pois se colocam como instrumentos de construção da significação do mundo, ao mesmo tempo em que são estruturas estruturadas, ou seja, se materializam em meios às práticas sociais. Tais sistemas cumprem uma função política na legitimação da dominação de uma classe social sobre a outra.

Sobre a análise do poder, Michel Foucault enfatiza, por sua vez, que não se pode

tomar o poder como um fenômeno de dominação maciço e homogêneo de um indivíduo sobre os outros, de um grupo sobre os outros, de uma classe sobre as outras; mas ter bem presente que o poder – desde que não seja considerado de muito longe – não é algo que se possa dividir entre aqueles que o possuem e o detêm exclusivamente e aqueles que não o possuem e lhe são submetidos. O poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas os indivíduos não só circulam mas estão sempre em posição de exercer este poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido de poder, são sempre centros de transmissão. Em outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles. Não se trata de conceber o indivíduo como uma espécie de núcleo elementar, átomo primitivo, matéria múltipla e inerte que o poder golpearia e sobre o qual se aplicaria, submetendo os indivíduos ou estraçalhando-os. Efetivamente, aquilo que faz com que um corpo, gestos, discursos e desejos sejam identificados e constituídos enquanto indivíduos é um dos primeiros efeitos de poder. Ou seja, o indivíduo é um efeito do poder e simultaneamente, ou pelo próprio fato de ser um efeito, é seu centro de transmissão. O poder passa através do indivíduo que ele constituiu (FOUCAULT, 2012, p.183-184).

Foucault estabelece uma genealogia do poder marcada por sua complexidade e também ambiguidade, por suas constantes e variáveis: seguindo a esteira de Nietzsche, o autor procura articular a maneira como o saber político tramou com o saber e como, inversamente, as formas de saber se traduzem como jogos de verdade que fazem de práticas ou discursos lugares de poder. Daí que o poder passa pelos sujeitos, não se fixa, é algo que se estabelece em rede, nas relações (REVEL, 2005).

Um ponto a se marcar neste trabalho é que as relações de poder também podem se cristalizar em dispositivos regulatórios dos grupos sociais na história, a partir da ação das instituições sociais, como já apresentado na seção anterior, especialmente no tocante à homofobia e a hegemonia de um dado padrão de masculinidade. Entender, pois, como as instituições sociais se consagram como lócus de produção de subjetividades, atuando diretamente sobre o poder de agir dos sujeitos sociais, é uma tarefa a que não poderia se furtar neste trabalho teórico.

Nos Estudos Organizacionais, destaca-se a chamada Teoria Institucionalista, que surge como um dos modelos de análise ao lado de outros referenciais consagrados em teoria de organizações. Sua validade se justifica por proporcionar importantes contribuições, pois toma os processos organizacionais como resultantes não apenas da ação humana, mas igualmente das interações no contexto cultural e político (FACHIN; MENDONÇA, 2003).

Em relação às análises sobre poder e mudança institucional<sup>29</sup>, destacam-se as contribuições de Scott (2008), que enfatiza a existência de diversos agentes no processo de institucionalização, tais como o Estado (que possui coerção legitimada, exercendo autoridade sobre outras organizações), as profissões (que podem atuar pela esfera cultural-cognitiva, criando tipificações, princípios, guias de ação, teorias acadêmicas ou pela esfera normativa e regulativa, por meio da ação de militares, advogados, economistas, gerentes), as associações, as elites corporativas que estão em posição de negociação num dado campo, os jogadores marginais que inovam a partir da periferia do campo, os movimentos sociais que usam de artifícios não convencionais para exercer poder e os participantes recrutados. Assim, os processos de produção institucional variam de acordo com a intenção e consciência, o número de agentes (coletivos e individuais), as ferramentas (regulativas, normativas ou cultural-cognitivas) e o peso ou expressividade dos agentes (profissões, Estado, outras elites, atores marginais, movimentos sociais, etc.).

Para Hardy e Maguire (2008), a ideia de empreendedorismo institucional reflete o poder de mudança nos contextos partilhados e legitimados. O termo se refere às ações de atores que se lançam à mudança e/ou à criação de novas instituições, sendo considerados empreendedores aqueles a quem a responsabilidade da mudança é atribuída.

Há pontos centrais nas pesquisas que carecem de discussão, mesmo porque não está claro o que leva o empreendedor a vislumbrar e defender novas práticas uma vez estando

---

<sup>29</sup> Há diferenças entre a dimensão organizacional e a dimensão institucional, como já se apontou em seção anterior. Mas é pela interdependência entre tais instâncias que se toma a discussão sobre mudança institucional como elementar para o entendimento das mudanças nas práticas organizacionais.

imerso num espaço institucionalizado, marcado por pressões, regulamentos e normas cognitivas. Os autores partem do pressuposto de que a instituição define as estruturas cognitivas, os interesses, valores, além de limitar a produção das identidades dos atores. Um segundo ponto de discussão é entender como os empreendedores obtêm novos membros ao campo de novas práticas. Os principais elementos que efetivam as mudanças são: a disponibilização dos recursos no campo (dentre finanças, conhecimento, posição social dos atores em suas redes, recursos organizacionais e políticos, recursos materiais, culturais e discursivos, etc.); a construção de racionalidades para a mudança institucional (aqui vale destacar a importância da performance discursiva dos atores em relação); e a formação de novas inter-relações entre atores para construir uma ação coletiva (de modo que o empreendedorismo institucional se apoia na concepção de campo como arena política e de relações de poder entre atores). Assim, o empreendedorismo institucional combina diferentes materiais, símbolos e pessoas para se efetivar.

No caso deste trabalho, que toma o microcontexto organizacional como palco do processo de desenvolvimento e empoderamento, tem-se que os empreendedores são indivíduos específicos que, uma vez inseridos no contexto, percebem recursos e possibilidades, e criam estratégias de ação e comportamento para validar seus interesses no contexto, chegando até mesmo a mudar o instituído, a depender dos usos de poder no processo de negociação e criação de novas institucionalidades e, também, como apresentado anteriormente, de sua reflexividade e consciência para perceber possíveis falseamentos e imposições ideológicas, ou seja, a depender de sua emancipação e consciência crítica nos espaços organizacionais.

Hardy e Maguire (2008) partem do pressuposto de que esses empreendedores têm características e habilidades diferenciadas de reflexão e análise das práticas instituídas, além de vislumbrar estratégias específicas ou modos alternativos às práticas já estabelecidas para fazerem valer seus interesses e assim estabelecerem mudanças. A colocação dos autores nos chama a atenção, portanto, para a condição de conscientização crítica como inerente ao empreendedor institucional, pois, em situação de alienação, os sujeitos apenas reproduzem o instituído vigente num dado contexto. Outros elementos destacados pelos autores são:

a) a posição dos atores no campo organizacional, o que irá definir seu potencial para o estabelecimento da mudança. Não são somente os atores dotados de posições dominantes os capazes de articular ações empreendedoras. Há casos em que lideranças de grupos desafiantes utilizam as habilidades sociais para estabelecer novos consensos com atores já estabelecidos e legitimados dentro do campo;

b) as condições do campo para se perceber o processo de empreendimento dos atores. Um dos pontos centrais atribuídos pela perspectiva econômica que tomam os atores pela escolha racional é que a incerteza é um dos elementos que estimulam a mudança no campo institucional. Nesse sentido, o empreendedorismo é entendido como a resolução de problemas que são percebidos num campo dadas suas impossibilidades de controle e previsibilidade. Assim, uma vez que novas práticas são iniciadas por alguns atores e se mostram eficazes passam a ser legitimadas e adotadas também por outros num mesmo campo, gerando e propagando a mudança. Há também a perspectiva de que as mudanças são resultados de como os indivíduos percebem as contradições do campo e criticam os arranjos institucionais, buscando novas práticas e ideias que possam mobilizar e engajar outros atores na reestruturação do campo, considerando a complexidade e a heterogeneidade de elementos num mesmo campo institucional, o que pode gerar conflitos, tensões e contradições que, por sua vez, desencadeiam o processo de reflexividade e a conseqüente mudança. Esse parece ser o caso do empoderamento dos homossexuais: ao deflagrarem as contradições do processo de inclusão, estabelecem o respeito à diferença e sensibilizam os sujeitos à reflexividade, tornando-os conscientes da diversidade que marca o espaço organizacional, uma vez que nenhuma pessoa é igual à outra, lançando, pois, novas possibilidades identificatórias entre diferentes.

Sabe-se, entretanto, que a mudança institucional não se dá de forma simples e as contribuições dos autores aqui usados como referência são apenas o início de um denso processo de investigação e pesquisa. Análises mais expressivas sobre a questão do poder nas instituições carecem ser desenvolvidas, inclusive como forma de enriquecer e contribuir para as perspectivas institucionalistas.

Nesse sentido, destaca-se o trabalho de Lawrence (2008), que propõe que a relação entre poder e instituições é bidirecional: ao mesmo tempo em que padrões reguladores do comportamento e de crenças atuam sobre os atores sociais (noção de instituições), há a possibilidade de transformação de tais padrões pelo poder de agir dos atores. Para este autor, embora essa relação tenha sido ignorada pelos primeiros neoinstitucionalistas, essa relação se evidencia nos estudos mais recentes.

Lawrence (2008) esclarece que há três dimensões a serem consideradas: a) a do controle institucional – são os efeitos das instituições sobre os atores em termos de estabelecer e prescrever crenças e comportamentos; b) a da agência institucional – a maneira como os atores criam, transformam e interrompem ações institucionais; c) e a da resistência institucional – tentativa dos atores de impor limites à ação do controle e da agência

institucional, na ideia de conflito e negociação. Assim, para ele, na Teoria institucional, deve-se propor a análise da articulação entre essas três dimensões como forma de se expandirem as perspectivas e as possíveis contribuições dos pesquisadores nessa área.

O autor adota a perspectiva de que o poder é uma propriedade inerente às relações, de modo que o comportamento e as crenças de alguns atores são afetados por outros atores ou pelo próprio sistema. Não se trata de algo que o ator possua, mas algo que decorre da relação em que se envolve e dos elementos de que se utiliza, gerando efeitos específicos. Lawrence (2008) descreve duas formas de poder: o episódico – estratégias específicas de mobilização de atores autointeressados; e o sistêmico – atua na rotina, em práticas contínuas para favorecer alguns grupos. Associam-se a uma ampla gama de fenômenos, tais como socialização e processos de acreditação, sistemas tecnológicos e regimes de seguro e impostos, não aparentando, pois, uma forma de poder.

De acordo com o autor, o poder é sistêmico no que se refere à maneira como a instituição atua sobre os atores num dado contexto. A instituição se utiliza da disciplina atrelada a práticas e procedimentos na vida cotidiana – dando base à própria formação da identidade dos atores e, por isso, positivada por eles – e também da dominação, entendida como toda estratégia de restrição da ação dos atores. Enquanto as formas de disciplina incluem o conhecimento sobre os indivíduos e suas práticas, os sistemas de dominação se voltam à população, com discursos abrangentes e com efeito ideológico, tal como apontado ao longo deste trabalho a partir da perspectiva de autores diversos.

Importante destacar que os atores respondem às pressões institucionais a partir de estratégias que vão desde uma postura mais passiva à mais ativa, que seriam: consentimento, concordância, repúdio, desafio e manipulação (LAWRENCE, 2008). Mais uma vez, enfatizamos que as formas de se resistir ao controle institucional dependerá de mecanismos econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos (conscientes e inconscientes) adotados pelos atores sociais no campo de disputa por interesses e novas valorizações e normas para as práticas cotidianas. Nesse sentido, Lawrence (2008) enfatiza que a agência dos atores se evidencia a partir do poder episódico, contextualizado, motivo por que dependem de estratégias específicas e complexas, atreladas à reflexividade para que se efetive.

Por fim, o autor chama à pauta a maneira como se articulam os atores e criam também formas de resistência à agência de outros atores que se lançam ao empreendedorismo. Exemplifica que a incerteza, a insegurança e a complexidade trazem entraves a alguns atores, que tendem a resistir às mudanças e ações de atores posicionados estrategicamente na estrutura organizacional.

No caso do empoderamento de homossexuais, é interessante observar que as mudanças institucionais dependerão não só dos atores específicos que se lançarem à eclosão de possibilidades num determinado campo, mas também da maneira como se articularão junto a outros atores, partilhando objetivos e reinventando valores, pois a coletividade encontra condições mais expressivas nos jogos de poder que a individualidade.

Importante mencionar aqui a concepção de homem que se presentifica nos diversos estudos da corrente institucionalista. Implícito na produção de muitos autores está o caráter racional e ativo dos indivíduos, que se manifesta intencionalmente a partir da percepção de recursos disponíveis no contexto social para a satisfação de seus desejos e necessidades. A reflexividade é, então, uma característica inerente ao homem, que se coloca em cena nas organizações e nos processos de institucionalização como *ator social*, concepção influenciada tanto pela tradição pragmatista de William James, George Herbert Mead e Erving Goffman (PRATES, 2000) – hoje entendida como Interacionismo simbólico, definindo as instituições como sistemas de valores que emergem de interações ou encontros sociais – quanto pelas perspectivas sociológicas de agenciamento, advindas das contribuições de Pierre Bourdieu e mais recentemente Anthony Giddens, que marcam que as estruturas sociais são dinâmicas e dependem dos agentes sociais e seu papel na estruturação social. Ou seja, não se trata de marcar a influência do campo social sobre os sujeitos como se a eles não houvesse escapatória à coerção pelo campo exercida, mas de se enfatizar o poder de transformação social que será decorrente da maneira como os agentes se posicionam em relação aos recursos de uma dada estrutura social vigente. Disso dependerá a mudança social.

Questiona-se, entretanto, a forma como se apresentam a estrutura, os recursos e seus elementos gerais aos atores, em especial os elementos simbólicos. Seriam os atores sociais plenamente conscientes, como se propõe? Não estariam propensos à ação de outras instâncias, tais como o inconsciente proposto por Sigmund Freud, os dispositivos emaranhados na rede social, como propõe Foucault ou mesmo à ação das ideologias – formas simbólicas de falseamento da realidade material – tal como propõem Marx e os teóricos críticos contemporâneos, tal como se apresentou na primeira seção deste trabalho?

Na tradição institucionalista francesa que orienta as práticas de análise e intervenção em Psicologia Social, por exemplo, o conceito de instituição assume uma concepção mais fortemente politizada, haja vista sua ação no processo de constituição subjetiva.

As instituições são instâncias de saber que permitem a todo tempo recompor as relações sociais, organizar espaços e recortar limites. A despeito de sua forma virtual, imaginária e simbólica, não estão desvinculadas da prática social. Cada

sociedade, segundo o modelo infraestrutural a que obedece, cria um tipo de instituição, que será mantida e sustentada em todos os níveis, do Estado à família, Igreja, escola, relações de trabalho, sistema jurídico, etc. Quando há uma prevalência do instituído, as instituições e seus estabelecimentos capturam os processos de subjetivação singulares, impondo-lhes seu próprio modelo através da centralidade do poder, do saber, do dinheiro, do prestígio, da disseminação da culpa. Por outro lado, quando as forças instituintes emergem, tem-se a possibilidade da produção de novos agenciamentos, novas composições e arranjos próprios de subjetividades livres e desejanças (PEREIRA, 2007, p. 11).

A dialogicidade e complexidade são, então, marcas fundamentais das instituições. Deve-se estar atento, quando das práticas institucionais, para questões como o silenciamento e a despersonalização dos sujeitos sociais envolvidos em processos institucionais fortemente opressores e que impossibilitam que se deflagrem as forças instituintes, também entendida como o poder de agir dos atores, como mais comumente se adota no institucionalismo junto aos Estudos Organizacionais.

Mas ao que parece, essa problematização não está no centro das discussões dos institucionalistas e acreditamos que sejam necessários trabalhos que se voltem a colocações mais expressivas nesse sentido, já que o processo de institucionalização depende fortemente da maneira como nele se colocam os sujeitos sociais, além das influências dos aspectos políticos e ideológicos que lhe são inerentes. Talvez não seja impróprio pontuar que o institucionalismo tem negligenciado a dimensão do poder e, quando a aborda, o faz a partir de uma perspectiva tradicional, enfatizando os aspectos regulativo e coercitivo. Os mecanismos de coerção enfatizados são localizados em regras, leis e sanções, assim como na legitimidade hierárquica, estratégica e meritocrática, e não há uma discussão aprofundada sobre os efeitos de mecanismos ideológicos de manipulação da consciência e do poder de agir dos sujeitos envolvidos nas instituições, como se discutirá adiante.

#### **4.2 – Da sua associação à ideia de desenvolvimento**

Como explicitado no início desta seção, poder é uma das categorizações presentes no entendimento do processo de empoderamento. Uma vez adquirido ou expresso como resultado da ação dos sujeitos nas relações sociais, o poder amplia as possibilidades gerais dos sujeitos, associando-se também à ideia de desenvolvimento: crescer ou expandir as possibilidades em relação às limitações gerais.

Discursos organizacionais que pregam o *empowerment* comumente o associam a ações de desenvolvimento de pessoas nas organizações, o que traz contradições bastante expressivas, se considerado o processo de desenvolvimento como a eliminação das limitações



gerais dos sujeitos, como a emancipação dos trabalhadores em relação às amarras que são dadas inclusive pela alienação e aprisionamento a valores, crenças, padrões de conduta e racionalidade que visam à manutenção do status quo de um sistema essencialmente marcado por dominação e relações desiguais.

Nesse sentido, entende-se por desenvolvimento o processo de abertura a alguma coisa até então oclusa ou mesmo ignorada (PIZZI, 2004). Aqui vale considerar que a emergência de ideologias de desenvolvimento é inevitável. Primeiro porque somos levados a valorar sobre esse *algo* a que se deve abrir, criando, então, diretrizes e símbolos que se institucionalizam socialmente e não deixam de ser, por isso, excludentes. Em outras palavras: a noção de desenvolvimento seguiria padrões preestabelecidos aos quais os sujeitos sociais deveriam se adequar, para serem considerados como desenvolvidos. Segundo, porque a concepção de ser humano que se atrela a esse sentido é de alguém “imaturo” ou incompleto, que buscaria sua plenitude ao longo de sua existência, dada a consideração diminuta ou pouco valorizada de seu “eu”. Nesse caso, mais uma vez, o processo de desenvolvimento acaba por implicar a ascensão a padrões específicos e valorados circunstancialmente, seja segundo aspectos sociais gerais, seja segundo interesses políticos envolvidos no processo.

Então o desenvolvimento seria, em si, marcado por valorações e ideologias. No caso da articulação entre sujeitos sociais, desenvolvidos seriam aqueles que se encontram em condições de participarem ativamente dos processos sociais, frente a suas condições de acesso, de usufruto, de decisão e de visibilidade junto aos recursos e práticas. Infere-se, então, que subdesenvolvidos seriam os sujeitos marginalizados, exatamente por não disporem das mesmas condições de participação social.

Em relação à ideia de desenvolvimento, o economista Amartya Sen (2000) pontua sobre a estreita relação entre esse termo e a noção de liberdade, de modo que o desenvolvimento seria a amenização dos fatores gerais que acometem a liberdade de ser dos sujeitos.

As liberdades subjetivas incluem capacidades elementares como, por exemplo, ter condições de evitar privações como a fome, a subnutrição, a morbidez evitável e a morte prematura, bem como as liberdades associadas ao saber ler e fazer cálculos aritméticos. Ter participação política e liberdade de expressão, etc. Nessa perspectiva constitutiva, o desenvolvimento envolve a expansão dessas e de outras liberdades básicas. É o processo de expansão das liberdades humanas, e sua avaliação tem que basear-se nessa consideração (SEN, 2000, p. 52).

Segundo o autor, o desenvolvimento é, portanto, um processo, que pode ser descrito como libertação, de modo geral. Entretanto, no contexto social em que nos inserimos, é impossível dissociar a noção de liberdade no mundo imaterial (dos valores, das ideias, da

transcendência) da noção de liberdade no mundo material, muito embora a do mundo material seja a que, vez em sempre, dita a caminhada rumo à noção de desenvolvimento. Assim, o autor nos aponta que a ponte entre o mundo imaterial (liberdade transcendental, satisfação metafísica) e o mundo material (atenção exclusiva na riqueza econômica) é a essência discursiva do desenvolvimento, pois permite maior liberdade na escolha de vida com qualidade. A razão a estabelecer é que a visão de desenvolvimento deve transcender a acumulação material, isto é, o desenvolvimento está na possibilidade que nos permite fazer nas *liberdades subjetivas* que podemos obter.

O processo de desenvolvimento, nessa visão, não difere em essência da história do triunfo sobre essas privações de liberdade. Embora essa história não seja de modo algum desvinculada do processo de crescimento econômico e de acumulação de capital físico e humano, seu alcance e abrangência vão muito além dessas variáveis (SEN, 2000, p.49).

Nesse sentido, o desenvolvimento de pessoas nas organizações pode assumir uma dimensão mais abrangente. A atual noção de potencialização das competências para que se garantam os objetivos estratégicos pode condicionar os sujeitos a atuarem regidos por um ideal essencialmente materialista, causando, assim, grande contradição: à medida que o sujeito potencializa suas capacidades, torna-se livre das amarras que o fazem subdesenvolvido, apontando-o a um grau de desenvolvimento otimizado, melhorado e socialmente valorado. Entretanto, contraditoriamente, o sujeito se torna aprisionado à lógica de acumulação material, tendo sua subjetividade moldada, o que o faz alienado em meio a um processo cujo discurso deturpa o que de fato ocorre na prática.

Para ilustrar melhor essa perspectiva, devemos entender as concepções e teorias de desenvolvimento no âmbito das organizações na lógica administrativa. Foguel e Souza (1995) enfatizam que, apesar de muitas teorias de desenvolvimento organizacional ganharem espaço na atualidade, nota-se que elas não estão baseadas em uma teoria consubstanciada e sólida sobre desenvolvimento, inclusive no tocante ao próprio conceito. Os autores esclarecem que a noção de desenvolvimento organizacional segue uma premissa pautada na superação de crises, através da ruptura entre o estado atual e o estado desejado, buscando melhorias para os problemas que possam se apresentar, o que marca seu caráter funcionalista.

Mais uma vez, notamos que a emergência de ideologias é certa, especialmente se considerarmos que o estado desejado é prestabelecido pela busca por produtividade e, conseqüentemente, lucratividade. Embora nos atentemos para o fato de que o desenvolvimento organizacional é orientado para a mudança, devemos nos ater a quais

objetivos e valores se direcionam tais mudanças. A inclusão social seria um dentre esses valores, que marcaria inclusive a responsabilidade social das organizações no contexto em que inserem. Mas, para que aconteça, é preciso que haja condições de participação e visibilidade das minorias (e, no caso tratado neste trabalho, de gays) nas práticas organizacionais cotidianas, não só a abertura à sua presença na estrutura.

Como se pode notar, a associação do empoderamento à ideia de desenvolvimento é marcada por contradições e ideologias. De modo mais expressivo, é preciso entender que a noção de empoderamento dos sujeitos nas organizações de trabalho é também polissêmica. O conceito está presente em disciplinas diversas que buscam valorizar os trabalhadores nas relações de poder, especialmente aqueles que são marginalizados nos espaços organizacionais.

A definição de empoderamento é próxima da noção de autonomia, pois se refere à capacidade de os indivíduos e grupos poderem decidir sobre as questões que lhes dizem respeito, escolher, enfim entre cursos de ação alternativos em múltiplas esferas – política, econômica, cultural, psicológica, entre outras. Desse modo, trata-se de um atributo, mas também de um processo pelo qual se ajuíza poder e liberdades negativas e positivas. Pode-se, então, pensar o empoderamento como resultante de processos políticos no âmbito dos indivíduos e grupos (HOROCHOVSKI; MEIRELLES, 2007, p. 486).

Trata-se de um processo que possibilita mudanças estruturais na forma como se organizam os diversos sujeitos nos espaços coletivos a partir da adoção de estratégias que favoreçam seus interesses em meio às ideologias que orientam as práticas cotidianas nas organizações. Nesse sentido, estabelece-se que o empoderamento seria um processo utilizado por sujeitos sociais em situação de subordinação como forma de negociar com outros sujeitos, hierarquicamente situados, os seus intuítos em geral, incluindo-se aí o desejo de ampliação de suas potencialidades (desenvolvimento), o desejo de reconhecimento e valorização pessoal e profissional (afirmação identitária), a busca por melhores condições de recursos materiais (enriquecimento) e também por visibilidade e expressão na estrutura social (ascensão profissional).

Assim, o empoderamento incide quando os sujeitos “diferentes” deixam o lugar de marginalização na organização, tornando-se visíveis e dando-lhes condições de estabelecer novos valores em meio à dinâmica simbólica das organizações de trabalho<sup>30</sup>.

---

<sup>30</sup> Há de se considerar aqui que nesse processo existam circunstancialidades quanto ao empoderamento, como no caso de quando momentaneamente um sujeito deixa de ser marginalizado por corresponder a uma exigência específica, voltando, num segundo momento, à marginalidade (a menos que corresponda frequentemente às

Nas organizações, entretanto, o termo ganha outra conotação. No contexto empresarial marcado por mudanças constantes, característica da contemporaneidade, cria-se a implementação de um novo modelo de gestão gerencial que encoraja o trabalhador a tomar decisões e a assumir responsabilidades, caracterizando o que é comumente conhecido como gestão participativa, e que dá base para a configuração do chamado *empowerment*, termo que implica atribuir poderes a alguém, ou seja, transferir poderes de decisão a sujeitos individuais e a equipes, procedendo à potencialização do comprometimento dos trabalhadores com os resultados organizacionais (MELO; LOPES, 2012).

Notamos então que o conceito de *empowerment* está integrado às teorias da administração e ao esforço das modernas organizações em se manterem ou se tornarem competitivas. A palavra de ordem é manter um elevado desempenho a partir de uma renovação contínua. Imprescindível, entretanto, enfatizar que, na ânsia pela modernização, muitas organizações ignoram ou não dão a devida importância ao processo de implantação do *empowerment*, que pode revelar pontos críticos a serem trabalhados, sob pena de comprometer a sustentabilidade do processo de mudança. Isso porque o *empowerment* ou empoderamento não pode ser pensado sem que se questionem as relações de poder nas organizações, como apresentado na subseção anterior.

Morgan (2006) propõe que a busca de autonomia por pessoas individualmente ou em grupos é um elemento importante da vida organizacional devido ao fato de que muitos gostam de ter o controle completo sobre os seus espaços de vida. A institucionalização do *empowerment* viabiliza a autonomia desses sujeitos, por meio do uso de recursos e estratégias que podem ser adotadas contra as possíveis ameaças de outros pontos do sistema.

No caso deste trabalho, importante mencionar que a histórica subordinação dos homossexuais aos heterossexuais por conta da ação de instituições diversas – dentre elas a Igreja, a Instituição militar, etc. – também se manifesta nas empresas, de modo a estigmatizar esses sujeitos, direcionando-lhes não só os locais marginalizados nas organizações, como “determinando” escolhas profissionais específicas. Algumas profissões e cargos são “naturalmente” associados a homens, mulheres e homossexuais em função das representações que a esses sujeitos se aderem nas práticas cotidianas.

Assim, ao homossexual caberia a camuflagem de elementos que pudessem evidenciar sua orientação sexual no grupo ou organização como forma de ser tolerado pelos demais, em especial pelos heterossexuais (SARAIVA, 2012).

---

exigências dos opressores, caracterizando a subserviência ao instituído, argumento defendido neste trabalho como o avesso do empoderamento).

Nesse sentido, estaríamos distantes da lógica de empoderamento e desenvolvimento que teoricamente aqui se apresenta: às avessas. Percebe-se que, se os gays usam de estratégias de “heterossexualização” para ganhar visibilidade nas organizações, eles estariam de fato afirmando a sua subordinação e operando em favor da promoção de uma atitude acrítica de seus companheiros homossexuais, o que poderia gerar ainda maior intolerância, inclusive entre sujeitos do próprio grupo social de homossexuais.

Entende-se que, pelo empoderamento, pelas negociações que ocorrem cotidianamente no universo organizacional, dada a nova visibilidade atribuída aos sujeitos antes marginalizados, abrir-se-ia à possibilidade de criação de novos valores estruturantes da cultura organizacional que marca, por sua vez, a construção da subjetividade dos trabalhadores. Nesse sentido, ao se perceber a diversidade sexual nas organizações como elemento positivo, a tolerância e o nivelamento (seja econômico, político e cultural) entre sujeitos poderiam de fato se efetivar.

Com oportunidades sociais adequadas, os indivíduos podem efetivamente moldar o seu próprio destino e ajudar uns aos outros. Não precisam ser vistos, sobretudo como beneficiários passivos de engenhosos programas de desenvolvimento. Existe, de fato, uma sólida base racional para reconhecermos o papel positivo da condição de agente livre e sustentável (SEN, 2000, p. 26).

Deve-se, pois, buscar assegurar o ideal libertador, presente na concepção mais ampla de desenvolvimento humano e empoderamento, como forma de se pretender assegurar a autonomia dos sujeitos, em uma comunidade de sujeitos emancipados. Trata-se, pois, de articular conceitos como diversidade, reconhecimento recíproco e emancipação em um contexto existencial concreto.

Por se tratar de uma categoria multidimensional e variável segundo a literatura, busca-se abordar o empoderamento em suas várias dimensões, como propõem Horochovski e Meirelles (2007), dentre as quais: 1) níveis ou sujeitos de empoderamento – caracterizada pelos níveis intrapessoal, organizacional e comunitário; 2) motivações do empoderamento – enfatizando-se os aspectos reativos ou proativos; 3) poderes (ou recursos do empoderamento) – enfatizando-se as dimensões identitária, econômica, social, política; 4) modalidades de empoderamento – como formal (quando instituições formais, como governos e empresas propiciam mecanismos para que o público interaja com elas e influencie suas decisões), instrumental (capacidade real de o indivíduo participar e de influenciar um processo de tomada de decisão) e substantivo (habilidade em tomar decisões que resolvam os problemas ou produzam os resultados desejados).

Numa perspectiva emancipatória, as ações de empoderamento articulam-se com reivindicações, sujeitos, organizações e movimentos de amplitude global. Sinergicamente articuladas numa rede complexa, constituem o polo principal de resistência e transformação da contemporaneidade. Daí a necessidade de se averiguarem as condições em que se produz o empoderamento, especialmente das minorias nas organizações; neste projeto, a esse processo se credita o caráter ideológico – dadas as ambiguidades entre essência e aparência que lhe são constituintes por conta das amarras próprias do Capitalismo –, mas também o caráter construcionista, pela produção de novos sentidos que orientem práticas de inclusão nas organizações de trabalho.

É preciso, então, marcar que o processo de empoderamento não é um processo linear, independentemente de cada indivíduo ou grupo que desse processo esteja fazendo parte, mas complexo e multiorientado. Trata-se de um processo que se apresenta diferente para cada indivíduo, cada grupo, pois não é a-histórico, mas situado numa história própria, contextualizado. Daí a complexidade do processo de empoderamento, que encontra respaldo nas formas de estigmatizações na medida em que estas sustentam o “desempoderamento” de indivíduos e grupos sociais, através da disseminação da ideia da subordinação de uns em relação a outros como natural. Tamanha é essa complexidade que a tomada de consciência das formas de desigualdade social não se dá de forma espontânea por parte dos sujeitos. Aqui, a espontaneidade dá lugar a um processo que deve levar e/ou induzir esses sujeitos à percepção da sua condição de subordinação e ao conseqüente empoderamento de que estamos tratando.

O empoderamento se aproximaria, assim, da emancipação, uma vez que os sujeitos marginalizados socialmente atentariam nas limitações de ordem simbólica que lhes são impostas ideologicamente, orientando-lhes à atitude política. Essa politização auxiliaria na afirmação identitária e visibilidade de demais sujeitos que partilham das mesmas marcas sociais, fortificando as possibilidades de um dado grupo social no processo de mudança e produção de novos valores, sem que se excluam, entretanto, a percepção de assujeitamento e transitoriedade que são inerentes ao processo. É a ambivalência que caracterizaria a politização dos sujeitos pela via do autoconhecimento, da autoconsciência e do agenciamento com, pelo e para o Outro opositor.

### 4.3 – Da associação à ideia de agenciamento e reflexividade: autonomia e sujeição (os avessos) como bases intrínsecas ao empoderamento

Se tomarmos o empoderamento enquanto processo complexo e variável na relação como cada sujeito se coloca em suas trocas e inter-relações, a análise cartográfica dos percursos de vida se faz imperativa, posto que não haveria como estabelecer um modelo de empoderamento que pudesse favorecer as minorias – embora nosso intuito político assim possa nos posicionar e induzir. É na maneira como se alocam os sujeitos, como percebem recursos e como estabelecem mudanças em níveis diferenciados que o empoderamento poderá ser explicitado, como buscamos descrever nas histórias de vida.

Butler (2017) nos traz importantes considerações acerca da complexidade desse processo ao tentar articular o poder à vida psíquica humana. Questionando a concepção de poder a partir de autores como Hegel, Nietzsche, Freud e Foucault, a autora esclarece que o processo de empoderamento é intrínseco à sujeição que constitui os próprios sujeitos sociais. Não busca eliminar as possibilidades de mudança social, prejudicando a agenda política de grupos minoritários na luta por seus interesses, mas chama nossa atenção para o fato de ser o empoderamento ambíguo, com críticas fundamentais tanto aos determinismos dados pela ideia de sujeição constitutiva que nos coloca como sujeitos da falta e do desejo – premissas também presentes junto à Psicossociologia e Psicanálise das organizações – e críticas também às análises pós-estruturalistas que desconsideram a psique humana e como ela se funda à noção de poder em rede, que atravessa, forma e se expressa nos sujeitos sociais.

Estamos acostumados a pensar o poder como algo que pressiona o sujeito de fora, que subordina, submete e relega a uma ordem inferior. Essa é certamente uma descrição justa de parte do que faz o poder. Mas consoante Foucault, se entendemos o poder também como algo que forma o sujeito, que determina a própria condição de sua existência e a trajetória de seu desejo, o poder não é apenas aquilo a que nos opomos, mas também, e de modo bem marcado, aquilo de que dependemos para existir e que abrigamos e preservamos nos seres que somos. O modo habitual para entender esse processo é este: o poder se impõe sobre nós; enfraquecidos sobre sua força, nós interiorizamos ou aceitamos seus termos. O que essa descrição não diz, no entanto, é que nós que aceitamos tais termos somos fundamentalmente dependentes deles para “nossa” existência. Não existem condições discursivas para a articulação de um “nós” qualquer? A sujeição consiste precisamente nessa dependência fundamental de um discurso que nunca escolhemos, mas que, paradoxalmente, inicia e sustenta nossa ação (BUTLER, 2017, p. 09-10).

Aqui Butler inicia uma interessante reflexão sobre a constituição psíquica dos sujeitos, estabelecendo uma genealogia do ser não apenas enquanto efeito do poder, mas também

enquanto causalidade – embora a autora assim não se declare diretamente<sup>31</sup>. Mas, ao buscar bases na Fenomenologia e na Psicanálise para pensar a constituição psíquica dos sujeitos, acaba por considerar a existência de uma estrutura ou substancialidade do ser nas micropolíticas de assujeitamento e resistência. Segundo ela, “tal projeto requer que a teoria do poder seja pensada junto com uma teoria da psique, tarefa evitada por escritores tanto da ortodoxia foucaultiana quanto da ortodoxia psicanalítica” (BULTER, 2017, p. 10).

Nas discussões anteriores em que o empoderamento se associa tanto à ideia de poder quanto de desenvolvimento, falta-nos especificar em que nível este processo se articula a uma ontologia. Pelas exposições propostas, apresentam-se indiretamente junto aos autores estudados ora noções de sujeito centrado e essencializado, que se expressa por racionalidade mesmo em meio à complexidade do meio que o cerca – o que a nosso ver, já desfaria o argumento do centramento ou essência – e ora noções de sujeito fluido e mutável, possível apenas quando enunciado e referenciado nas tramas inter-relacionais, sem que haja considerações de existência no sujeito de sua interioridade e da substancialização de uma autorreferência ou autoconsciência – o que descaracterizaria a própria ideia de ser *em* processo, já que se defende a lógica do efêmero e transitório quase que em absoluto. É daí que se apontam as dicotomias presentes nas diversas teorizações sobre o sujeito e seu processo de empoderamento. A proposição de um sujeito-estrutura *ou* sujeito-efeito é que deve ser superada em favor de um sujeito-estrutura *e* sujeito-efeito (sujeito-efeito-estrutura ou, como denominamos nesta tese de Sujeito Processual Concreto).

Defendemos que o empoderamento será compreendido quando se consideradas as dimensões constitutivas desse sujeito complexo em suas trocas. Isso não implica trazer ao empoderamento uma significação niilista, mas nos atenta para o fato de ele só poder se fazer possível de modo relacional e significado entre sujeitos. Não se busca aqui enquadrar as histórias de vida em recortes teóricos sobre o empoderamento para dizer-lhes do tipo, dos modos, mas buscar com os sujeitos pesquisados possibilidades de entendimento para o que já qualificam como empoderamento de si nas relações.

O empoderamento, então, assume significações que não são alternativas ou excludentes, mas aditivas e associadas. Empoderamento seria a visibilidade e a autonomia,

---

<sup>31</sup> Pesquisadores que tomam os escritos de Butler de modo ortodoxo certamente entenderão como controversa a afirmação. Mas uma análise mais criteriosa de obras como *Subjects of Desire*, *Problemas de Gênero* e *A vida Psíquica do Poder* notarão que há nas proposições da própria autora termos bastante controversos e ambíguos, talvez até com sentido pouco claro quanto aos termos que adota e suas intenções de diálogo com autores por vezes contrários. Daí sua relevância para este trabalho: a perspectiva política não só orientada às mudanças possíveis nas lutas estabelecidas entre sujeitos a partir das relações de gênero, mas necessidade de uma maior democracia acadêmica como forma de pensamento crítico. A própria Judith Butler é contrária a qualquer forma de ortodoxia acadêmica.



como explicitado pelas colocações anteriores, mas também efeito da sujeição e da dominação que promoveriam a reflexividade; implicaria o trânsito entre a razão (consciência em sentido cognitivo) e desrazão (universo inconsciente e das pulsões) enquanto práticas de liberdade; e implicaria agenciamento e ações de mudança por subversão às próprias delimitações dadas ao Eu em sua constituição com o Outro, concomitantemente, numa renúncia à coerência de si e do mundo que mobilizaria a própria existência do sujeito e de seu contexto.

Desse modo, dizer do empoderamento de gays nas organizações de trabalho tradicionais e de natureza privada implica entender seus percursos relacionais, afirmando-se e negando-se (a si e ao outro) paulatinamente até que mudanças expressivas no que se refere a valores, recursos e institucionalidades se efetivem em tempo e espaço. Eis que a ideia de emancipação ganharia novos sentidos, para além da percepção dos falseamentos discursivos: a emancipação já poderia ser, por si, uma forma subversiva de posicionamento para se fazer existir, articulando as contradições que formam a própria subjetividade humana.

O problema que aqui emerge pode se atrelar às formas como as lutas coletivas das minorias sobre a mudança social venham a se efetivar, já que os discursos e ações de sensibilização da coletividade parecem se dissolver em razão de certa relatividade do que tomamos como empoderamento. Pode-se entender que tal pressuposto de empoderamento seja utópico e, por isso, pouco efetivo. Mas, assim como nas discussões marxianas acerca da emancipação social e coletiva, não há como considerá-la possível senão pela autoemancipação. O que falta muitas vezes em proposições marxianas ortodoxas é discutir de que maneira a autoemancipação se efetivaria considerando a complexidade dos sujeitos sociais. Tarefa que acreditamos não se esgotar aqui, nem agora e nem assim. Os resultados deste trabalho apenas nos abrirão outras possibilidades de análise e entendimento dos processos de empoderamento nas organizações, que, como na ideia de sujeito aqui defendida, se relativiza, se complexifica, para além da lógica gerencial funcionalista a que nos acostumamos.

Assumir o poder não consiste na fácil tarefa de retirá-lo de um lugar, transferi-lo intacto e imediatamente se apropriar dele; o ato de apropriação pode envolver uma alteração do poder, de modo que o poder assumido ou apropriado atue contra o poder que lhe possibilitou ser assumido. Na medida em que as condições de subordinação tornam possível a assunção do poder, o poder assumido permanece ligado a essas condições, mas de forma ambivalente; com efeito, o poder assumido deve conservar essa subordinação e ao mesmo tempo se opor a ela. Não devemos pensar nessa conclusão como (a) uma resistência que na verdade é uma recuperação do poder, ou (b) uma recuperação que na verdade é uma resistência. Ela é as duas coisas ao mesmo tempo, e essa ambivalência forma o vínculo da ação. (BUTLER, 2017, p. 21).

## **5 – DA UNICIDADE À COLETIVIDADE: DIFICULDADES DE EMPODERAMENTO COLETIVO NOS JOGOS E DISPUTAS SIMBÓLICAS NAS ORGANIZAÇÕES DE TRABALHO**

Em seção anterior neste trabalho, abordou-se o papel central das organizações na constituição da subjetividade dos trabalhadores, uma vez que esse espaço proporciona a configuração de relações e partilhas de sentidos e significados que serão tomados pelos sujeitos, orientando-lhes a percepção de si e de mundo, além de se constituírem, por sua vez, enquanto espaços que emergem em meio às ações desses sujeitos, num movimento dialético, pois organização e trabalhadores são partes integrantes e indissociáveis, já que se interpenetram, interinfluenciam. Cada um deles sintetiza em sua unicidade, de maneira complexa, as diversas relações existentes no tempo e espaço em que se desenvolvem e a partir das relações de trabalho.

E se o empoderamento é tomado como um processo dinâmico, complexo e ambíguo, dependente dos modos como se alocam os sujeitos em suas inter-relações, como efetivar a transposição de um empoderamento intrapessoal e unívoco para instâncias maiores, coletivas? Essa transposição ocorrerá espontaneamente ou há limitações dadas por estruturas cristalizadas em tempo e espaço que atuam sobre o processo de empoderamento (de si e do outro) nas interações sócio-organizacionais? No caso dos gays, como ampliar o empoderamento à categoria à qual se identifica um dado sujeito em seu percurso de empoderamento a fim de se criarem novas representatividades aos estigmatizados nas práticas sociais? É esse salto que nos coloca intrigantes questionamentos, para que se operacionalizem mudanças sociais maiores, para além das organizações.

Encontramos na articulação entre sujeito e coletividade uma contradição, dentre aproximações e distanciamentos, afirmações e negações, cujos resultados não podem ser previsíveis. Na maneira como teorizamos sobre o sujeito e sua constituição, assim como a própria constituição e dinâmica das organizações e do processo de empoderamento, a ambiguidade e a dialética unem o que de início se apresenta em separado: pela superação das dicotomias e binarismos em favor de uma perspectiva de complexidade, discorreremos até aqui sobre a natureza variável, imprecisa e incoerente dos elementos que tomamos como objeto de estudo neste trabalho. Mas, ao tentar transpor a discussão teórica para o plano das ações políticas quanto ao empoderamento de gays (aqui, enquanto categoria social), notamos impasses e desafios que ainda parecem distantes de serem superados. Como compreender e localizar esse descompasse quando da necessidade de se efetivar o empoderamento para o nível grupal ou coletivo? Seria possível propagar ideias ou manejos de práticas de liberdade

aos demais sem que tais propagações não gerem também relações de poder, já que são intrínsecas ao processo? Como este poder institucional poderia limitar o processo de autoempoderamento e autoconsciência dos sujeitos em relação?

Utilizamos-nos de diálogos possíveis e de intersecções entre a abordagem Sócio-histórica, a Psicanálise e o Pós-estruturalismo para discorrer sobre o sujeito e as organizações, assim como sobre a própria homossexualidade enquanto característica ou marca de nossa unidade analítica (o gay nas organizações de trabalho) e, mais adiante, sobre a ideia de empoderamento enquanto processo complexo e ambíguo. Mas não nos parece suficiente teorizar sobre os conceitos sem buscar sua transposição para a realidade social, para o nível da objetividade e da partilha intersubjetiva, sob o risco de estabelecermos aqui mais crítica pela crítica. Ao contrário, interessam-nos as possibilidades de compreensão acerca de mudanças que se objetivem por meio da partilha de saberes que emergirão das trocas e diálogos entre sujeitos sociais, localizando-se aí a própria pesquisa e os interlocutores a que se voltam, seja na academia, seja fora dela.

Não nos parece pertinente simplesmente abandonar uma perspectiva teórica em função de uma perspectiva outra, entendida como contemporânea, como propõem alguns estudiosos. Várias são as críticas, por exemplo, quanto ao viés marxiano que de certa forma adotamos, por conta de ênfase à materialidade e à dimensão econômica, assim como à Psicanálise, por sua tendência à psicologização da complexidade do social. Mas entendemos que cada perspectiva, à sua maneira, nos dá possibilidades e recursos de entendimento que ampliam (ou podem vir a ampliar) as limitações de outras.

Seria esse hibridismo acadêmico que talvez daria conta de compreensão acerca dos impasses e dos desafios para quando da transposição teórica ao plano da práxis e da efetivação de mudanças políticas ampliadas. Buscamos bases dialógicas entre correntes diversas e temos feito esse esforço ao longo das diversas seções que compõem esse trabalho a fim de criar bases de entendimento para o processo de empoderamento ao invés de enquadrá-lo em marcos teóricos específicos.

Se partirmos de uma perspectiva materialista, por exemplo, notamos que o trabalhador tende a conceber a organização como uma terceira pessoa, distante de si – e não uma primeira pessoa do plural (NÓS), não um sujeito coletivo do qual ele é parte integrante, como aqui se enfatiza –, que é personificada com características adversas de seus propósitos e que muitas vezes são agressivas e opressoras para que ele constantemente lhe entregue aquilo que tem de mais significativo: seu potencial de ação, de produção, seja de ideias ou mesmo físico, para escapar da exclusão e invisibilidade causada pela ameaça do desemprego, como se percebe no

caso brasileiro e de demais contextos cuja oferta de mão de obra no mercado é expressiva. Isso não implica que o sujeito não tenha condições recursivas de resistir ou enfrentar a opressão – cada um o faz à sua maneira, como já explicitamos –, mas é necessário que entendamos de que modo ele se localiza e se posiciona nesse processo.

Também se recorrermos a abordagens psicanalíticas, pensamos até que ponto essa “terceirização” não seria um mecanismo de defesa de que se utilizaria o sujeito para amenizar possíveis sofrimentos e insatisfações nas relações estabelecidas nas organizações de trabalho. De qualquer forma, esse sofrimento (real) pode estar atrelado a causas tais como a não-consciência de si, a construções (imaginárias) que encontram na dimensão simbólica das organizações espaço para a configuração de alienação e manipulação psíquica dos sujeitos sociais.

Um ponto que não se deve negar é que, em meio à dinâmica simbólica das organizações, configuram-se ideologias – advindas inclusive do macrocontexto ou ambiente em que se inscrevem – além das contribuições próprias dos sujeitos integrantes da organização. Vale ressaltar que a ideologia é aqui tomada como prática social, pois um fenômeno só é ideológico se servir para estabelecer, na dinâmica simbólica, relações de falseabilidade, orientando as pessoas – em nível de consciência – a direções preestabelecidas (GUARESCHI, 2002) e a estados de dominação.

Nessa perspectiva, as organizações de trabalho podem ser, então, lócus específicos para a promoção da alienação do trabalhador via inculcação ideológica. Não por ser o sujeito passivo e sem recursos de enfrentamento, mas pela maneira como se articulam razão (cognoscitividade, domínio da consciência), não-razão (falseamentos e obnubilação da cognoscitividade) e desrazão (dimensão inconsciente) nas inter-relações subjetivas. A compreensão acerca dessa dinâmica poderia nos auxiliar quanto ao intuito de transpor, para o nível das trocas objetivas entre grupos sociais, condições concretas de mudança social.

Faria e Meneghetti (2007), fundamentados nos escritos de Karl Marx, esclarecem que é no nível da consciência que operam as formas ideológicas, já que promovem uma alteração na percepção e elaboração das reais formas de se produzir a sociedade, pois “é impossível o sujeito entender sua subjetividade e controlá-la numa direção que evitasse um processo de alienação, já que não há indivíduo que possua total compreensão de suas manifestações emocionais e mesmo racionais” (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 47).

Ainda segundo os autores,

o sequestro da subjetividade por parte da organização consiste no fato desta apropriar-se, planejadamente, através de programas na área de gestão de pessoas, e de forma sub-reptícia, furtiva, às ocultas, da concepção de realidade que integra o domínio das atividades psíquicas, emocionais e afetivas dos sujeitos individuais ou coletivos que a compõem (trabalhadores, empregados). Estas atividades formam a base da percepção e da representação que permite aos sujeitos interpretar o concreto pela via do pensamento e tomar atitudes (agir) (FARIA; MENEGHETTI, 2007, p. 50).

Portanto, é em meio aos elementos simbólicos que atuam na própria constituição subjetiva e na formação das consciências que as ideologias operam e aprisionam os sujeitos, mantendo o status quo da estrutura social vigente: valem-se os interesses dos dominantes em oposição aos demais, mantendo as relações de desigualdade na estrutura social.

Nesse sentido, discutir sobre o caráter ideológico das organizações não é tarefa simples, dadas as especulações em torno das reais intenções dos processos administrativos, especialmente no tocante à Gestão de Pessoas. Em discurso, tal área pregam a necessidade de se criar espaços de mediação entre os interesses dos trabalhadores e da gestão por meio dos processos de captação, aplicação, desenvolvimento, avaliação, acompanhamento, entre outros. Mas o que se percebe em muitos casos é a adaptação e o adestramento dos sujeitos aos intuitos organizacionais, seja por conta da inculcação ideológica, seja por conta de outras estratégias de ordem coercitiva e/ou política.

Estudiosos da Teoria Crítica nas Organizações<sup>32</sup> já explicitaram que há efeitos negativos aos trabalhadores e sua subjetividade, uma vez que às empresas interessa acima de tudo o compromisso com resultados e conseqüente lucro. Muitas vezes, os profissionais na ARH advindos de outras áreas e que se inserem em meio a tais práticas podem se tornar elementos operadores nessa reprodução ideológica, fato que requer constante revisão de suas práticas.

Perguntamo-nos, pois: há de fato o intuito de promover o despertar e a ampliação das potencialidades dos trabalhadores, por meio de seu empoderamento e desenvolvimento, já que eles são tomados como o elemento mais importante das organizações, garantindo-lhes possibilidades na coletividade e, assim, qualidade de vida e autonomia, ou o que se busca é mesmo o adestramento, a manipulação de sua consciência em prol de interesses específicos de uma parcela dos sujeitos que nelas se inserem, tais como dirigentes e acionistas? E mais: seria o condicionamento um efeito da complexidade inter-relacional entre sujeitos que substancializam as organizações ou de fato um plano arquitetado por interesses políticos

---

<sup>32</sup> No Brasil, autores como José Henrique de Faria, Ricardo Antunes, Giovanni Alves, Marcus Vinícius Siqueira e Roberto Heloani têm expressivos trabalhos que tratam da questão levantada.

maiores? Quem são os arquitetos? Qual seu nível de empoderamento? Como efetivar a revalorização de categorias oprimidas historicamente?

Tais questionamentos não nos parecem ter respostas simplificadas, e esta pesquisa não visa a sanar todas as problematizações aqui levantadas. Buscamos trazer ao âmbito dos Estudos Organizacionais e às práticas de Gestão de Pessoas condições de revisão de posturas herméticas que desconsiderem a complexidade dos fenômenos sócio-organizacionais.

Siqueira (2009, p. 223) aponta que

as políticas de gestão de pessoas se tornam mais ideológicas, retendo talentos da organização e fazendo uso de seus conhecimentos e habilidades, com vistas ao aumento de competitividade no mercado. No pós-fordismo, o indivíduo é requisitado a ser polivalente, estar pronto para trabalhar em equipes multifuncionais, devendo cooperar, sem deixar de competir, pois existem poucos lugares na cúpula estratégica para muitos candidatos. A gestão do afetivo e a manipulação psicológica caracterizam o controle presente nas organizações, processo catalisado pela formação de parceria entre empregado e empregador, estreitando os vínculos entre ele e a empresa. A empresa é a mãe protetora, aquela que está sempre pronta a nutrir os desejos de seus filhos; e é ela que se torna, a cada dia, fonte de identificação e objeto de amor para o indivíduo. Ela confere sentido à existência deste, substituindo, inclusive, o imaginário do indivíduo pelo seu próprio, e fazendo com que ele projete seus sonhos no trabalho.

Pelas problematizações já levantadas, somos levados a pensar que os discursos de desenvolvimento e empoderamento no âmbito da gestão podem ser estratégias de inculcação que mobilizam os desejos dos trabalhadores para aumentar sua entrega aos espaços organizacionais, na tentativa de se fazerem e de se sentirem – mesmo que imaginadamente – amados nas trocas intersubjetivas, dada sua condição de falta, como discutido na seção deste trabalho que se volta à subjetividade.

E como vimos também anteriormente, o empoderamento, associando-se à autonomia e ao desenvolvimento das potencialidades dos trabalhadores e/ou sujeitos em situação de exclusão social, não deixa de estar atrelado ao ideal de democracia e participação social nos espaços organizacionais, seja privados ou estatais, o que não parece ser o caso brasileiro, ainda amarrado a valores conservadores e hegemônicos, trazendo entraves e conflitos ao processo.

Empoderamento não é processo sem obstáculos e pontos críticos. A barreira mais evidente é a insegurança econômica, que impõe aos indivíduos a luta pela sobrevivência diária em padrões mínimos e a incerteza constante, sobrando pouca energia para ações de outro tipo (Osmani, s/d). Talvez o maior obstáculo, porém, seja a própria dificuldade dos grupos hegemônicos, vale dizer, empoderados, quererem dividir os recursos de que dispõem, principalmente em contextos de menor afluência e maior autoritarismo (HOROCHOVSKI, 2007, p. 128).

Se os discursos de *empowerment* organizacional podem ser estratégias de dominação que se efetivam por implantar ideais de ampliar o poder de participação e reconhecimento dos sujeitos minoritários nas organizações, como evitar a manipulação? Como garantir o empoderamento, se é que isso seria possível, tomando as problematizações aqui feitas?

Importante mencionar que não se deve pensar que ao trabalhador não há saída, que o que lhe cabe é sempre a legitimação das formas de opressão, posto que, por seu poder de agir, ele atua na transformação e mudança das institucionalidades. É preciso, portanto, ter em mente que as mudanças sociais não acontecem facilmente e que tais mudanças carecem ser avaliadas na articulação entre sujeitos nas relações sociais, em sua complexidade.

Não obstante, por conta da forma como os sujeitos sociais constroem suas consciências, a partir da internalização da realidade externa, pelo menos num primeiro momento, provável seja que sua visão de si e de mundo estejam carregadas de marcas ideológicas, ou seja, de marcas que deturpam a realidade objetiva com a criação de “ilusões” que se apresentam a esses sujeitos, orientando-lhes o desejo (de si) a partir do desejo do Outro. Mais uma vez, temos a sujeição e a assunção de poder como ambivalentes e contraditórios, como nos pontua Butler (2017). É na articulação entre razão, não-razão e desrazão (tríade da psique humana) que teríamos elementos-chave para a compreensão da transposição do intrapsíquico para o coletivo.

Iasi (2011) nos aponta alguns pontos importantes do processo de formação da consciência humana e estabelece algumas etapas para compreensão da problemática manipulação subjetiva na sociedade, a saber: a) a vivência de relações já preestabelecidas é tomada como realidade dada; b) toma-se em nossas percepções a parte pelo todo; c) as relações perdem seu caráter histórico e cultural para se tornarem naturais – sempre foi assim e sempre será; d) a possibilidade de satisfação das necessidades e desejos dos sujeitos deve, pois, respeitar a forma e a ocasião de quem tem maior poder nas relações; e) essas cobranças externas se internalizam no ego; f) na luta entre a satisfação do desejo e a sobrevivência, os sujeitos reprimem seus desejos; g) os sujeitos submetem-se a relações de reprodução, o que constataria o estado de alienação.

Nas organizações, então, temos espaço propício para que o processo de conscientização seja deturpado, haja vista os valores e interesses empresariais que são expressão da forma como o capital subordina a vida e os discursos que veiculam tais valores. Considerando-se que o poder emerge da inter-relação social, as organizações criam formas e estratégias diferenciadas e cada vez mais abrangentes para a regulação de contradições que se apresentam nas relações de trabalho. Em geral, elas lançam mão de mecanismos de mediação

entre suas ações de exploração e dominação e as vantagens e benefícios oferecidos aos seus membros, de tal maneira que essa contradição é minimizada e os que nela trabalham até colaboram para sua própria submissão (PAGÈS *et al.*, 2008).

Nesse sentido, o poder surge como um processo por meio do qual conflitos são regulados em forma de dominação possibilitando a adaptação, a adesão e o conformismo dos membros da organização.

Pagès *et al.* (2008) propõem quatro processos de mediação que marcam a maneira como as pessoas se envolvem nas contradições e ambiguidades no ambiente de trabalho, gerando-lhes conflito interno. O primeiro tipo é a mediação econômica, produto dos altos salários e possibilidade de ascensão na carreira que medeiam a aceitação de um trabalho excessivo que culmina numa aceitação do sistema capitalista. O segundo tipo é a política, representada por um conjunto de técnicas de administração com vistas a garantir o respeito às diretrizes centrais da empresa, ao mesmo tempo em que estimula o desenvolvimento da iniciativa individual na medida em que permite uma autonomia controlada. O terceiro processo de mediação é o ideológico, que gera identificação entre o indivíduo e a organização, quando aquele absorve a ideologia elaborada por esta. O último tipo ou nível é o psicológico, que possibilita que os privilégios e as restrições impostas pela empresa se transformem em prazer e angústia das pessoas que trabalham na organização.

A organização aqui funciona ao mesmo tempo como uma imensa máquina de prazer e, por outro lado, de angústia. Este último tipo de mediação, mais seguramente que os outros, favorece a integração dos trabalhadores à empresa, pois sua atuação é no nível inconsciente (PAGÈS *et al.*, 2008).

Assim, o sistema organizacional de regulação de conflitos procura ocultar as contradições sociais, isolando os indivíduos de maneira a impedir sua ação coletiva e, assim, enfraquecer o seu potencial de resistência, colocando-os sob uma opressão tal que eles se tornam enfraquecidos para enfrentar as estruturas de dominação (ROMANIELLO, 2004). Por isso, a dominação das pessoas pela organização está diretamente ligada ao desenvolvimento de um conjunto integrado e coerente de mecanismos econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos, que, uma vez associados, conseguem influir no comportamento das pessoas e nas relações de trabalho.

A rigor, na organização se disseminam discursos que procuram construir uma nova realidade, superando os limites capitalistas cotidianos, e se transformando em um espaço de afeto, a ser “amado” pelos empregados. A estes caberia dedicar-se, com cada vez mais afinco, à busca do reconhecimento profissional, fazendo mais do que o prescrito, ao passo que à organização caberia o acolhimento e observação do



esforço extra e a promessa de retorno. O não dito é que, embora seja estimulado o envolvimento afetivo dos empregados, nas práticas de gestão predomina a impessoalidade. O mais dedicado dos empregados pode se tornar “descartável” ao não apresentar os resultados esperados (SARAIVA; IRIGARAY, 2009, p. 339).

No caso da problematização aqui levantada, o empoderamento de homossexuais nas empresas pode, de fato, estar marcado pelas contradições próprias da forma como as organizações exercem seu domínio e influência sobre seus trabalhadores. Tomado pela ascensão na carreira ou pela legitimação dos colegas por ser discreto ou “pouco afetado”, o empoderamento não mais seria que a internalização dos valores e discursos de opressão e submissão nas empresas à ordem do capital, sem que se considerem necessariamente a possibilidade de mudanças e a politização dos diversos atores sociais que compõem as empresas.

Ao indivíduo cabe internalizar os valores da organização, lutar e acabar suavemente com os inimigos e concorrentes da empresa, que são, por sua vez, transformados em seus próprios inimigos. Ao indivíduo, cabe ainda buscar o sucesso, pois não existe, na organização, lugar algum para fracassados, ou pessoas pouco ambiciosas. As empresas exigem sacrifício e renúncia, mas prometem a glória e o triunfo. Resta a ela se inserir no imaginário da organização, tendo seu comportamento formalizado a partir dos limites e padrões de conduta que lhe são impostos. Ou seja, as organizações buscam a homogeneização, não existindo espaço para o que foge do que é considerado normal; não existe espaço para o transgressor (SIQUEIRA, 2009, p. 223).

Além disso, esse tipo de “empoderamento” pode expressar o desejo dos sujeitos sociais quanto a sua valorização pessoal, de maneira que há o endossamento inconsciente dos sujeitos marginalizados para a subordinação em relação aos valores dos grupos sociais majoritários.

O empoderamento nesse caso seria só em nível de discurso e se expressaria apenas no nível intrapessoal, dadas as reconfigurações das relações do sujeito empoderado na empresa. Não haveria seu despertar de consciência ou sua politização para que mudanças significativas de fato acontecessem nas organizações de trabalho.

Tudo isso busca dar um sentido à vida do indivíduo na empresa e à sua simbiose com o projeto organizacional que propõe não apenas um projeto comum, mas o único projeto comum possível ao indivíduo; é na empresa X o único lugar onde ele pode realizar suas potencialidades, almejar o paraíso, ascender às glórias da fama, resplandecer no brilho do sucesso cada vez mais alto. É aqui que será realizado o estranho casamento da autonomia e da dependência infantil, da criatividade e da aversão ao risco/erro, da colaboração que compete, da singularidade na conformidade, na equipe coesa do projeto individualista a dar retorno. É aqui também onde sonhos, medos, angústias e prazeres serão suscitados e os fantasmas

serão desarquivados no jogo de transferência psicológica que os indivíduos são capazes de reatualizar inconscientemente (FREITAS, 2009, p. 11).

No caso de gays, há perigos, inclusive, de se criarem mecanismos de exclusão no próprio grupo identitário, pela introjeção dos padrões de desejabilidade social e pela autonegação, ferindo expressivamente dimensões de identificação, pertencimento e mútuo reconhecimento entre sujeitos, numa verdadeira derrocada à heteronormatização nas organizações, dado o enfraquecimento da coletividade LGBT.

Tem-se então o principal impasse e desafio do processo de empoderamento, tal como proposto nas seções anteriores: minimizar as ações ideológicas da organização sobre os sujeitos no sentido de lhes possibilitar a tomada de consciência de si e de mundo, na chamada emancipação coletiva. A emancipação coletiva poderá ocorrer na medida em que os sujeitos empoderados e politizados se engendrarem de fato na criação de ações de resistência e afirmação nas práticas organizacionais (nível concreto) para que delas possam emergir novos valores e significados (nível simbólico) que deem prioridade e visibilidade às suas próprias intenções pessoais e coletivas (enquanto consciência grupal).

## 6 – ASPECTOS METODOLÓGICOS DA PESQUISA

*Toda ciência seria supérflua se a forma de manifestação e a essência das coisas coincidissem imediatamente (MARX, 1986, p. 271).*

Operacionalizar a pesquisa para que se possam tornar plausíveis, válidos, verificáveis, sistematizados, coesos e coerentes os argumentos aqui levantados como possibilidade explicativa à problematização acerca do empoderamento de gays nas organizações de trabalho não é tarefa fácil. A dimensão política em que se envolve esta pesquisa já nos coloca uma série de limites: como adentrar os espaços organizacionais levantando a delicada temática junto a trabalhadores em geral? Como incitar possíveis sujeitos de pesquisa a contribuírem com a produção do saber científico? Definir os sujeitos de pesquisa (como assumidamente gays, por exemplo) não é também uma forma de lhes criar uma representatividade, o que poderia gerar-lhes entraves na dinâmica sócio-organizacional? Os achados empíricos são representativos da complexidade do fenômeno? Como criar condições de apreensão e análise do fenômeno para que os sujeitos falem por si sem que se criem verdades para seu contexto? As interpretações aqui apresentadas conseguirão abarcar a complexidade do fenômeno ou trarão um recorte meramente descritivo dos percursos pessoais dos sujeitos? Teriam valor de cientificidade<sup>33</sup> neste caso?

As respostas a tais perguntas nos levam a entender que os aspectos metodológicos da pesquisa devam ser pensados de modo bastante cauteloso e, assim como no tocante à parte teórica, também pouco convencional, mas fazendo dialogar instrumentos e técnicas que nos convidam ao desafio de transitar entre abordagens epistemológicas, fugindo, pois, de modelos preestabelecidos – o que para muitos acadêmicos seria motivo de desfavorecimento quanto aos argumentos que neste trabalho se buscam defender.

Para este autor, entretanto, esse já seria mais um elemento analisável no tocante à problemática e sua complexidade. Pensemos que o fechamento dos sujeitos, o possível silenciamento de espaços organizacionais e a dificuldade de se abordar explicitamente a questão já são indicativos de que a opressão nos contextos sócio-organizacionais está arraigada e legitimada por muitos sujeitos sociais, incluindo-se muitos dos gays, o que leva à manutenção da hegemonia heterossexista e o status quo da discriminação sexual nas

---

<sup>33</sup> Apesar de partirmos de uma perspectiva diferenciada de ciência, para além dos moldes tradicionais e pautados no positivismo, o diálogo com a academia ainda se estabelece em padrões gerais (e muitas vezes universais) de cientificidade, daí o sentido do termo e do questionamento.

organizações de trabalho. Como abarcar o real do fenômeno, afinal? Como fazer possível a análise de um processo, sob a forma de objeto de estudo científico?

Objetivar a dimensão tangível do empoderamento se fez imediato para a condução da pesquisa. Apesar da sua complexidade, importante marcar que o empoderamento enquanto fenômeno apreensível em meio às relações sociais nos contextos organizacionais está relacionado à visibilidade, ao lugar de hierarquia e à relevância dos sujeitos homossexuais nos processos de tomada de decisões junto a um dado grupo de trabalho de organizações privadas em Belo Horizonte. Esse é nosso ponto de partida, orientando-nos à escolha dos participantes do trabalho. Entretanto, tomar-se-á o fenômeno não somente por sua forma explícita, aparente, mas por sua complexidade, o que será possível com a análise das histórias de vida dos participantes. Espera-se que nas análises haja condições de se depreender também os avessos à visibilidade e poder de decisão nos processos organizacionais, por sua contradição, considerando-se a dialética como princípio epistemológico que atravessa toda a argumentação aqui levantada.

A dialética nos convida a entender que um certo fato ou fenômeno se estrutura a partir de contradições elementares. Trata-se de tomar tal fato ou fenômeno como síntese que encerra tese e antítese, concomitantemente. Para nós, significaria entender que o empoderamento, apreensível pela visibilidade dos sujeitos de pesquisa frente a seu grupo de trabalho, também traz aspectos que são latentes, não-explícitos, e que se referem à maneira como tais sujeitos se posicionam e se articulam na dinâmica sócio-organizacional (como os “bastidores” do contexto de produção do que se quer mostrar ou tornar visível, por exemplo); que, enquanto fenômeno apreensível pelo locus ocupado pelos sujeitos na hierarquia da organização, também encerra a maneira como os demais, em situação de “inferioridade”, reconhecem e legitimam o poder do empoderado; que, enquanto relevância atribuída aos sujeitos, traz os aspectos desvalorizados e desprestigiados no processo de valorização social e como os sujeitos relevantes fazem uso de recursos variados para alcançarem tal patamar. Em suma: a perspectiva dialética busca captar a maneira como os antagonismos se interpenetram e se interinfluenciam, dinamicamente, nas condições de existência concreta dos sujeitos em inter-relação.

Notamos aqui já um endereçamento desse tipo de perspectiva à complexidade, à atitude de se tentar compreender os fenômenos em sua totalidade (que nunca será plena ou absoluta, mas cognoscível, possível de inteligibilidade), evitando-se os reducionismos que em muitas teorias se presentificam no saber científico.

A complexidade é defendida como uma perspectiva que tenta abarcar a interdisciplinaridade rumo à transdisciplinaridade para a construção do saber científico, contrapondo-se à causalidade linear, aos reducionismos, reconhecendo a incerteza, a retroação, a desordem do caos, a multiplicidade e a integração dos sistemas e das redes como constituintes do mundo fenomenal (MORIN, 2011). Não se trata aqui de se delimitar a perspectiva de análise desta tese pelo Paradigma da Complexidade de Edgar Morin. Reconhece-se a importante contribuição desse autor, mas não nos ocorre fechar nossos horizontes de análise por seu viés, a começar pela problemática colocada tanto pela unidade de análise do trabalho (o sujeito social nas trocas organizacionais), quanto por sua caracterização e especificação na dinâmica social (sua homossexualidade, afirmada, silenciada ou negada), quanto pelo fenômeno (o processo de empoderamento).

Nomear a perspectiva epistemológica que aqui se apresenta é, portanto, bastante arriscado, por se querer criar condições de produção de conhecimento quanto ao fenômeno aqui estudado (prerrogativa de abordagens que tomam a primazia do real como referência), e não o enquadrar em alguma perspectiva teórica já existente, mesmo considerando as bases referenciais do autor deste trabalho.

De qualquer maneira, importante deixar claro que aqui tentaremos amarrar perspectivas que, se num primeiro momento parecem avessas, podem ser coligadas em função de uma maior apreensão acerca da complexidade de nosso objeto de estudo. Não no sentido de perspectivas opostas não se fazerem dialogáveis, marcas de incoerência ou anarquismo metodológico, mas no sentido de se depreender, de cada uma delas, possibilidades de justaposição, de complementaridade. Importante também marcar que há uma polissemia na maneira como interpretam os autores o termo epistemologia e, muitas vezes, o reduzem à noção de paradigma ou abordagem. Orientamo-nos aqui por uma epistemologia crítica que busca fazer dialogar abordagens distintas e romper com as delimitações e com a incomensurabilidade paradigmática.

A função normativa da epistemologia diz respeito não apenas à questão de como o conhecimento é produzido, de quem é autorizado a produzir, de como a presunção de credibilidade é distribuída e de como os objetos de investigação são delineados. Mais do que isso: diz respeito à forma como o conhecimento *deve ser* produzido, a quem *deve ser* autorizado, à forma como a presunção de credibilidade *deve ser* distribuída e à forma como podemos ganhar alguma influência politicamente reflexiva sobre as delimitações da ontologia. O que nomeio como “obstáculo epistemológico” é, portanto, a recusa a se engajar no trabalho reconstrutivo da epistemologia para seguir além do ceticismo crítico e reconstruir a maneira de fazer verdadeiras reivindicações responsáveis pela realidade política, assim como confiáveis e adequadas à complexidade da realidade. (ALCOFF, 2016, p. 133).

A própria ideia de epistemologia, portanto, é que se propõe a ser revista, que ela é normativa quanto às formas de se produzir o conhecimento científico, podendo, então, também excluir possibilidades de reconstrução das tradicionais metodologias e diálogos entre abordagens e paradigmas. Noutras palavras: a epistemologia ou filosofia da ciência, ao se tornar imperativa quanto aos moldes da produção do conhecimento, pode limitar as formas de se alcançar (ou pelo menos de se tentar) alcançar a complexidade da realidade dos fatos e fenômenos contemporâneos.

Assim, não buscamos intitular esta pesquisa como pertencente a uma única abordagem. Enfatizar que o materialismo histórico marxiano é nossa principal abordagem epistemológica, por exemplo, pode gerar confusões quanto à maneira como os próprios marxianos (especialmente os marxistas radicais) venham a considerar os diálogos com a Psicanálise e o pós-estruturalismo foucaultiano, por exemplo. O mesmo se aplicaria às demais abordagens de que nos utilizamos e com as quais dialogamos: há lugares marcados e definidos enquanto prática acadêmica. Como nos posicionar, então? Não seria viável exatamente transitar entre abordagens como nos coloca a transdisciplinaridade e a necessidade de rupturas quanto às demarcações existentes, como nos pontua Paula (2012)?

No decorrer dos capítulos anteriores, já se procurou endereçar o leitor à ideia de que estamos diante de um desafio no que se refere à análise do empoderamento de gays, o que nos exige certo anarquismo, uma certa rebeldia, para fugirmos da segurança dos lugares comuns na Academia (mesmo que assim se constitua o “rigor” necessário às produções) e para que nos enderecemos à busca por argumentos que possam ser discutidos e que possam trazer riqueza de ideias e maior liberdade intelectual – contra quaisquer autoritarismos acadêmicos que impossibilitam o desenvolvimento científico, como propunha Feyerabend (2007) –, quanto à forma com que um fato ou fenômeno é entendido na dinâmica sócio-organizacional.

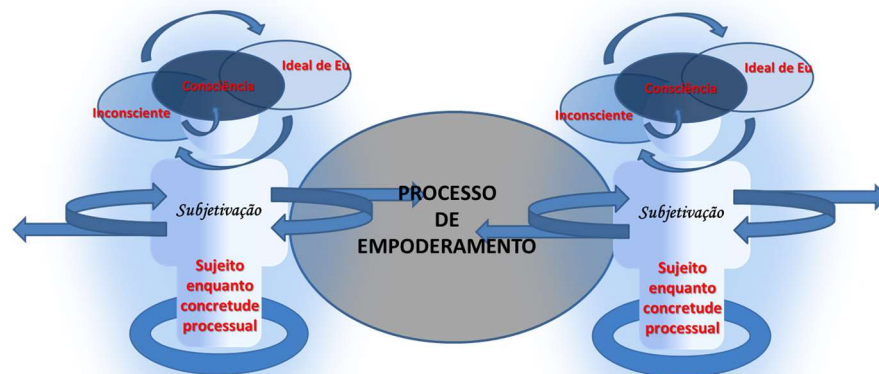
A começar por uma delimitação acerca do que tomamos como unidade de análise do fenômeno: o sujeito social. É importante em Ciências Humanas estabelecer, antes mesmo de conjecturas acerca dos diversos possíveis objetos formais de estudo, qual a noção de homem que dá sustentáculo ao objeto material de que partilham, para que o pesquisador não esteja às cegas em sua pesquisa. O segundo capítulo deste trabalho, inclusive, toma como propósito trazer clareza ao leitor nesse sentido e, para tanto, já se utiliza de certa rebeldia ao se fazerem convergir contribuições da Psicanálise, da Psicologia Sócio-histórica e do Pós-estruturalismo em busca de uma concepção de sujeito que seja concreta, porém fluida, dinâmica e plástica; que seja orientada pela construção de uma consciência, seu centro de regulação do pensamento, mas sem que se excluam as influências do inconsciente – mesmo que não seja o

nosso foco abordar direta e aprofundadamente a questão – ou de demais elementos que são também constitutivos do ser – como sua dimensão biológica, por exemplo, e suas marcas filogenéticas; que se constitua em meio às trocas interpessoais e intersubjetivas, pois não se forma sem um Outro constitutivo; enfim, o que se quer aqui enfatizar é que não é o propósito do capítulo ou da tese forçar a existência de pontos em comum entre as teorias, desconsiderando suas especificidades, mas delas extrair considerações importantes e que tomem o sujeito como descentralizado, desnaturalizado e desessencializado (sem que tais características representem a perda ou “morte” do sujeito) ao mesmo tempo em que seja ser concreto, em tempo e espaço, materializando-se em sua metabolização com o mundo, para que se possa, rumo à perspectiva crítica e da complexidade a que nos voltamos, responder de modo mais dialógico à problemática levantada junto ao fenômeno do empoderamento nas organizações.

Essa dialética do sujeito (enquanto consciência e inconsciente, enquanto ser um Eu junto a um Outro estruturante, enquanto concretude porém marcada de fluidez e plasticidade) emerge das constatações do autor quando de seu endereçamento a seu objeto de estudo, agora, sincreticamente, como forma de se criar condições possíveis de se depreender do real condições de relações, de categorizações, classificações e, assim, posicionamentos. A dialética referida nos endereça, ainda, para uma visão de organizações que seja também concretizável nas trocas entre sujeitos sociais e, por isso, se abra a uma infinidade de possibilidades simbólicas e (re)posicionamentos que lhes dão forma e dinâmica em tempo e espaço, mesmo que algumas dimensões tendam à cristalização (nos processos de institucionalização) sem que se impeça, entretanto, a mudança e a inovação que são inerentes à vida (do sujeito e das organizações, pois não se excluem, não mais, numa perspectiva dialética que tenta romper dicotomias).

Assim, analisar o fenômeno do empoderamento só nos será viável se nos endereçarmos à maneira como se constituem, se posicionam, se expressam e se editam, mútua e concretamente, os sujeitos sociais na complexa trama sócio-organizacional. Para localizá-lo, não nos basta tomar a questão da hierarquia simplesmente, mas entender a dinâmica interpessoal, os elementos intersubjetivos que lhes são inerentes, como nos mostra a figura a seguir (e que considera a condição de sujeito já ilustrada no segundo capítulo deste trabalho):

**Figura 8 – Localização do processo de empoderamento**



Fonte: Elaborado pelo autor.

Além disso, é preciso marcar que nosso foco – a análise do processo de empoderamento –, para além da explicação acerca do fenômeno e sua complexidade, se volta também às possíveis contribuições que possam emergir enquanto estratégias de enfrentamento à opressão e demais formas de violência (concretas e simbólicas) nas trocas sócio-organizacionais, como forma de se estabelecer um contexto mais justo e equitativo aos sujeitos e para que se vislumbre, por fim, o real empoderamento de gays (enquanto sujeito coletivo) em empresas privadas – intuito das perspectivas críticas nas Ciências Humanas.

Daí que, pelo interesse e pela “rebeldia” que se presentificam na pesquisa, delimitamos, para fins de clareamento da compreensão do leitor, a perspectiva crítica como a abordagem epistemológica que nos caracteriza. Mas subseções a seguir, far-se-á maior detalhamento das características gerais do trabalho.

## 6.1 – Características da pesquisa

### 6.1.1 – *Quanto a sua perspectiva epistemológica e seus objetivos*

A escolha por uma abordagem crítica, segundo Paula (2008), não é fácil, pois nos obriga o engendramento por áreas menos estáveis e seguras que o Funcionalismo nos Estudos Organizacionais. Entretanto, entende-se que, pela problematização colocada neste trabalho, evidencia-se o seu comprometimento em relação às possibilidades de mudanças quanto às



formas de opressão e subordinação de trabalhadores às ideologias empresariais, especialmente de minorias sociais, como no caso dos gays.

Por isso chamar de crítica esta proposta de análise assim como seu referencial teórico-metodológico nos parece pertinente. Ademais, nota-se que os autores que nos servirão de base transitam por perspectivas influenciadas pelo materialismo histórico, pelas contribuições da Escola de Frankfurt, assim como pelas proposições da fenomenologia (mesmo que seu viés não seja necessariamente crítico, como no caso do Construcionismo e do Interacionismo Simbólico) e do pós-estruturalismo, o que marca também os caracteres interpretacionista e pós-modernista deste referencial. Crítica e Interpretacionismo podem estar alocados num mesmo contexto, dada a perspectiva subjetivista que tais abordagens trouxeram aos Estudos Organizacionais (BURRELL; MORGAN, 2005). Além disso, chamamos aqui de crítica a perspectiva de análise que busca conjugar interesses que são práticos e emancipatórios, que auxiliam na promoção de possíveis mudanças que se voltem à equidade e ao comprometimento social. De fato, a interdisciplinaridade é marca presente deste nosso recorte, que recorre a autores das Ciências Humanas em geral, como da Psicologia, Sociologia, Ciências Sociais Aplicadas, Filosofia, etc.

Orientamo-nos, ainda, pelas colocações de Paula (2014), que sugere a superação da incomensurabilidade paradigmática de Kuhn (2011) e que está presente no modelo proposto por Burrell e Morgan (2005) nos Estudos Organizacionais. Influenciada pela lógica habermasiana dos interesses cognitivos na produção do conhecimento, a autora propõe o círculo das matrizes epistemológicas como forma de se obter um esquema para orientação dos Estudos Organizacionais, defendendo a tese da incompletude cognitiva e sugerindo que “o conhecimento sociológico e organizacional se desenvolve de acordo com a teoria das reconstruções epistemológicas” (PAULA, 2014, p. 01).

A autora explicita ainda que é necessário romper com a mentalidade paradigmática e, para tanto, redefine os paradigmas sociológicos de Burrell e Morgan como abordagens sociológicas que estão em constante desenvolvimento, elencando seis abordagens nos Estudos Organizacionais (a abordagem funcionalista, a abordagem interpretativista, a abordagem humanista, a abordagem estruturalista, a abordagem pós-estruturalista e a abordagem realista crítica) e defendendo ainda que é possível a criação de novas abordagens:

Em síntese, as matrizes epistemológicas abrangem abordagens sociológicas, que, por sua vez, produzem teorias e metodologias. As matrizes epistemológicas tentam dar sua explicação da realidade e sua versão da verdade, sendo que cada uma delas tomada separadamente representa um ponto cego em relação às outras duas, bem como uma potencial incomunicabilidade, uma vez que cada uma recorre a uma

linguagem específica. No entanto, essa incomunicabilidade não é insuperável, pois constatamos que mesmo abordagens sociológicas que apresentam um viés para uma determinada matriz epistemológica produzem teorias e metodologias que transitam no círculo das matrizes epistemológicas. Essa incomunicabilidade também não é desejável, pois o ideal seria que as pesquisas em estudos organizacionais abrangessem os três interesses cognitivos – o interesse técnico, o interesse prático e o interesse emancipatório –, sendo que ainda assim os investigadores precisariam estar conscientes que enfrentam limitações cognitivas (PAULA, 2014, p. 02).

Faria (2009) também nos esclarece sobre as confusões estabelecidas em relação às abordagens críticas nos Estudos Organizacionais, dividindo em quatro grandes áreas as propostas de estudos críticos: a) teoria crítica frankfurtiana, baseada em estudos sociais que seguem as orientações teóricas da Escola de Frankfurt e as gerações de autores a ela pertencentes; b) teoria crítica em estudos organizacionais, baseada no marxismo e com ênfase na centralidade do trabalho nos processos organizacionais, além de interfaces com áreas tais como os estudos frankfurtianos, a psicologia sócio-histórica, a psicossociologia crítica, as análises sobre Estado, poder e classes sociais, etc. – denominada pelo autor de “economia política do poder em estudos organizacionais”; c) *critical management studies*, que se baseia em estudos críticos em gestão com referências nos estudos conduzidos principalmente por Alvesson, Deetz e Willmott; e d) análise crítica em estudos organizacionais, que se baseia em estudos segundo novas dimensões que não são marxistas e nem frankfurtianas, como o pós-estruturalismo de Foucault, o pós-modernismo de Lyotard, as análises institucionais de Lourau e Lapassade, o simbolismo de Bourdieu, o imaginário de Castoriadis, a teoria da complexidade de Morin, entre outros.

Pela delimitação de Faria (2009), ver-se-ia que a perspectiva neste trabalho se encaixaria tanto na categoria de Teoria Crítica nos Estudos Organizacionais, quanto na Análise Crítica em Estudos Organizacionais, pela forma como epistemologicamente busca analisar o empoderamento nas relações entre sujeitos nos espaços organizacionais, numa perspectiva dialética e materialista, abrindo-se ao diálogo com áreas tais como a Psicossociologia, a Psicologia Sócio-histórica, não obstante se abra também ao pós-estruturalismo de Foucault, a teoria da complexidade de Morin, etc., por questões de se tentar um alargamento quanto a concepções da realidade estudada (o sujeito social e seu processo de constituição subjetiva, incluindo-se sua caracterização enquanto homem e homossexual nas trocas sociais e o processo de empoderamento). Pensar uma síntese entre abordagens estruturalistas e pós-estruturalistas seria, então, um desafio para compreender a complexidade do fenômeno do empoderamento, daí as considerações acerca do sujeito processual concreto

como ponto de partida de nossa investigação: ela já se propõe a tal síntese quando da convergência de distintas (e a princípio, contrárias) abordagens.

Entende-se que uma teoria que se encerra em si mesma não consegue despertar novas possibilidades analíticas e não responde satisfatoriamente às exigências da contemporaneidade, pois os objetos de estudos se complexificam historicamente, o que traz temporalidade também às teorias, apesar do movimento de sacralização que muitas vezes se percebe junto a alguns autores e pesquisadores e que se pretende aqui evitar.

A TCEO, na ótica da economia política do poder, indica que a compreensão da vida nas organizações e sua dinâmica exigem a adoção de uma epistemologia apoiada no materialismo histórico e de um esquema teórico-metodológico dialético capazes de responder às questões que afetam a vida cotidiana dos sujeitos coletivos das mais variadas formas e que valorizem esse sujeito coletivo mais do que as organizações para as quais vendem sua força de trabalho (FARIA, 2009, p. 04).

Ainda no que se refere ao debate epistemológico, ao se buscar produzir o conhecimento científico o pesquisador toma um ponto de partida, para além de seu demarcado interesse – no nosso caso, o caráter crítico, voltado à mudança e à emancipação. Com o que trabalhar num primeiro momento (considerando a relação sujeito X objeto)? Ou pela via das ideias e argumentações existentes ou pela realidade material que o circunda? Entendemos que o universo as ideias e proposições acerca da realidade sejam relevantes como referências ao pesquisador, mas que ele não deve enquadrar a realidade em tais perspectivas pré-concebidas ao seu encontro com o real. Daí que aqui optamos pelo trabalho que se volta à primazia do real e mais uma vez enfatizamos os motivos da escolha: acreditamos que o pesquisador deve tomar o cuidado de não enquadrar aprioristicamente seu objeto de estudo em função de um modelo teórico específico para comprovar suas hipóteses, muito embora seja essa postura a mais comumente adotada na academia. Delimitam-se referencial teórico, modelos explicativos e técnicas de investigação para se tornarem factíveis e comprováveis as argumentações do pesquisador, num movimento de perda da realidade em favor da construção de possíveis verdades sobre a realidade. Esse processo reducionista tem sido alvo de críticas de consagrados autores, dentre eles Nietzsche, Marx, Foucault, que inclusive contribuem direta e indiretamente enquanto referencial neste processo de pesquisa.

Para apropriar-se do real concreto, especialmente no desenvolvimento do conhecimento científico, o sujeito toma como ponto de partida esse real e não a ideia que tem sobre ele. O real concreto é levado para o pensamento como reflexão, indagação, tensionamento, dúvida, elaboração, enfim, é tomado como abstração até que se torne real pensado, até que o sujeito seja capaz de reproduzir o real concreto pela via do pensamento como real pensado. O ponto de partida é o ponto de

chegada, não mais como o real concreto de onde saiu, mas como concreto pensado (FARIA, 2015, p. 23 - 24).

Faria (2015) enfatiza, pela noção de Epistemologia Crítica do Concreto, que o processo investigativo se desenvolve a partir de momentos distintos da relação entre sujeito e objeto, num intenso movimento de ir e vir para, finalmente, conseguir-se construir o saber que se caracterize pelo estabelecimento de modelos ou reduções do real e da concretude.

Segundo o autor, a fase inicial do processo é a aproximação precária ou a fase pré-sincrética da pesquisa, momento em que o sujeito pesquisador ainda não consegue apreender a realidade em profundidade, dada a impossibilidade de acesso imediato e antecipado aos diversos elementos constitutivos do real. Nessa fase, o pesquisador depreende, pelas sensações e percepções, aspectos aparentes do objeto, ou seja, “o sujeito pesquisador adquire um conhecimento aproximado da coisa, mas não conhece a estrutura da coisa” (FARIA, 2015, p. 29).

A segunda fase é chamada de aproximação secundária ou deliberadamente construída e corresponde ao momento em que o pesquisador ampara-se em conceitos e análises já produzidos sobre o real para lhe auxiliar quanto às maneiras de se relacionar com o objeto, sem que esteja perdido enquanto possibilidades interacionistas, como num processo sincrético, cuja tensão entre pesquisador e objeto direciona a pesquisa a “uma apropriação do objeto real pelo sujeito como objeto pensado, que é o terceiro momento da pesquisa” (FARIA, 2015, p. 32).

Por fim, cita-se o momento da apropriação do objeto pelo pensamento e do conhecimento científico, terceiro momento da pesquisa e que consiste já numa apropriação sintética definida quanto ao real estudado. O autor nos ressalta que esse saber enquanto síntese

não é, definitivamente, o da verdade absoluta e inquestionável, o momento da tese das teses, do último estágio do saber. É apenas um momento em que o pesquisador alcança o limite de sua compreensão e não o limite definitivo do entendimento da realidade. A produção do conhecimento, nesse momento, mostra que as certezas contêm as próprias dúvidas, que o que parece definitivo é apenas provisório e que a totalidade cognoscível é a superação da fragmentação, encontrada no primeiro momento, e da estrutura formal, encontrada no segundo momento, e não o saber absoluto de todo o real (FARIA, 2015, p. 35).

Em nosso percurso de pesquisa, inicialmente tomamos aquilo que se apresentava como perceptível acerca do empoderamento como base para nossas problematizações. Nossa aproximação junto ao fenômeno e nossas apreensões do real se deram por meio de sua

expressão pela visibilidade e autonomia de gays que estão em posição de destaque nas empresas privadas, campo de nossas pesquisas<sup>34</sup>.

Nessa primeira aproximação precária é que o real começa a se tornar real pensado e foi nesse sentido que surgiram inúmeros questionamentos e problematizações: o processo de empoderamento de gays nas empresas é um fenômeno concreto? Como ele se apresenta? Não esconderia algo mais? Não existem contradições que lhe são inerentes? Há distinções entre as formas como se apresenta o processo e como a realidade de demais gays se efetiva nas práticas sócio-organizacionais?

Em seguida, buscamos uma aproximação com o suporte teórico disponível sobre nossas categorias de pesquisa a fim de apreender do real suas possibilidades interpretativas. Não buscamos enquadrar o real em teorias existentes, mas buscar a partir de tais teorias condições de relacionamento com o real (relação sujeito X objeto). Daí surgiram as necessidades de ampliação conceitual e as subversões quanto às rupturas paradigmáticas e o forçoso diálogo entre autores. Pois não seria possível um relacionamento mais detalhado com o objeto de estudo deixando de fora perspectivas que nos possibilitavam outros olhares. Incurriríamos no reducionismo, prática que se quis aqui evitar.

A partir da coleta das histórias de vida e da compreensão do fenômeno nas relações e experiências vividas pelos entrevistados é que se delimitaram os conceitos e as inferências acerca do real do fenômeno, na fase de apropriação do real, não enquanto saber definitivo, mas possível de nossa relação pontual e específica quando da prática de pesquisa e produção da tese. Assim se consolida a noção de sujeito e organização de trabalho que buscamos defender; se descrevem as possibilidades dadas aos homossexuais pela história anterior às entrevistas e pelas vivências específicas de nossos sujeitos entrevistados; e se apreende, por fim, a complexidade do fenômeno de empoderamento e suas contradições, a partir das análises dos processos vivenciados pelos sujeitos de pesquisa e pelas significações dadas ao empoderamento, tanto em nível intrapessoal quanto social, haja vista os discursos propostos nos diversos espaços de socialização.

Espera-se, amparado pela perspectiva que aqui se cognomina de crítica interdisciplinar e pela epistemologia crítica do concreto, ter abarcado a complexidade dos temas e conceitos aqui propostos, evitando-se os reducionismos e contribuindo para que os

---

<sup>34</sup> Os motivos por se escolher as empresas privadas já foram explicados em capítulo anterior: acreditamos que as empresas privadas refletem mais expressivamente a opressão advinda dos padrões hegemônicos e os recursos de que se utilizam os gays estão intimamente ligados à maneira como se posicionam em inter-relação com os demais da organização. No caso da Administração pública, há recursos explícitos pautados em princípios legais que poderiam auxiliar a inserção e empoderamento por meios outros, que não a reflexividade e os jogos micropolíticos nas relações interpessoais em espaços sócio-organizacionais.

resultados desta reflexão inicial possam gerar frutos no que se refere à emancipação social dos trabalhadores quanto às amarras e às limitações possíveis que se operacionalizariam na consciência em meio às práticas organizacionais, mesmo que de modo pontual e sempre aberto a novas construções e diálogos.

### ***6.1.2 – Quanto à natureza da abordagem***

É intuito desta pesquisa desenvolver um estudo qualitativo, a partir de um enfoque interdisciplinar e crítico, sobre o processo de empoderamento de gays nas organizações de trabalho.

A pesquisa social, de âmbito fundamentalmente qualitativo, em oposição à abordagem quantitativa,

[...] é uma atitude e uma prática teórica de constante busca que define um processo intrinsecamente inacabado e permanente. É uma atividade de aproximação sucessiva da realidade que nunca se esgota, fazendo uma combinação particular entre teoria e dados (MINAYO, 2006, p. 23).

Entende-se aqui que essa modalidade de pesquisa traz em seu bojo interesses mais abrangentes do que o objeto definido em seu campo específico, especialmente pelo caráter político a que já nos referimos anteriormente. Trata-se, portanto, de uma abordagem dinâmica, em que tanto a pesquisa quanto o pesquisador "vivem sob o signo das contingências históricas de sua atividade" (MINAYO, 2006, p. 27).

O termo nos sugere que a própria atividade de pesquisa se faz enquanto relação interpessoal e intersubjetiva entre pesquisador e pesquisado, de modo que o conhecimento possa surgir na relação entre ambos. Rompe-se, então, com a ideia de que o pesquisador, enquanto sujeito, é quem tem o poder de conhecer, depreender a "verdade" sobre o pesquisado, seu objeto de estudo. Aqui, o saber não é do e nem está com o pesquisador: é uma forma de se equiparar o poder entre ambos, dando voz ao pesquisado e restituindo-lhe o saber-poder que lhe fora expropriado em métodos positivistas e experimentais nas ciências humanas.

Um outro ponto importante que se quer aqui enfatizar é que a pesquisa qualitativa não se ampara na segurança e confiabilidade dos números e demais elementos mensuráveis. Ela se esquematiza por sobre a interpretação e pela dinâmica experiencial, motivo por que cabe ao pesquisador avaliar-se e policiar-se constantemente em relação ao planejamento, execução e

resultados do trabalho segundo sua intencionalidade, considerando-se, ainda, a ética na prática de pesquisa.

A interpretação é um ato de composição. O intérprete seleciona descrições e as torna mais complexas, utilizando algumas relações conceituais. O pesquisador pode tomar o termo trabalho e atribuir a ele músculo, durabilidade, remuneração e respeito próprio. Esses podem ser alguns dos significados mais amplos de trabalho. O pesquisador pode selecionar um evento ocorrido no local de trabalho e atribuir a ele personalidade, história, tensão e implicação. As melhores interpretações serão extensões lógicas de uma simples descrição, mas também incluirão a extensão contemplativa, especulativa e até mesmo estética. O leitor seria enganado se o deixassem pensar que essas interpretações foram acordadas, certificadas de alguma forma. Elas são contribuições do pesquisador, escritas de forma que fique evidente que são interpretações pessoais. Todas as pessoas fazem interpretações. Todas as pesquisas precisam de interpretações. A pesquisa qualitativa se baseia muitas vezes nas percepções interpretativas feitas durante todo o planejamento, a coleta de dados, a análise e a elaboração do texto do estudo (STAKE, 2011, p. 65-66).

Assim, convém esclarecer que todo o material inerente à relação entre pesquisador e pesquisado é importante por ser analisável, por proporcionar possibilidades de construção do conhecimento acerca da complexidade do fenômeno. Mas se se enfatiza a relação entre pesquisador e pesquisado, como tornar compreensível o material que lhe é inerente? Acredita-se, tal como proposto na Psicologia Sócio-histórica de Vygotsky (1996) e González Rey (1999), que a linguagem tenha, pois, esse papel elementar na mediação e mútua transformação entre os sujeitos envolvidos no processo.

Ao destacar a importância dos signos, devemos enfatizar que entendemos a linguagem ao mesmo tempo como mediação da subjetividade e como instrumento produzido social e historicamente, materializando nossas significações construídas no processo social e histórico. A linguagem é instrumento fundamental no processo de mediação das relações sociais, por meio do qual o homem se individualiza, se humaniza, aprende e materializa o mundo das significações que é construído no processo social e histórico (AGUIAR, 2015, p. 158 - 159).

Tomamos, então, as falas como processos, como construções dos sujeitos pesquisados em sua tentativa de externalizar sua interioridade, de se metabolizar com o contexto que o cerca, incluindo-se aí o pesquisador. É por isso que se faz relevante ao pesquisador conhecer o contexto do pesquisado, sua história, suas vivências e experiências, a fim de não tomar as falas como meros dados, mas como estratégias de ser no mundo.

Na pesquisa qualitativa voltada ao sujeito e sua subjetividade, cabe-nos, portanto, pensar instrumentos que viabilizem a pesquisa – sejam de coleta ou de análise de dados – como forma de também se viabilizar a construção do sujeito (GONZÁLEZ REY, 1999). Mais uma vez: dar-lhe voz, centralidade para que o conhecimento produzido na pesquisa não se

resuma aos interesses do pesquisador e da Academia, mas de todos os envolvidos no processo de construção do saber, o que nos equivale pontuar a necessária atenção ao sujeito, à problematização (questão de pesquisa), método e contexto abordado.

Não é possível refletir profundamente sobre o conteúdo da pesquisa sem pensar em seus significados quando estudados de uma forma ou de outra. E a realidade de estudá-lo em determinado local e não em outros locais rapidamente se forma em nossa mente. Em outras palavras, primeiro a conceituação do estudo ocorre praticamente ao mesmo tempo, com o foco mudando da questão para o método e então para o local e de volta para a questão, com a ideia sendo provavelmente refinada a cada vez. E esse refinamento continuará até o momento de coletar os dados e escrever sobre ele para o relatório (STAKE, 2011, p. 86).

Outro ponto importante quanto à natureza da abordagem qualitativa a que nos voltamos na confecção deste trabalho é a maneira como se fazem dialogar as perspectivas teóricas que nos servem de suporte. Elas têm em comum o aspecto qualitativo em suas análises, na maneira como traduzem seus objetos de estudo e problematizações em possibilidades argumentativas de verdade. Mas cada uma o faz a sua maneira, seja partindo da realidade material concreta (como no caso do Materialismo Histórico, das perspectivas frankfurtianas e da Psicologia Sócio-histórica) ou da realidade simbólica, abstrata (como no caso do Pós-estruturalismo e mesmo da Psicanálise). Aqui, atentamo-nos à possível síntese entre realidade material e simbólica, posto que elas são interinfluenciáveis e interdependentes, como já marcamos acerca da noção de sujeito processual concreto. Desse modo, não se faz incoerente alocar tais abordagens teóricas em diálogo na tentativa de abarcar a complexidade do empoderamento enquanto fenômeno.

### ***6.1.3 – Quanto à relação com o objeto***

Para que se alcance o objetivo geral proposto neste trabalho – analisar o processo de empoderamento de gays em organizações privadas de trabalho em Belo Horizonte –, é necessário reconhecer as restrições dadas pela maneira como o fenômeno se faz acessível: nas organizações de trabalho, o que se convém chamar de empoderamento é a atribuição de relevância de um dado sujeito na hierarquia da organização, com poder decisório junto ao seu grupo de trabalho – o que para nossa perspectiva é apenas aparência do fenômeno, contraditório pelo que marca sua essência.

Faria (2015) nos aponta de modo bastante pertinente que a construção do conhecimento depende da maneira como se articulam pesquisador e contexto de pesquisa.



Pode-se, então, estabelecer, pela primazia das ideias e concepções racionalistas, demarcações específicas do real segundo as percepções e interesses do pesquisador, ou pode-se fazer o movimento inverso – o que aqui se tem defendido, inclusive: produzir relacionalmente o saber científico a partir da primazia do real e de como o pesquisador poderá apreender-lhe a totalidade, não em absoluto, mas enquanto possibilidade interpretativa, enquanto real pensado que não seja reducionista, que não exclua o fenômeno do todo a que se vincula.

É da interação complexa, dinâmica e dialética do sujeito com o real, nos limites dados por este, pelo próprio sujeito, pelos meios de produção do conhecimento e pelo conhecimento humano historicamente acumulado e acessível, que se vão desenvolvendo os modos de apreensão e construção do conhecimento e de construção da lógica formal e abstrata com os quais o sujeito individual se relaciona com o mundo. Esses modos se encontram em constante renovação, desenvolvimento e mesmo em transformação, embora a transformação de um modo de apreensão em outro não seja uma atividade comum ou regular para esse sujeito (FARIA, 2015, p. 23).

Dessa forma, caber-nos-á considerar as particularidades e especificidades de cada sujeito e seu contexto que à pesquisa se abrir para que, num segundo momento, seja possível estender os resultados a casos pretensamente semelhantes. Isso atribuirá o valor social da pesquisa, especialmente no que se refere à mobilização de sujeitos quanto ao enfrentamento de formas de opressão para que se estabeleça o que aqui se defende como empoderamento.

Parece-nos, pois, pertinente utilizarmos do método de histórias de vida como forma de tornar possível o nosso intuito. A história de vida consiste num método biográfico (priorizando, pois, o sujeito, em seu processo de se constituir na metabolização com seu meio social) que convida o pesquisado a materializar em discurso os sentidos e significados advindos de suas vivências e que estruturam sua memória e sua consciência de si e de mundo. Por conta da natureza desta pesquisa e de sua intencionalidade, parece-nos apropriado e pertinente, por tornar relevante a relação entre pesquisador e pesquisado e por possibilitar ao pesquisado a centralidade que lhe é necessária na construção de si pela pesquisa.

Paulilo (1999, p. 142 - 143) esclarece que o método de história de vida é diferenciado e se faz privilegiado em relação a demais métodos porque “incorpora experiências subjetivas mescladas a contextos sociais. Ela fornece, portanto, base consistente para o entendimento do componente histórico dos fenômenos individuais, assim como para a compreensão do componente individual dos fenômenos históricos”.

Para Haguete (2011), o método de história de vida surge no contexto norte-americano junto à Sociologia, especificamente aquela desenvolvida na Escola de Chicago, fazendo-se claramente subsidiária do Interacionismo Simbólico de George Herbert Mead (1863-1931),

abordagem sociológica que considera a maneira como os sujeitos percebem e produzem significados na interação social, o que lhes serve de base, inclusive para a formação de seus *selfies* (egos).

Nesse sentido, tem-se no método uma tentativa de inovar metodologicamente em relação à maneira positivista e experimental que orientava a Sociologia, especialmente a que se fez seguidora dos pressupostos de Émile Durkheim, chamando a atenção também de psicólogos quanto às possibilidades de apreensão da subjetividade em meio às trocas sociais.

A história de vida traz, entretanto, limites quanto à forma como possibilita, ao pesquisador, uma apreensão mais fidedigna da realidade objetiva, aspecto inclusive criticado por Pierre Bourdieu (*apud* CORRÊA & GUIRAUD, 2009), dadas as distorções, ilusões ou mesmo intencionalidades que na narrativa se presentificam.

No que se refere à utilização das histórias de vida numa perspectiva crítica que busca abarcar a complexidade do real, entende-se que é por meio da interiorização da realidade que o circunda que o sujeito se exterioriza, em sua produção narrativa, trazendo à tona e de maneira articulada aspectos objetivos e subjetivos, conscientes e inconscientes, enfim, explicitando a dialética que lhe forma e lhe confere possibilidades de ser no mundo. Tomar o real a partir da produção narrativa não implicaria, assim, desprezar a primazia do real, mas aceitá-lo enquanto real pensado, subjetivado, a partir do qual se constituem os sujeitos e seu psiquismo.

Para esta proposta de pesquisa, que busca analisar a maneira como o sujeito interioriza e atribui sentido à objetividade e à dimensão social que o circunda, tais ilusões e/ou distorções estariam intimamente relacionadas à maneira como o entrevistado se constitui subjetivamente quando de suas experiências e trocas com o mundo, o que mais favorece a narrativa enquanto dado de pesquisa do que a desqualifica. Entende-se que, quando das suas falas e do trabalho de memória que implica a narrativa de sua trajetória de vida pessoal e profissional nas organizações de trabalho, os sujeitos de pesquisa podem sinalizar importantes aspectos relacionados à produção de sentidos em suas trocas sócio-organizacionais, dando-nos evidências sobre a maneira como apreendem discursos, valores e demais instituições quanto a seu *ser no mundo*, seja ditado pela organização, seja por demais agentes de reprodução social, e como respondem a tais pressões, sinalizando angústias, autonegação, assim como estratégias de enfrentamento e de defesa na interação social.

Portanto a dimensão transferencial entre pesquisador e pesquisado é também considerada, o que torna a pesquisa relacional, interpessoal e intersubjetiva, possibilitando que o saber emergja nas trocas entre eles e não de modo apriorístico ou centralizado na figura

do pesquisador.

O método começa a partir do desejo do entrevistado de contar sua vida. Pede-se ao sujeito que conte sua história, como achar melhor – nos moldes de entrevista não-estruturada. Este sujeito vai ser escolhido a partir das relações já desenvolvidas pelo pesquisador no contexto, de acordo com seu desejo de participar. É a partir da relação que vai sendo estabelecida – o vínculo, a confiança, a construção de sentidos – que o método se desenvolve. Trata-se da interlocução (BARROS *et al.*, 2007, p. 32).

Em relação aos demais métodos biográficos, apresenta-se abaixo um comparativo, no intuito de se defender a escolha que neste projeto se apresenta:

**Quadro 1: Comparativo entre abordagens biográficas em pesquisas qualitativas**

MÉTODOS	HISTÓRIA ORAL	BIOGRAFIA	AUTOBIOGRAFIA	HISTÓRIA DE VIDA
<b>CARACTERÍSTICAS</b>	<p>Elaboração de um projeto;</p> <p>Definição prévia de um grupo de pessoas a serem entrevistadas;</p> <p>Planejamento da condução das gravações;</p> <p>Transcrição e conferência do depoimento;</p> <p>Inexistência da preocupação com o vínculo.</p>	<p>Utilização de diversas fontes;</p> <p>Recolhimento enviesado dos dados;</p> <p>Irrelevância da falta de relação entre pesquisador e sujeito pesquisado.</p>	<p>Discurso direcionado ao Leitor;</p> <p>Preocupação com a sequência temporal;</p> <p>Intencionalidade (particularista).</p>	<p>Preocupação com o vínculo entre pesquisador e pesquisado;</p> <p>Há uma produção de sentido tanto para o pesquisador quanto para o sujeito: “saber em participação”;</p> <p>História contada da maneira própria do sujeito;</p> <p>Ponte entre o individual e o social.</p>

Fonte: BARROS, Vanessa Andrade *et al.*, 2007. Com adaptações.

Outro ponto que se quer aqui enfatizar é que, neste trabalho, a história de vida é tomada como técnica, um instrumento de acesso à problematização levantada a partir de sua unidade de análise – o sujeito –, e não como uma metodologia em si, haja vista o referencial que tomamos como suporte. Enquanto instrumento, a história de vida nos possibilita dar voz aos sujeitos de pesquisa para que, a partir da linguagem, possam se evidenciar os elementos que nos esclarecerão quanto à forma como os sujeitos se constituem em suas trocas sociais, num processo fluido e dialético, superando, pois, a dicotomia entre objetividade e subjetividade. Num segundo momento, então, seguir-se-á a interpretação no material captado nas falas e narrativas dos entrevistados, pois não se espera apenas descrever e ilustrar a forma como simbolizam seu mundo, mas apontar e evidenciar as contradições, os jogos de poder, as

armadilhas ideológicas e as influências inconscientes que orientam os sujeitos em sua metabolização com o mundo.

À busca de conclusão, gostaríamos de ressaltar que o compromisso do pesquisador é com a realidade, não com o método ou a teoria. Uma postura ética implica em não hesitar quando o método escolhido não der conta de investigar aquela dada realidade. Entendemos ser possível, e necessário, que a metodologia qualitativa investigue e teça considerações sobre uma dada realidade de forma sistemática, configurando assim o olhar científico e ético fundamentais à pesquisa. O método de História de Vida é um método científico com toda força, validade e credibilidade de qualquer outro método, sobretudo porque revela que por mais individual que seja uma história, ela é sempre, ainda, coletiva, mostrando também o quão genérica é a trajetória do ser humano (BARROS *et al.*, 2007, p. 33 - 34).

## 6.2 – Sujeitos da pesquisa

A escolha dos sujeitos para o trabalho de pesquisa é, talvez, um dos pontos mais delicados quanto ao trabalho. Como recorrer a um grupo social cuja problemática nas trocas organizacionais os orienta ao fechamento? Como abordar uma temática polêmica que tende a ser silenciada – quando não debochada, ironizada – nas práticas organizacionais? Como acessar a dimensão do grupo social (dos gays) a partir de um sujeito específico, sob o risco de sequer reconhecer-se (ou afirmar-se) como tal? Como estabelecer uma *démarche* que seja representativa para a problematização aqui colocada?

A primeira questão que nos veio à mente foi a de se escolher uma expressiva organização de trabalho, que pudesse servir de palco para o desenvolver do processo de empoderamento e para que pudéssemos analisar as estratégias subjetivas de se constituir em meio aos jogos e relações sócio-organizacionais. Entretanto, não tomamos o Estudo de Caso como método fundamental neste trabalho, até porque é de nosso intuito abordar a dimensão social e histórica, coletiva e política no tocante ao empoderamento de gays presentes em organizações de trabalho privadas de diversos segmentos, negócios, estruturas e influência. Esses são, inclusive, elementos analisáveis no que se refere à maneira como tais organizações reproduzem mais ou menos acentuadamente as representações e valores há muito arraigados na dinâmica do macrocontexto social: as transformações organizacionais são pontos em que se espera avaliar o poder de agir dos sujeitos sociais, a forma como se posicionam frente à questão, mantendo-a, legitimando o instituído, ou operacionalizando mudanças de ordem organizacional e institucional.

Assim, optou-se aqui pelo trabalho com sujeitos de contextos diferenciados, que nos retratassem a multiplicidade e as inúmeras possibilidades do universo organizacional a que nos referimos em capítulo anterior dedicado à concepção de organização de trabalho que nos

serve de base. Mas então, outra questão se coloca: Quais sujeitos?

Buscamos aqui abordar a condição de ser gay em sentido coletivo, genérico. Nossos sujeitos de pesquisa, portanto, são sujeitos concretos comuns, vivenciam ordinariamente, como quaisquer outros sujeitos, as adversidades dadas pelas variações econômicas, as influências das mídias e tecnologias, os impactos diretos da política nacional em suas vidas e relações, a ação das ideologias e representações sociais, enfim, são sujeitos que estão imersos no cotidiano e, por isso, se fazem representativos dos inúmeros companheiros que, como eles, engendram-se ou não em possibilidades de empoderamento em suas relações sociais, a depender de como se posicionam, como percebem recursos, como se abrem à influência (mesmo inconsciente) dos outros em seu processo de constituição subjetiva e como se sintetizam em sua metabolização com o mundo. Não fazem parte de uma expressiva associação, não são necessariamente ativistas políticos, não estão em locais naturalizados e direcionados a gays enquanto forma de trabalho, tampouco são expressivas personalidades sociais no contexto belorizontino. Os sujeitos desta pesquisa foram escolhidos em virtude de seu empoderamento (enquanto aspecto visível, por conta de sua expressividade e hierarquia nas estruturas organizacionais em que se inserem) em seus respectivos locais de trabalho (desde que sejam organizações privadas de trabalho, já que outras formas de organização possuem outras amarras e recursos para o empoderamento e seriam pauta, portanto, de outra pesquisa), assim como de sua abertura a esta proposta, ou seja, em virtude de se sentirem, pela questão da segurança advinda da transferência e do vínculo com o pesquisador, acolhidos, respeitados e contemplados quanto aos interesses deste trabalho no que se refere à mudança social e emancipação dos sujeitos.

Trata-se, então, de uma seleção de sujeitos por conveniência, pelos motivos de dificuldade de acessos já expostos, a partir do uso da rede de contatos e vínculos sociais do pesquisador para acessar sujeitos interessados e com potencial contribuição aos intuits do trabalho, respeitando-se a questão ética e política aqui envolvidas<sup>35</sup>.

Contamos neste trabalho com um número de três sujeitos de diferentes contextos sócio-organizacionais, segundo sua disponibilidade, abertura e interesse, o que nos possibilitou contemplar a dimensão objetiva partilhada em relação a sua condição de sujeito, e, assim, desenvolver a técnica da história de vida, como já mencionado. A partir da validação e do consentimento de participação com a proposta de pesquisa, seguiram-se as negociações

---

<sup>35</sup> A amostra por conveniência não deve ser tomada como voltada a critérios de pessoalidade que interferem no comprometimento ético do trabalho. Cabe ao pesquisador nas Ciências Humanas e Sociais se conscientizar de que seus problemas e objetos de estudos são permeados de aspectos políticos e juízos de valores, evitando-se, portanto, formulações de caráter particularistas e tendenciosidades quanto aos resultados do trabalho.

quanto às entrevistas, sua frequência e a necessária continuidade, os acordos quanto aos usos das falas no trabalho e a decorrente publicização – por se tratar de um trabalho de doutoramento – e, finalmente, alcances no tocante a resultados.

Por uma questão de ética e sigilo, dada a dimensão política em que se envolve a pesquisa, os sujeitos selecionados serão aqui denominados de modo fictício, assim como seus respectivos contextos organizacionais, a fim de lhes garantir maior privacidade frente às questões colocadas quando do processo de entrevistas e construção das histórias de vida.

### **6.3 – Coleta e análise dos dados**

O método de história de vida se ampara na técnica de entrevista não-estruturada. Considera-se entrevista uma situação relacional entre pesquisador e pesquisado, marcada pela transferência e legitimidade do pesquisado em relação aos interesses e possíveis contribuições do pesquisador quanto a uma problematização que mobiliza ambos na construção de saberes elucidativos. Trata-se de um processo interpessoal e intersubjetivo que pode ser pontual, mas que, no caso da história de vida, necessita de continuidade, para que se possa captar uma ampla produção narrativa e discursiva que lhes possibilite a compreensão e interpretação dos eventos que se tomam como eixo de pesquisa.

Constitui-se como uma situação de interação em que a palavra é, por excelência, um símbolo de comunicação e os discursos são influenciados na relação entre sujeitos (entrevistado e entrevistador). Nesse sentido, utilizando fundamentalmente a fala, como podemos garantir que há representatividade de um grupo na fala do entrevistado?

De acordo com as ideias de Bourdieu (2011, p. 180), “[...] todos os membros do mesmo grupo ou da mesma classe são produtos de condições objetivas idênticas. Daí a possibilidade de se exercer na análise da prática social o efeito de universalização e particularização, na medida em que eles se homogeneizam, distinguindo-se dos outros”.

Entende-se, então, que o problema da representatividade deve ser entendido pela noção de que o sujeito é um receptáculo de um universo simbólico partilhado e que objetiva a realidade social em que se insere. Assim, quando da situação de entrevista, em que o pesquisador busca apreender a realidade social junto ao sujeito individual, tem-se que “é a posição presente e passada na estrutura social que os indivíduos trazem consigo em forma de ‘habitus’ em todo tempo e lugar, que marca a relação” (BOURDIEU, 2011, p. 184).

É na situação de entrevista que se pode, pois, com maior riqueza de detalhes,

apreender os elementos simbólicos e linguísticos que levarão aos resultados da pesquisa. Minayo (2006), referindo-se à entrevista não-estruturada, considera que sua diferenciação em relação à entrevista semiestruturada é bastante tênue, já que nenhuma interação com finalidade de pesquisa faz-se totalmente aberta e livre, há sempre certa condutibilidade do pesquisador, até por questões de coerência em relação ao tema e objetivos do trabalho.

Em comparação às entrevistas fechadas e questionários, entretanto, a técnica propicia maior riqueza quanto ao conteúdo e aos detalhes interacionais, já que se ampara nas falas dos sujeitos, além de contemplar as observações do pesquisador em relação ao que é inerente ao processo: expressões e emoções do entrevistado, rupturas, silêncios e ruídos, pressões e desconfortos contextuais, etc.

A ordem dos assuntos abordados não obedece a uma sequência rígida, e, sim, é determinada frequentemente pelas próprias preocupações e ênfases que os entrevistados dão aos assuntos em pauta. A quantidade de material produzida tende a ser maior e com um grau de profundidade incomparável em relação ao questionário, porque a aproximação qualitativa permite atingir regiões inacessíveis à simples pergunta e resposta. A abordagem desses diferentes níveis tem sido uma questão fundamental das Ciências Sociais, aprofundada por alguns autores (MINAYO, 2006, p. 122).

Ainda no tocante às entrevistas, enfatiza-se que, por se tratar de uma prática associada ao método de história de vida, deve ser feita em profundidade, ou seja, respeitando-se o conteúdo que emerge e se tornar central a cada encontro, evitando-se as assimetrias e possíveis distorções de papéis na maneira como se alocam pesquisador e pesquisado. Se por um lado é o entrevistado que se coloca como elemento principal no processo, por abrir-se à pesquisa e expor sua história, não cabe ao pesquisador um papel secundário e menos importante – ou o contrário, como no caso de pesquisas clássicas e positivistas –, mas a constante vigília quanto aos elementos simbólicos analisáveis para a produção dos sentidos que se busca compreender e explicitar enquanto resultados do trabalho.

Não houve, então, uma demarcação de antemão de um número exato de entrevistas a serem realizadas, exatamente porque se respeitou a temporalidade do entrevistado quanto a cada conteúdo, quanto ao enfrentamento de possíveis resistências e quanto ao trabalho de elaboração do material que se expressa, se materializa em sua fala enquanto possível acesso à sua subjetividade, motivo por que é segundo a segurança que a natureza do vínculo e da transferência entre ambos que se otimizará mais ou menos o processo de coleta dos dados.

Mas, apesar de não haver um roteiro prévio, a descrição das histórias de vida seguiu uma cronologia de desenvolvimento pessoal dos entrevistados, partindo-se de sua infância e

de suas primeiras lembranças acerca de si, seu contexto e as principais vivências até chegarmos à atualidade. Claro que nos relatos se presentificaram idas e vindas, posicionamentos e reposicionamentos segundo as lembranças, os efeitos causados quando de sua evocação e algumas provocações do pesquisador quanto aos sentidos atribuídos às experiências vividas, motivos pelos quais as interpretações tiveram de ser estabelecidas após a organização de um corpus de análise, como forma de compreender os “entremeios” em que as produções narrativas se efetivaram.

Com as descrições de suas histórias de vida, então, seguiu-se para a interpretação do material, concomitantemente às falas e lembranças evocadas, como instrumento para se identificar os sentidos, as contradições, as ideologias, as produções individuais e sociais que sustentam a consciência (e a formação inconsciente) dos entrevistados quanto à problemática abordada, de forma complementar ao que propõe a história de vida (enquanto técnica). Isso porque, enquanto perspectiva analítica e epistemológica que nos coloca defronte o real do fenômeno estudado (o empoderamento de gays), entende-se que as histórias de vida, ao proporcionar, enquanto método biográfico, a possibilidade de ressignificações e construção de sentidos de seu ser no mundo ao sujeito de pesquisa, permite-lhe, pois, sua apropriação do real enquanto real pensado, portanto, enquanto autoconhecimento, mas de modo dialógico, com o suporte do sujeito pesquisador.

No que se refere às inquietações deste sujeito pesquisador, à maneira como ele toma seu objeto de estudo também enquanto real pensado, caber-lhe-ia descrever as formas de simbolização e atribuição de sentidos subjetivos do sujeito pesquisado ao fenômeno como forma de se interiorizar esse processo, como forma de conhecer, sob a forma de real pensado, o fenômeno a que se volta. Mas, para além das descrições, para além de seu interesse interpretativo, o sujeito pesquisador deve questionar a realidade estudada – através do processo de atribuição de sentidos às suas práticas com a vivência da história de vida –, tomando-o pois como meio de se evidenciar algo mais: o não explícito pelos sujeitos em seu processo de elaboração; as contradições elementares e que muitas vezes passam despercebidas pelos sujeitos nos jogos interacionais.

No campo epistemológico, a análise interpretativa (hermenêutica) do material coletado junto às histórias de vida toma a linguagem como foco e as produções narrativas como unidade analítica, relacionando as estruturas semânticas (significantes) com estruturas sociológicas (significados) e psicológicas (sentidos) dos enunciados, além de articular o conteúdo das falas com fatores que determinam suas características: variáveis psicossociais, contexto cultural, contexto e processo de produção da narrativa. Considerando-se, então, a



perspectiva interdisciplinar e a noção de sujeito a que se voltam as prerrogativas deste trabalho, na interpretação das histórias de vida há contribuições do materialismo histórico, da psicanálise, do pós-estruturalismo, para além do aspecto descritivo e explícito do conteúdo apreendido no processo.

A interpretação das produções narrativas junto à história de vida dos sujeitos entrevistados nesta pesquisa satisfaz, ainda, as perspectivas da produção de sentidos no cotidiano quanto ao empoderamento, já que aponta para uma estrutura de reprodução social, ou seja, o habitual gerado pelos processos de institucionalização, o que nos esclarece quanto à forma como os discursos sobre homossexuais orientam os sujeitos (em sua constituição subjetiva) e como se tornam, também, estratégias para o empoderamento (real ou não) a partir de suas práticas, sejam por reproduções ou ressignificações discursivas.

A organização do corpus de análise foi realizada quando da apreensão do material advindo das histórias de vida, e não de maneira apriorística, posto que não se buscou enquadrar a realidade dos sujeitos de pesquisa a um modelo do pesquisador. São de extrema importância, portanto, o conhecimento por parte do pesquisador da realidade estudada e uma sensibilidade para captar as nuances das quais estão carregadas as produções narrativas, seja nas expressões, contradições, pausas ou repetições, além do próprio conceito que exteriorizam.

#### **6.4 – Sobre o processo de coleta de depoimentos**

A escolha dos sujeitos de pesquisa se deu, como descrito, segundo conveniência e abertura dos interessados ao projeto de pesquisa, considerando a articulação do pesquisador com o contexto pesquisado. Ao contrário de metodologias clássicas e pautadas no modelo cartesiano experimental de pesquisa, com a delimitação de uma amostra representativa que pudesse apresentar o fenômeno estudado, em sentido factual, para que dele se extraíssem os nexos causais e as explicações (sob a forma de “leis gerais”) quanto ao empoderamento de gays em empresas privadas de Belo Horizonte, pela proposta teórico-metodológica a que se volta este trabalho, os caminhos percorridos aqui se mostram um tanto quanto diversos.

Primeiro, porque optamos aqui por uma abordagem qualitativa: mais importante do que explicar o fenômeno, em sentido de causalidade – como se fosse possível um saber apriorístico e um controle processual do pesquisador quanto às variáveis presentes nas trajetórias de vida de cada sujeito –, pareceu-nos mais coerente aos objetivos do trabalho compreender e interpretar as percepções, representações, performances e práticas de cada um

em relação aos seus respectivos meios sócio-culturais. É a partir do instante em que damos voz aos entrevistados que estes podem se revelar ao pesquisador, apresentar-lhe o que julgam significativo na maneira como vêm e se metabolizam com o mundo que os cercam.

Segundo, esclarece-se por conta do viés político e pela delicadeza do tema a que nos voltamos. Como já descrito e proposto em seções anteriores, a questão da sexualidade humana é permeada por relações de poder, e, nesse sentido, seria bastante difícil acessar sujeitos sabidamente homossexuais (pelas falácias ou demonstrações em meio à socialização, por exemplo) sem que houvesse, por parte de tais sujeitos, uma abertura ao pesquisador e suas intencionalidades. A dimensão transferencial fora, então, crucial para que cada um dos entrevistados pudesse se sentir seguro e confiável em relação aos propósitos do pesquisador e as decorrências do trabalho de coleta e análise dos dados.

Os sujeitos que aqui se tomam como base para pesquisa são, portanto, pessoas de vínculo com o pesquisador, a partir de sua rede de relações sociais. A cada um foram explicados os intuítos do trabalho, as normas éticas de pesquisa em Ciências Humanas, os interesses políticos em relação à produção e, uma vez compreendidos tais elementos, tais sujeitos consentiram em participar e apresentar suas respectivas realidades (objetivas e subjetivas) quanto à maneira como se percebem enquanto sujeitos sociais e se expressam nos espaços de socialização, em especial, nas organizações de trabalho<sup>36</sup>.

E pela natureza do método de histórias de vida, que pede uma maior vinculação entre pesquisador e pesquisado, diversos elementos tiveram de ser considerados quando do processo de coleta de dados: onde ocorreriam, de que maneira, disponibilidade dos participantes, forma de registro dos dados, etc. Exatamente por isso, o processo se mostrou mais desafiador do que a princípio parecer-nos-ia, cabendo ao pesquisador não alocar os sujeitos em suas “condições” de pesquisa, mas adentrar, conhecer e respeitar as realidades e possibilidades de cada entrevistado<sup>37</sup>.

Após as explicações de natureza metodológica, foi necessário delimitar um *setting* para o desenvolvimento das entrevistas de história de vida, que seriam gravadas e posteriormente transcritas para análises. Um dos entrevistados preferiu realizar o processo em sua residência, sem que houvesse presença de terceiros, para além do pesquisador, de modo a

---

<sup>36</sup> Cada sujeito assinou um **Termo de Livre Consentimento e Esclarecimento** das normas de pesquisa a fim de se fazer cumprir as prescrições ético-políticas na produção de pesquisa em ciências.

<sup>37</sup> Para fins de explicitação metodológica, importante mencionar que o processo de coleta das histórias de vida de deu de modo delongado, ao longo de cinco meses de trabalho, contabilizando cerca de 50 horas de entrevistas registradas ao todo, distribuídas em 12 encontros com o primeiro entrevistado (cerca de 15h de entrevista), 14 encontros com o segundo (cerca de 16h de entrevista) e 14 encontros com o terceiro (cerca de 18h e 30min de entrevista).

estar “mais à vontade” para relatar sua história. Os demais, pela própria rotina pessoal e profissional, preferiram realizar o processo em espaço e datas específicas, seguindo uma rotina análoga ao processo analítico. Assim, em contexto de consultório e de modo análogo à escuta psicológica – prática profissional a que também se dedica este pesquisador, para além da pesquisa e docência –, as demais histórias foram traçadas.

A experiência com dados é transformada em texto que identifica e realça marcas no discurso, posições, efeitos de sentidos. A escrita do caso vai além de uma apreensão circunstancial e momentânea do observado, pois envolve uma construção, a construção do caso metodológico, que transforma os registros daquilo que se apresenta como enigma em um relato, uma narrativa, uma experimentação e teorização de um campo. O caso revela não só o pesquisado, mas também aquele que escuta e as sinuosidades do campo que transita (ROSA; DOMINGUES, 2010, p. 186).

Importante aqui comentar as minhas percepções quanto aos diferentes espaços de coleta das histórias: na história de vida coletada em casa do entrevistado, o sujeito de pesquisa se mostrava menos formal e mais confortável quanto ao processo em si. Desde a chegada e recebimento do pesquisador até seu direcionamento quanto aos espaços a serem utilizados em casa, a apresentação da dinâmica e rotina do lar, etc., parecia haver sempre um sentimento de que, de fato, caberia ao pesquisador compreender aquele contexto e sujeito quanto às suas formas de ser e estar no mundo. Suas (do entrevistado) eram as possíveis “verdades” quanto à maneira como se constituía e se colocava em relação à vida.

Nas situações de consultório, o clima era um pouco distinto, talvez pela representatividade que o próprio espaço trazia aos sujeitos. Era como se pensassem: aqui posso me revelar? Um certo estranhamento e formalismo fora a princípio inevitável. Mas, aos poucos, foram também se apropriando do *setting* e se abrindo não só às perguntas do pesquisador, mas também a si e suas elucubrações, que surgiam sempre que interpelados quanto a algum ponto que traziam à pauta em relação ao que consideravam significativo quanto à sua história<sup>38</sup>.

Em ambos os casos, entretanto, na medida em que surgiam pontos significativos de suas respectivas histórias, cada sujeito buscava exteriorizar (verbalmente ou não), da maneira como lhes era possível, os sentimentos, as representações e os sentidos que cada vivência, cada passagem de sua trajetória trazia. Daí a relevância do método de história de vida para

---

<sup>38</sup> Aqui, cabe-nos marcar a possível relevância que poderia se nos apresentar o método analítico, tal como proposto pela Psicanálise, para demais trabalhos realizados no campo dos Estudos Organizacionais brasileiros, especialmente aqueles de natureza qualitativa e que buscam depreender do sujeito elementos de significação para além do explícito no discurso e para além do âmbito da racionalidade dos entrevistados.

esta pesquisa: ao serem convidados a falar livremente sobre sua trajetória, segundo uma perspectiva cronológica, cada sujeito buscava elencar vivências que lhes foram significativas e, por isso, estariam alicerçadas à sua dimensão subjetiva, à complexa trama de elementos que tomam como base e referência para seu ser e estar no mundo, posicionando-se e se reposicionando, tanto mais expressivo o trabalho de elaboração (consciente e inconsciente) necessário quando do processo de exteriorização de sua interioridade.

Importante marcar que a dimensão transferencial fora significativa para o processo. Reconhecendo o pesquisador como uma figura de confiança, em quem se deposita a “suposição de um saber”, como nos moldes do trabalho analítico, cada entrevistado se propôs, então a partilhar de suas vivências sem maiores resistências. Acredito que a transferência aqui não se justifique apenas pelo contato e convívio social com o pesquisador, mas o reconhecimento de sua prática profissional como psicólogo e acadêmico no contexto que partilham.

Chamaremos de Athos, Porthos e Aramis<sup>39</sup> – em analogia ao popular romance de Alexander Dumas, de 1844, intitulado “Os Três Mosqueteiros” – os sujeitos que aqui se apresentarão em relatos de história de vida, a fim de lhes garantir o sigilo e privacidade no que se refere às consequências da pesquisa em suas respectivas realidades sócio-culturais. Também serão utilizados nomes fictícios quanto a demais personagens, localidades e contextos organizacionais que possam emergir nos relatos, sempre com base nos preceitos de ética em ciências humanas e sociais.

As histórias de vida apresentadas a seguir trarão em sua confecção já as interpretações advindas de nosso arcabouço teórico, como forma de se alcançar o objeto deste trabalho e, então, compreender a complexidade do processo de micropolíticas de empoderamento dos sujeitos em espaços sócio-organizacionais. Complementando, por fim, a fase de apresentação das histórias, segue-se a conclusão do trabalho, em que se espera alcançar os objetivos propostos ao trabalho, sem que se excluam, entretanto, novas possibilidades de pesquisa e produção de conhecimento quanto à temática e problematização aqui levantados.

---

<sup>39</sup> A escolha pelos personagens de Dumas quanto aos nomes fictícios atribuídos aos sujeitos de pesquisa é, a princípio, aleatória, posto que três são os sujeitos que nos servem de base para o estabelecimento da pesquisa e a tríade em questão é mundial e historicamente popular em diversos campos, como literatura, cinema, teatro, pintura, etc. Há de se comentar, entretanto, um ponto elementar nesta correlação, considerando o interesse deste trabalho e as descrições propostas por Dumas quando de sua obra e caracterização dos personagens: Para Dumas, os três mosqueteiros representavam heróis distantes de uma ótica de perfeição e puras virtudes, mas humanos, marcados por fraquezas e limitações mesmo em meio a seus propósitos de mudança e lutas sociais no cenário francês do século XIX. Assim são também nossos três mosqueteiros: sujeitos comuns que, em seu cotidiano, experienciam limitações e múltiplas potencialidades para fazer valer seus interesses na dinâmica social, empoderando-se, entretanto, e servindo de base para que sirvam também de referência a novas performances de empoderamento organizacional.

## 7 – A CONSTRUÇÃO DAS HISTÓRIAS DE VIDA

### 7.1 – A história de Athos

Nossa primeira história de vida tem como personagem principal um jovem de vinte e oito anos, mineiro, nascido numa cidade interiorana, funcionário de uma instituição bancária na qual atua como gerente de um seguimento diferenciado por conta do perfil de clientes, com grandes aplicações e investimentos na instituição, o que caracteriza sua visibilidade e a expressividade na estrutura organizacional. Para compreender seu processo de empoderamento, entretanto, optamos por reconstruir discursivamente sua trajetória de vida pessoal e profissional como forma de lhe dar voz e para que emergissem aspectos significativos de sua constituição subjetiva que pudessem ser também analisados e interpretados à luz do corpus teórico que nos serve de parâmetro neste trabalho.

#### *7.1.1 – “Prepare seu coração pras coisas que eu vou contar”: Origens e primeiras experiências constitutivas*

Athos relata que quando de seu nascimento fora registrado em outra localidade, no município de Vila Feliz<sup>40</sup>, devido a sua contextualização familiar e configurações vinculares de seus pais e familiares com a população local. Seus pais, ambos da localidade, estabeleceram residência em Itabira, dadas as maiores possibilidades que a cidade dispunha em relação a Vila Feliz, com aproximadamente oito mil habitantes (segundo o entrevistado). Principalmente a falta de infraestrutura em educação, comércio, saúde e lazer – se comparada a Itabira – direcionou a escolha familiar. A relação com Vila Feliz é, entretanto, bastante expressiva, posto que são cidades muito próximas e vínculos familiares fortes ainda se presentificam na localidade, tais como avós, tios, primos e primas, etc.

Segundo Athos, por conta do tamanho e do histórico de Vila Feliz,

[S1] por ter pouco poucos habitantes as famílias também são tudo próximas, todos têm... um tipo de ligação com familiar, com primo de num sei quem...

---

<sup>40</sup> Nome fictício, proposto por conta da expressividade do sujeito de pesquisa no contexto sociocultural, para lhes garantir anonimato e, pois, maior privacidade e segurança quanto aos resultados deste trabalho.

Temos aqui já um indicativo do contexto sociocultural em que se constituía: marcado por gregarismo e extrema proximidade entre sujeitos, o que poderia reforçar a manutenção de maior homogeneidade das formas de se pensar e sentir no mundo, ou seja, o caráter mais institucional – voltado à força das prescrições sociais sobre o poder de agir das individualidades em relação ao contexto.

Seguindo a trajetória cronológica e convidado a falar mais de suas origens, Athos enfatiza que elas estão, pois, mais fortemente alicerçadas em Vila Feliz, e de tal contexto advêm aspectos relevantes de sua constituição subjetiva. Seus pais se conheceram ainda jovens e desde sempre se mantiveram unidos. Athos então evoca, primeira e espontaneamente, sua percepção de sua figura paterna. O trecho a seguir é literal à situação de entrevista:

[S1] meu pai era o típico... hominho do interior que::... era o mais valentão, contanto que ele desde novo tem o apelido de estufadinho. Às vezes as pessoas perguntam: ‘ah, por que ele era gordo’? Não, que ele era do peito estufado mesmo e era briga vinte e quatro horas... ele era... a cabeça do... da turma lá de... o típico conservador do interior mesmo, aquele que gosta de roça, de boi, cavalgada... e:: churrasco e cerveja.

[E] *tipo “machão”...*

[S1] Vinte e quatro horas... minha mãe... apaixonada por aquele carinha da... de Vila Feliz que... que era o popularzinho lá, que era... o referência entre os meninos, o que... se alguém olhasse torto, apanhava dele...

Athos, ao evocar sua representação da figura paterna, já nos aponta os elementos de performatividade de masculinidade que lhe serviria de referência quando de sua descoberta da sexualidade. Nos elementos marcados em seu relato, notamos a presença de um ideal hegemônico comum ao contexto interiorano e conservador, ainda fortemente presente, mesmo em espaços de maior heterogeneidade (e complexidade), como nos casos de grandes centros urbanos e em organizações de trabalho.

A interiorização do padrão hegemônico de masculinidade, em meio ao processo de formação de seu autoconceito (e, posteriormente, conseqüente autoestima) já seria, então, uma estratégia compulsória, em meio a sua socialização e educação, que afetaria seu modo de se pensar enquanto sujeito, orientando-lhe os papéis e as possibilidades interativas num contexto conservador. Não se quer aqui inferir que Athos interiorizou passivamente o padrão hegemônico enquanto ideal de ser-no-mundo, mas procuramos enfatizar que, num primeiro momento, é pela interiorização e assimilação de tal ideal que, posteriormente, se abrirá a

Athos – quando de seus questionamentos e elaborações advindos de suas expressões no contexto – a possibilidade de questionamentos (a si) em relação a sua performatividade, seu modo singular e idiossincrático de masculinidade em seu meio social.

Seguindo seu percurso cronológico, Athos esclarece que seus pais se conheceram numa festa junina. Ambos se sentiram atraídos (um pelo outro) e começaram a ter uma paquera, seguida de namoro, até o casamento. O processo de namoro não foi longo e casaram-se rapidamente. Um ponto que reforça a natureza institucional do contexto de Vila Feliz vem à tona no relato do entrevistado, ao marcar as reduzidas possibilidades aos sujeitos como forma de garantir maior coesão à cultura e representações locais. Esclarece-nos:

[S1] se se... namorasse há muito tempo eles iam... ter começado a se relacionar... muito menino então....acredito que não tem muito ( ) namoro não.

A expressão em destaque nos sugere o assujeitamento individual às prescrições sociais, até como forma de controle das práticas de conduta, uma vez que, abertas e flexibilizadas tais prescrições, haveria riscos quanto à maneira de se instituir o casamento e a constituição familiar entre sujeitos, especialmente quanto em sentido monogâmico. Noutras palavras: caso fosse dada aos jovens do local a possibilidade de namoro sem maiores compromissos, não haveria motivos para se manterem fixos uns aos outros, pois se aventurariam em experiências diversas – medo que ainda persiste em ideários conservadores, especialmente no que se refere à condição da mulher.

Athos relata que seus pais são ainda jovens (ambos na faixa de 50 – 55 anos, atualmente) e já quando se casaram tiveram a primeira filha. Por conta das obrigações familiares, seu pai se voltou, desde muito jovem, à vida comercial. Iniciou sua trajetória profissional com a compra de um trailer que, posteriormente, daria lugar a um bar/lanchonete, sob a forma de loja física. Conta que seu pai e um tio, com ajuda de pedreiros, construíram o prédio que aloja o comércio, a fonte de renda dos irmãos. Seus pais, de origem humilde, trabalharam de engraxate (pai) e venda de verduras, hortaliças e demais produtos cultivados em casa (mãe), sob a forma de catira, uma espécie de troca entre comunitários.

Mas sua relação com Vila Feliz permanecia intensa. Segundo o entrevistado, era costume que em todos os finais de semana a família se reunisse em casa de seus avós, tanto maternos quanto paternos. Athos conta que ambas as avós eram donas de casa e seu avô paterno, caçador. A família materna é também composta por dois homens e quatro mulheres – além dos pais. Já a família paterna, por uma mulher e quatro homens. Muito embora os entes

familiares se dividissem entre Vila Feliz e Itabira, sempre houve uma aproximação muito grande entre os familiares.

[S1] muito muito... a família sempre foi muito unida mesmo... muito unida... é de festa vinte e quatro horas, a referência lá todo tipo... alguém morre da família, eles fazem festa... e é festa assim com dez cantores sertanejo dentro de casa.

Para demonstrar o nível de coesão coletiva da família, Athos relembra fatos marcantes em sua história, passada por seus pais:

[S1] eu lembro dela [*a mãe*] contar uns caso muito engraçado de... vamo supor... minha mãe com a irmã brigavam dentro de casa... meu avô amarrava a mão das duas... falava assim: cês num tão brigando? ‘Cês são irmãs, cês vão ter que ficar juntas pra aprender a conviver... E amarrava as duas e mandava as duas pra rua vender verdura na cabeça amarrada com a mão uma com a outra (risos).

Quanto ao contexto econômico, Athos pontua que a família sempre batalhou para construir o próprio patrimônio. Constituem-se, então, como valores de seu contexto familiar o engajamento e a determinação para que, com esforço e dedicação, haja êxito e consequente reconhecimento social. O entrevistado fala também da importância da rede de relacionamentos, inclusive no tocante às possibilidades que a seus pais se apresentavam, já que os recursos, de modo geral, eram escassos, então recorrer à socialização, aos contatos diretos, era sempre a melhor forma de garantir vantagens materiais concretas e possibilidades de trabalho. Seus pais, ambos com ensino fundamental incompleto, não correspondem às expectativas e exigências de um grande centro urbano (no tocante a postos de trabalho), mas, em Vila Feliz, pela notoriedade, reconhecimento e aceitação dos demais, sempre dispunham de acesso a recursos materiais e oportunidade de trabalho.

Mas, mesmo em meio às facilidades propostas pela proximidade social com a comunidade local, Athos esclarece que, no que se refere a sua criação, não houve quaisquer mimos ou proteções, segundo ele, o que toma como referência positiva em sua formação, interiorizando tais valores, o que também viria a se expressar em sua trajetória atual.

[S1] ninguém tinha nada, herdou nada de ninguém, eles conseguiram... tipo assim: meu pai falava que ele... pra ele tomar uma coca cola e comer um frango, era só no natal... Comer uma caixa de bombom era assim... tinha que....

[S1] tanto de forma de criação, deles achar que tem que fazer a mesma coisa com a gente pra gente ganhar as coisas, que depois certas coisas a gente vai... absorvendo e vai vendo que realmente se não tivesse tido esse... esse... essa experiência de vida dele... dele tá falando isso tudo comigo, talvez as coisas seriam muito fáceis e eu não teria corrido atrás!



A pequena diferença de idade para com sua irmã mais velha é outro elemento de aproximação e identificação de Athos com demais membros da família. Nesse momento, entretanto, o entrevistado justifica a pouca lembrança de passagens de sua primeira infância:

[S1] eu sou péssimo nisso, eu acho que eu já conversei isso com minha mãe poucas vezes... minha irmã fica até zoando minha cara, fala assim: “nossa, num sabe nada do cê, que num sei o que... Mas eu num sei muita coisa, assim... não, eu sei que... eu tenho fotos, tudo, mas...

Sobre seu nascimento, menciona não ter sido planejado, muito embora após o nascimento dos dois filhos, o casal desejado pelos pais, e por conta de possíveis restrições econômicas, seus pais decidiram realizar um procedimento contraceptivo. A relação dos pais com os filhos fora, segundo ele, bastante próxima, e, mais uma vez, Athos evoca a figura paterna em suas lembranças:

[S1] sempre... eles foram muito apegado com a gente... assim, em tudo... meu pai desde... de pequeno... aquela coisa de... pelo menos a gente acha... de todo pai querer que o filho faça futebol, a filha faz isso e aquilo... Meu pai tentou me colocar no futebol... desde pequenininho não tive interesse... mas entrei no karatê... que era uma coisa que eu me interessei... e:::... acho que na época não era muito interesse... é que eu entrei com três de idade... então achava aquilo legal... era menino pequeno ia lá e brincava... num treinava, num era algo que eu levava realmente a sério... mas ele queria que eu levasse a sério... tinha aquela pressão toda... se dependesse de mim, eu ia um dia, no outro dia não voltava lá mais, talvez daqui dois dois meses eu voltava lá... meu pai era... cê tem que ir, num sei o quê... é::: e com minha irmã também sempre muito::: tipo::: querendo que faça algum tipo de esporte... sempre lá em casa gostou de esporte... meu pai sempre foi muito malhado.. é::: fazia campeonato de supino, campeonato de peso, musculação... ele teve um espírito muito jovem... tinha um carro só pra ter som no porta mala do carro e outro carro pra andar... que num sei o quê... então eles tinham essa coisa de... cê tem que alimentar bem... cê tem que ser saudável, cê tem que ser esportista porque só assim você vai criar educação pra poder conseguir algo...

Mais uma vez, aqui se fazem notórios alguns elementos que marcam um padrão hegemônico de masculinidade, delimitando papéis e performances que se tornariam compulsórios, talvez como forma de aceitação e reconhecimento social, aspectos valorizados num contexto gregarista.

A correspondência aos padrões de conduta local implicaria uma forma de notoriedade no contexto social, posto que, tanto mais fidedigno o sujeito a um papel idealizado num grupo social, maiores as chances de legitimação e transferência positivada dos demais. Questiono os motivos de tanta abertura ao contexto, Athos reitera:

[S1] socialização, muito porque... eu acho que... até hoje, na minha vida, eu nunca fui na minha casa... nunca fui na minha casa... que... eu acho que tinha menos de dez pessoas dentro da minha casa... porque... eu todas as vezes... não tem um final de semana que meu pai e minha mãe não faz festa...

[S1] Lá em casa foi sempre tudo porta aberta... é, almoça quem quer lá em casa, vai todo mundo, chama todo mundo que vê na rua pra almoçar... [...] lá em casa sempre teve esse lado muito social... de eu sempre ser acostumado com muita gente dentro de casa... [...] Mas nada que... que...[um dia] deixasse carente de alguma afetividade... Achar: 'ah o meu pai num tá cuidando... de forma alguma, muito pelo contrário... ele queria que a gente ficava lá e ele achava que, pra ele, ele tava agradando a gente... fazendo festa vinte e quatro horas (risos).

A justificativa de Athos em relação à postura de seu pai, sempre voltada à socialização, parece-lhe plausível em vista do reconhecimento e amparo que o social em Vila Feliz proporcionou à família em geral. Aqui importante mencionar que, mesmo que tenha havido sentimento de falta da figura paterna – sempre evocada primeiramente em seu relato, talvez não por acaso, se considerado algum aspecto inconsciente –, o grupo social se estabelecia como substitutivo, acolhendo-lhe à medida que se dava a interiorização dos valores e das normas propostas pela coletividade.

Pergunto sobre as motivações de corresponder ao social, naquela época, e sobre o sentimento que emergia. Athos retorna:

[S1] A gente sempre... porque tinha muito primo. Quando tinha muito irmão do meu pai, irmão da minha mãe, então a gente tinha muito primo também, então juntava sempre todo mundo... os primos... a gente sempre falou... eu tenho primos... que na verdade não são primos, que desde pequeno é uma convivência tão junta, tão junta, que é como se fosse irmãos meus mesmo.

A coletividade lhe proporcionava, portanto, não só o sentimento de acolhimento, mas possivelmente de pertencimento e identificação com os demais, especialmente as crianças (primos), que, segundo o entrevistado, tinham mesma idade e as brincadeiras em geral eram constantes.

A presença de figuras próximas e parentais é importante no universo infantil para que o sujeito forme e estruture sua consciência, a partir dos elementos partilhados e que serão, por sua vez, seu filtro inicial na forma de pensar e ver o mundo (VYGOTSKY; COLE, 2007). Outro ponto relevante é que, a partir da socialização, tem-se a construção da representação de si no contexto, a partir das identificações e diferenciações com os demais. Os processos de socialização e educação são análogos, nesse caso, o que reitera a força que as externalidades possam vir a ter quando da constituição subjetiva dos indivíduos.

Pergunto sobre sua figura materna, pois começo a notar que, quase sempre, é a figura paterna quem é evocada no seu relato sobre a infância. Teríamos aqui possível indicativo de uma fixação fálica por conta do conflito edipiano, como nos propõe a teoria psicanalítica? Não nos atreveremos a tais colocações, uma vez que a Psicanálise não é o único e principal suporte teórico desta pesquisa, mas ela se faz relevante, como exposto no primeiro capítulo da tese, por trazer à pauta a dimensão inconsciente que também influencia diretamente na maneira como nos colocamos no mundo e com os outros que nos cercam, ponto que fundamenta a ideia de um sujeito processual concreto, como defendemos neste trabalho. Antes de inferir algo nesse sentido (do conflito edipiano), recorro novamente a Athos e peço que ele relate sobre sua mãe e as principais lembranças de sua infância.

[S1] minha mãe era aquela, né... minha mãe nunca gostou de empregada dentro de casa porque as poucas que tiveram pra tentar ajudar... a organizar um bocado de festa... roubaram lá em casa, então minha mãe nunca... não gostou de... ‘Ah, não, então eu mesmo faço tudo’. [...] Ela é dona de casa... mas hoje em dia... ela cuida das coisas comerciais do meu pai, do apartamento, essas coisa.

Em relação à figura paterna, a mãe parece assumir o clássico lugar de amparo e cuidado para com os demais, como nas proposições freudianas do início do século XX. A figura paterna talvez seja mais fortemente evocada pela maneira como o social se expressa através dela no seio familiar, de modo que, falar de si, para Athos, implica localizar-se, territorializar-se em meio às racionalidades, às valorações, aos afetos, enfim, à dinâmica simbólica de Vila Feliz. Muito embora a figura materna seja também direcionada pela dinâmica social, é com a figura paterna que a socialização se efetiva (incluindo-se o estabelecimento do superego). E, esperadamente, num contexto onde prevalece o padrão hegemônico de masculinidade, também se instaura o padrão hegemônico de feminilidade – exatamente em sentido de oposição e complementaridade, considerando a lógica de poder entre os gêneros e a manutenção da supremacia da masculinidade sobre a feminilidade, como já discutimos em seção anterior, muito embora, nos trechos destacados anteriormente e em seguida, já se possa denotar também na performatividade feminina uma forma de se manter destacada, visível em relação à figura de dominação no contexto familiar.

[S1] tipo assim... meu pai... chamou todo mundo pra almoçar lá em casa... minha mãe vai fazer todo... comida pra todo mundo... “Ah, vou fazer uma festa aqui hoje”... Minha mãe que vai limpar, ela que vai arrumar a casa, ela que vai cozinhar tudo, ela que vai limpar enquanto a festa tiver acontecendo, ela é que vai limpar depois que todo mundo foi dormir e ela que vai ficar acordada fazendo... mas... é::... não sei... talvez na cabeça dela... ela vai (risos)... num pode tá insatisfeita com algo... ou já estive insatisfeita com alguma coisa... em relação a esse tipo de movimento....

mas.... (risos) um fluxo de pessoas maior dentro da minha casa, mas... pra todo mundo que conhece minha mãe..... se ocê perguntar, vai te falar: “não, Maria sempre foi super satisfeita com isso, ela sempre fez tudo que ela gosta.... ela... ela... foi o casamento perfeito... dela e meu pai.

No trecho destacado acima é difícil não denotar certa submissão do papel materno, em sentido laboral e de entrega de seu poder de agir, à figura paterna, que define, gerencia e delimita a dinâmica familiar. Não que dessa relação se possa inferir, certamente, uma insatisfação, ponto que deveria ser também interpelado junto ao próprio sujeito em questão antes de falar por ele. Mas o fato de Athos espontaneamente evocar a dimensão da insatisfação da mãe em seu relato, tendo em vista sua identificação com a figura materna (o que mencionará adiante), aqui nos sugere, possivelmente, a percepção de alguma injustiça, assimetria ou mesmo sentimento de mal-estar quanto à mãe na dinâmica familiar. Aqui a empatia se nos apresenta em sentido contraditório: embora diga reconhecer-se como a figura paterna (papel e performance masculina), mas se identifique com a mãe (papel e performance feminina), Athos consegue perceber de maneira sensível a correlação entre tais papéis e performances, o que, mais tarde, possivelmente influenciará sua postura para com suas relações homoafetivas: a constante alternância entre o cuidado e a necessidade de amparo, a dominância e a submissão, a masculinidade e a feminilidade.

Pergunto sobre o relacionamento de ambos, se há conflitos, se ele se lembra de presenciar brigas, insatisfações nessa época:

[S1] não... a gente sabe e eu consigo perceber que é o meu pai a cabeça... minha mãe, se meu pai vai fazer isso, ela vai fazer também... se meu pai quer fazer isso, ela vai fazer também... [...] antigamente eu achava que ela... que ela era mais dominada mesmo... tipo assim, o que meu pai decidisse, pra ela tava tudo bem, então... você que quis fazer assim, a gente faz... hoje em dia ela já tem a... individualidade dela... ela já sabe se impor, falar: “ah, não quero fazer isso”.

Pergunto sobre o que ele pensa sobre essa relação: se ela se mostra assimétrica, se há algum incômodo ou mesmo se houve mudanças, com o passar do tempo, na maneira como se propõem um ao outro. Athos retorna:

[S1] eu acho que é a experiência entre eles mesmo... Ela conseguiu se encaixar ali e tirar um... uma beirada de... como é que eu posso falar.... ela.... de tan... conviver tanto com meu pai... ela sabe até que ponto ela pode chegar, até que ponto não... como ela vai falar aquilo, de que forma ela vai fazer que não vai afetar a integridade dominante dele... esse... o jeitão de: “eu falei, tá falado!”... que... num vai desmerecer nada dele... ainda mais perto de alguém... mas que ela vai fazer o que ela tá com vontade e ela sabe que ele vai aceitar isso calado... pode até reclamar... ali... soltar uma faisquinha na hora falar alguma coisa [...]. Ela soube.... e levar... ela... ela é muito adaptável, acho... E isso eu puxei dela!

Constata-se aqui já a percepção de Athos quanto ao posicionamento de seus entes parentais numa relação de poder e a necessidade de uso de estratégias para fazer valer interesses específicos em situações instituídas. Um ponto crucial para pensarmos o processo de empoderamento defendido neste trabalho: o que viria a ser “ter poder” numa relação? Seria possível algum poder de agir num contexto de opressão? Como fazer emergir poder de ação em espaços de socialização que tendem a minguá-lo? Na forma como sua mãe se posiciona, legitimando as expectativas do pai, abre-se, entretanto, a chance de barganha em relação ao que lhe fora imposto, numa dialética ou contradição da expressão de poder inter-relacional: ao se corresponder à expectativa proposta, redireciona-se, por sua vez, a possibilidade de uma reação, fazendo-se valer, então, também os interesses dos subordinados. Aqui, interessante pensar a noção de estratégia – como percepção dos recursos dispostos num dado campo de atuação e a habilidade ou competência de um sujeito para se utilizar de tais recursos para fazer valer seus intuitos e, quiçá, estabelecer mudanças. Tal empreitada, entretanto, só se faz possível via autoconhecimento e, evidentemente, conhecimento do contexto, como discutimos na seção dedicada à ideia de empoderamento neste trabalho. Pelo relato de Athos, foram os anos de experiência que proporcionaram a sua mãe possibilidade de se colocar na relação de modo a não se anular ou, nas palavras de Foucault (2004), do cuidar de si.

Poderíamos inferir, então, que tais percepções ainda na infância possivelmente viriam a influenciar as formas como Athos se posicionaria quando de seu ingresso em espaços sócio-organizacionais: adaptando-se às exigências para, num segundo momento, fazer as devidas reivindicações a partir dos recursos disponíveis para satisfazer seus desejos e necessidades, considerando, evidentemente, seu conhecimento sobre si e sobre o contexto.

Retornando à questão parental, pergunto-lhe sobre identificação e afinidade: com qual figura existe maior aporte. Athos não hesita em marcar sua forte ligação com a mãe, embora reconheça a relevância de seu pai na maneira como introjetou alguns padrões de conduta.

[S1] À vezes, em algum tipo de situação, eu tenho... uma reação... impulsiva igual ao do meu pai... Mas é muito raro... porque... é uma coisa que eu não gostava nele... ele... eu não gostava desse... do antigamente... Hoje em dia ele num.. não tem tan... apesar de opinião, não... Meu pai, quando é opinião, se ele falar aqui... que nós não tamo sentado agora num sofá, nós tão sentado.... numa pedra em cima de uma cachoeira e ocê falar o contrário com ele, ele vai até o fim do mundo, mas nada muda a cabeça dele.... [...] Agora, minha mãe não... minha mãe, se a gente fala algo pra ela, ela acha aquilo interessante... [...] ela fica curiosa querendo saber que que isso vai te agregar... mas se ocê contar pra ela... já que ela num sabe, ela vai acreditar n'ocê e vai achar isso o máximo e vai adorar sua ideia...

O reconhecimento de que há aproximações e afastamentos em relação a ambas as figuras dão a Athos a tarefa de se constituir diferentemente em relação aos dois, apropriando-se do que de tais figuras julga ser relevante na maneira como se propõe a ser aceito e reconhecido socialmente. Valho-me, mais uma vez, de possibilidades psicanalíticas em relação ao trecho marcado: a ameaça castradora paterna é, ao mesmo tempo, ponto que o aproxima da figura materna – fonte de resposta e satisfação a seus desejos – e o afasta, em favor da figura paterna – uma vez que a mãe toma a figura paterna como referência e, portanto, configura-a como marco performático para aquilo que se lhe apresenta amável, valorativo, desejável. Não que tal colocação seja definitiva na constituição subjetiva de Athos, mas o influencia na forma como, inconscientemente, se expressa no contexto.

Um outro ponto a se destacar é que tais papéis e performances presentes no contexto e dinâmica familiar se correlacionam com demais instituições locais de Vila Feliz. Sua família é vinculada à Igreja Católica, muito embora o entrevistado enfatize não haver tamanho rigor às normas da igreja que, muitas vezes, era também tomada tão somente como espaço de socialização no contexto comunitário. Não se trata de pensar a família como condicionada pelos preceitos católicos, de modo determinístico e passivo, mas de se considerar que os valores fundamentalistas da religião reforçam alguns dos valores e performances que se propagam no seio familiar e criam possibilidades interativas com a comunidade local.

Ainda sobre demais instituições sociais e processo de socialização secundária, Athos traz à tona em seu relato suas vivências escolares. Relata que, desde pequeno, tinha uma certa facilidade nos estudos, ganhando reconhecimento das professoras e de colegas. O mesmo não diz de sua irmã, que acredita ter se aproximado mais da ótica pragmática do pai, voltando-se ao trabalho e percebendo os estudos mais como obrigação do que como ferramenta de (auto)desenvolvimento. Questiono se ele percebe diferenças de tratamento na forma como seus pais se colocaram para com ambos (ele e a irmã), e Athos menciona:

[S1] Eu posso afirmar com todas minhas palavras que nada foi diferente pra mim e ela... tipo pra eu e ela.... nada..... foi oferecido as mesmas coisas, as mesmas condições...

[S1] eu lembro quando::: a gente já tinha... vão supor, sei lá, doze anos de idade... que::: foram reformar a casa lá em Itabira né.... já tinha um tempo que tava feita, aí foram pintar. Na época meu pai perguntou: “cês vão querer cor diferente de quarto?” Minha irmã escolheu rosa e eu escolhi azul.... mas tipo assim..... uma coisa bem subjetiva, eu queria azul só porque meus amigos da escola tinham um quarto azul... Aí eu falei: “vou pintar o meu também, porque aí eu vou ser igual”. Mas só por isso...

Aqui é interessante perceber que o entrevistado acredita ter tido as mesmas condições gerais que a irmã no tocante a seu desenvolvimento e formação, talvez por serem as mesmas as condições materiais concretas a que se lhes direcionava, assim como as possibilidades de expressão, escolhas e demais formas de acolhimento no seio familiar. Mas se o contexto sociocultural geral se reflete e se propaga também no seio familiar, muitas dessas opções dos sujeitos já seriam, então, compulsórias pelas prescrições e instituições locais, mobilizando os sujeitos à valorização e reconhecimento grupal. O ideal de ego passa aqui a mobilizar o sujeito em função de se fazer amável para o Outro, tal como discutimos na seção sobre constituição subjetiva deste trabalho.

Volto à questão identificatória, já evocada quando de sua descrição do espaço escolar, nesse momento da conversa: sobre sua postura de abertura ao conhecimento e a postura de sua irmã de ser mais pragmática e empírica, tal como seu pai. Ele reafirma mencionando ter maior afinidade com a mãe e maior distanciamento com o pai:

[S1] é porque... meu pai sempre foi muito durão... num... num era aquela coisa mais... num é que num tinha carinho, sempre teve carinho comigo, só que era a forma dele de fazer carinho, aquela forma mais... mais grossa mesmo... não de... meu pai... eu acho que se eu tiver apanhado na vida.... eu acho que apanhei duas vezes na minha vida... e mesmo assim uma vez foi um tapa na bunda, outra vez foi um beliscão do meu pai... [...] Eu tinha medo... tipo assim, de fazer algo errado, e meu pai me bater...

Aqui se explicita a clássica proposição freudiana de que a ameaça de castração advinda da forma como se coloca a figura paterna tradicional no contexto familiar é contraditória, por afastar o sujeito em função de uma percepção de baixo acolhimento e carinho (o que se pode compensar junto à figura materna tradicional), mas, ao mesmo tempo, gerar-lhe certo fascínio, já que tal performatividade passa a ser legitimada pelo grupo e, pois, a maneira como pode o sujeito se fazer valorável no contexto. E continua o entrevistado:

[S1] ele me concertava com uma fala dele. Porque eu tinha esse respeito... por ele.... ele era uma pessoa que, quando falava sério comigo... eu levava isso a sério profundamente, eu não queria que ele nem pensasse que iria me bater.... se ele falasse isso comigo... eu já ficava morrendo de medo... então... nunca fiz nada de errado... nunca fiz nada de errado, assim.... todo menino já fez tudo de errado... mas assim, algo que ele chegar ao ponto de me cortar no coró da forma que ele já falou que ... se eu fizesse ele ia fazer, nunca precisei, graças a Deus!

[S1] Acho que colocava um certo distanciamento que às vezes eu num::: tinha coragem, talvez, de me soltar... tanto assim perto dele...

A minha insistência sobre a questão das relações parentais e a maneira como as figuras envolvidas no processo puderam marcar a constituição subjetiva e sexual de Athos caracteriza uma tentativa de compreensão das bases simbólicas sobre as quais o sujeito elaboraria sua performatividade quando de suas vivências ainda na infância, considerando a expressividade da libido já nessa fase do desenvolvimento humano – tal como proposto pela Psicanálise – e as formas de condicionamento e docilização possíveis nas interações.

Não seria incomum pensar que esse afastamento da figura paterna e ideal de ego proposto no contexto coletivo aproximaria Athos de um contexto de maior feminilidade. O “ser” (ideal de ego) e o “ter” (objeto de desejo), nesse caso, poderiam se inverter, aproximando-o de uma maior performatividade tradicionalmente feminina, talvez. Nesse sentido, o entrevistado nos aponta que suas brincadeiras favoritas e suas companhias mais próximas eram sempre de ordem masculina, ao contrário do que se poderia precipitadamente pensar.

[S1] quando eu ia pra roça... que aí só ia os meninos... [...] pra roça pra montar cavalo mesmo, de meu tio que ia tratar de boi, ia fazer essas coisas, aí ia só os meninos [...]. Eu curtia... ficava o dia inteiro lá, montava cavalo... tinha que atravessar rio, tinha que fazer várias coisas, eu adorava!...

Um ponto interessante também sobre a questão de performatividade é que, nesses casos, a ideia de masculinidade, em especial na infância, parece dar maior poder de ação e, por isso, também de maior vazão libidinal à criança, o que lhe traria, certamente, maior satisfação, frente à repressão do desejo. Daí a necessidade de não se pensar uma interpretação em sentido hermético, mas dialógica entre teorias. Correlacionamos aqui as influências da Psicanálise, mas também as colocações foucaultianas e butlerianas, embora esses autores não estejam tão voltados à dimensão interior dos sujeitos (se comparadas às proposições freudianas, por exemplo), mas em suas possibilidades nos contextos sociais e relacionais (SALIH, 2012).

Adiante, pergunto se Athos se lembra de alguma vivência de desconforto relacionada a seu pai ou sua mãe, ou mesmo de preferir ou se sentir mais acolhido por seu pai ou sua mãe, ele recorda:

[S1] quando meu pai discutia com minha mãe, eu acho que... eu num vou falar independente do que, porque... talvez eu nem entendia o porquê que eles tavam discutindo... Mas independente de eu querer saber o motivo, eu ficava do lado da minha mãe... Sempre! Eu acho que num teve uma vez que eu fiquei do lado do meu pai [...] Independente, eu ficava do lado da minha mãe.... nunca nem quis saber o motivo do que... talvez na .. no .... no dia, eu até sabia o motivo, mas.... é::: isso num



vinha ao caso pra mim... minha mãe, meu pai tava brigando, eu tava do lado da minha mãe.

Sua relação entre pai e mãe é de aproximação e afastamento de ambos, variavelmente, ao longo de sua história infantil. Nas recordações de Athos, a transitoriedade afetiva entre suas figuras paterna e materna nos sugere que, já em sua infância, abriu-se um universo de possibilidades para sua localização ou territorialização entre papéis e suas significações possíveis de masculinidade e feminilidade, atreladas ainda a outros valores sociais que lhe foram passados como relevantes e valoráveis, tais como a noção de justiça, esforço, comunhão, aceitação, etc. As performances de masculinidade e feminilidade também se atrelam a tais valores, ressignificando-os quando da elaboração do sujeito e suas expressões no contexto em que se insere.

Quanto aos valores internalizados e associados a tais figuras, Athos fala de disciplina em seu relato como algo fundamental para formação de seu caráter, o que fora conseguido pela prática desportiva – com o Karatê – e também por influência direta de seu pai. No Karatê descobre a competitividade e a possibilidade de se afirmar frente aos demais, o que lhe apresenta a satisfação do reconhecimento social. Para o entrevistado, corresponder com as expectativas que lhe eram colocadas era mais uma forma de gozo, satisfação, do que necessariamente uma prescrição ou sanção. Afirma:

[S1] Se eu tirava dez numa prova, eu chegava com a prova pregada na testa, querendo mostrar que eu consegui aquilo [...] Eu sabia que minha mãe e meu pai reconhecia aquilo... meu pai adorava contar pros outros, ainda mais karatê, que meu pai tem esse lado mais masculino... Então quando eu ganhava algo no karatê, meu filho, era só isso que ele conversava o resto do mês, o resto da semana! Podia passar o papa na frente de casa que ele contava que eu era campeão do karatê.

A dimensão narcísica aqui emerge como forma de se associar (o Eu) ao que é positivado e valorizado pelo Outro, mobilizando (mesmo inconscientemente) o sujeito às pressões sociais, especialmente por sua associação às consequências trazidas à figura paterna. O trecho a seguir descreve tal sentimento vivenciado por Athos e, considerando que sexualidade e narcisismo são pontos elementares na constituição subjetiva (BIRMAN, 2016), mais uma vez emerge a temática da sexualidade em seu relato:

[S1] Eu ficava orgulhoso... porque ele tava adorando aquilo e pra mim era uma satisfação ver eles... tipo felizes por causa de algo que eu consegui fazer.

[E] *Por quê?*

[S1] num sei..... pode ser algo do tipo... igual eu depois de mais... de mais velho, eu consigo:... tentar, vão supor, analisar algo... falar assim: “será que ele fazia isso... porque:... talvez algum momento ele percebia algo da minha sexualidade.. e:: gostava de se.... vangloriar?” Sei lá... se::.....

[S1] tipo assim, olha... talvez nunca tocaram no assunto nada com ele [o pai]... mas ele chega logo que o Athos é o campeão do karatê... que num sei o quê... Eu sei que isso existe e é claro e nítido pro meu pai... [...] Meu pai sempre ... porque... é:: meu grupo de estudo, minhas amigas lá de Itabira... sempre era tipo assim... cinco homens numa sala de aula e o resto tudo mulher... então nem se eu quisesse fazer só amizade com homem tinha jeito não.. mas realmente a maioria dos amigos depois que.... é:: tipo assim, na escola, eram mais amigas... tinham muitos amigos também... mas... as amigas gostavam mais de mim... E eu sempre ficava com as meninas todas da minha sala.

Athos nos aponta aqui sua percepção de que, para seu pai, já haveria dúvidas sobre a maneira como poderia vir a vivenciar sua sexualidade, um tanto distanciada do padrão hegemônico de masculinidade. O medo e a insegurança de ter seu filho associado à feminilidade estariam justificando sua postura de glorificar o filho quando de seus êxitos quanto às performances de masculinidade hegemônica, afastando-lhe (do pai) possível angústia. Como Athos nos relata, buscar corresponder aos desejos da figura paterna e, por consequência, materna, como forma de gozo e satisfação, aumentam em seu período de idade escolar e ingresso na adolescência as pressões em se fazer fiel às prescrições. Ficar com as meninas de sua sala era, também, uma estratégia de garantir seu reconhecimento junto ao social.

Então adentro diretamente o terreno da sexualidade e suas vivências infantis com Athos. Pergunto-lhe se lhe passava pela cabeça outras representações de ser homem ou ser mulher, se ele entendia a possibilidade de outras formas de vivências da sexualidade para além do binarismo de gênero. Ele reitera:

[S1] Não existia pra mim esse mundo... porque tinha isso lá em Vila Feliz.... Quando tinha alguém que falavam que era gay... É algo que era home mininha ali... e no outro dia já tava vestindo de mulher, e hoje em dia é uma mulher, tem nome de mulher (risos)... não tinha essa coisa de gay... eu num conhecia esse mundo. eu num tinha noção que isso existia...

[S1] Quando os outros falava em viadinho, viadinho num sei o quê... aquilo eu entendia como: “Ah, o meninim é mei viadim mesmo.... mas eu não tinha noção do que que aquilo representava... e aí... Ele é viadim, mas quando ele crescer, ele vai casar com uma mulher... [...] Pra mim que existia uma vida que..... Eu pensar que um homem beijaria na boca de homem, isso eu nunca... isso não passava... Era assim, longe da minha cabeça...

O entrevistado nos esclarece que, no contexto de Vila Feliz, o binarismo era a forma mais marcada de representação da sexualidade humana, não cabendo variações quanto às vivências possíveis. A ideia de ser gay era necessariamente associada à mudança de postura de um sujeito ao seu oposto, não cabendo considerações sobre as performances homossexuais, que eram negadas. Ao que parece, mais compreensível a noção de um homem que se identifica como mulher – tal como se propõem atualmente alguns discursos voltados aos transexuais, por exemplo – do que pensar as vivências da sexualidade de modo variável e divergente do binarismo. Aqui, apresenta-se a ideia de uma essência de sujeito e sua sexualidade, seja pela influência de instituições fundamentalistas ou por discursos naturalistas, e, nesse caso, tanto religião quanto ciência têm peso para que, no senso comum, se fortifiquem tais representações.

Moscovici (2009) nos esclarece que as representações sociais são criadas a partir de um processo que implica a *assimilação* de uma ideia (correspondência a algo – uma ideia – já estabelecido no contexto sociocultural) e sua *objetivação* (correspondência concreta) junto aos elementos dispostos num dado campo. Daí que, pela não abertura à homossexualidade e pelo não entendimento de que há variadas formas de vivência da masculinidade e da feminilidade, por exemplo, o enquadramento ou categorização do sujeito se dá de modo binário. Ser viado, no caso, implica ser mulher, necessariamente.

Ao mesmo tempo, no relato de Athos, há uma certa legitimação da possibilidade de vivências homossexuais na infância, corrigida, posteriormente, quando da fase adulta, com a adaptação do sujeito ao binarismo.

Encontro aqui brecha para inquirir, diretamente, sobre vivências concretas de sexualidade infantil e as “brincadeiras” sexuais entre crianças. O trecho a seguir é um tanto longo, mas relevante é a sua exposição para que haja indicativos e marcadores das representações de Athos quanto à sexualidade, especialmente no tocante à homossexualidade.

[S1] Sim, com certeza..... Nunca iria negar isso. Sempre houve... algumas coisas em relação a isso... a sexualidade mesmo, num sei se era tão.... sexualidade pra mim... mas aquela coisa de primo, tá todo mundo na roça.... ah, que num sei o quê... que o seu é maior que o meu, o meu é maior que o seu, deixa eu ver!... Aí um mostra, o outro mostra, um já pegou, o outro já pegou e tipo assim.... coisas assim... mas... nada muito forte, tudo muito abstrato que.. tipo, isso chega a ser surreal, nossa!... Mas é aquela coisa de.....[...].

[E] *De brincar com a sexualidade?*

[S1] É! [...] Isso era quando... juntava... essa meninada toda.... já aconteceram várias vezes.

[E] *Troca-troca, beijo na boca?*

[S1] não..... beija na boc... de menina, sim... igual eu já tinha falado... beijar na boca de menino, nunca tive essa referência [*na infância*], eu não sabia que isso existia... e isso eu fui saber... muito grande... porque foi quando eu vim pra Belo Horizonte... [...] Um dia meu primo que já era gay, eu já sabia dele.... porque aí eu já... tava maior, né... já sabia dele tudo... é::: que ele me trouxe aqui em Belo Horizonte um dia... [...] Aí ele tá assim: “Vou te levar num bar”... Aí, eu tô assim: “Mas é bar daquele jeito?”... Ele falou: “É, mas é bar norm... tipo assim, bar de... igual bar de Vila Feliz mesmo”... Falei: “Então tá... Aí..... fui no bar..... Eu lembro como se fosse hoje, entrei no bar e tamo bebendo cerveja no bar, tão bebendo, bebendo, bebendo... Aí uma hora ele tá assim comigo: “Olha, olha pra trás”... E eu falei: “que que é, João? Tem gente conhecida aqui? (risos)

[E] (*risos*)

[S1] Aí ele falou: “Olha, anda rápido!”... Na hora que eu virei, tinha dois homens beijando na boca... na hora que eu olhei aquilo..... Eu fiquei tão de..... Eu achei que ia sofrer um troço nessa hora! Eu levantei da mesa do bar, caíram todas as garrafas de cerveja, e eu enrolei no pano da mesa, aquela confusão... e eu quase caindo, tombano nas cadeira, e eu saí do bar correndo! Eu falei: “Paga a conta, eu vou te esperar lá fora, paga a conta! Eu vou te esperar lá fora!”... E fui correndo, atravessei a rua e fiquei lá do outro lado da rua esperando ele... Falei: “João, do céu, tinha dois homem beijando na boca no bar!”... Ele falou: “Isso tem, isso acontece... isso é normal!” E eu: “Não, João... homem num beija na boca de homem não”... isso pra mim era uma coisa que... num existia de forma alguma!

Athos nos esclarece que, na infância, eram permitidas as brincadeiras sexuais, mas havia uma conotação de aventura, de molecagem. Brincadeiras como troca-troca e toques nas genitálias eram permitidas, ao passo que o beijo na boca representava-lhe algo mais sério, talvez voltado à afetividade, dimensão que deveria ser negada se direcionada a alguém de mesmo sexo. Os usos da corporeidade não estariam, então, associados à dimensão afetiva, mas a práticas de descoberta (racionais) de si e dos demais, como forma de se estabelecer a autoimagem e o autoconceito – embora o entrevistado não consiga elaborar certamente suas questões quanto às diferenciações entre brincar com o corpo e a afetividade. A legitimação de tais práticas era própria do grupo de sujeitos que as vivencia – no caso, as crianças –, mas estariam, em contrapartida, sujeitas às prescrições que a vida adulta propunha, quando haveria, portanto, a adequação dos sujeitos (em sentido racional e afetivo) ao binarismo de gênero, matriz de sexualidade apregoada no contexto sociocultural, uma vez que este era o “mapa cognitivo” que servia de referência para a formação das formas de se pensar e representar a sexualidade e a união entre sujeitos sociais.

A experiência primeira num contexto gay causa-lhe espanto, como apresentado – notória é a comicidade do relato do entrevistado –, talvez por conta da desconstrução ou estranhamento de sua representação racional do que seria a homossexualidade devido ao retorno de elementos ainda não elaborados (por estarem reprimidos, recalçados, talvez) das suas experiências sexuais infantis, em sentido subjetivo.

Insisto na relevância dada ao beijo e suas diferenciações quanto às demais vivências sexuais como forma de dar a Athos condições de reelaborar o que lhe escapara em relação a tais vivências. Ele retorna:

[S1] Beijar num beija não... Beijar não pode! [...] De jeito nenhum, olha se eu vou beijar alguém que tem bigode?

[E] (*risos*)

[S1] Nunca imaginei! (*risos*)

Aqui, o bigode se associaria, possivelmente, a algum sentido fálico ou de poder, de supremacia, de modo que a tal artefato se deve respeito e, por isso, rejeição, afastamento. Certamente, pela introjeção do padrão hegemônico de masculinidade, ao qual se deve corresponder para se fazer socialmente aceito, já há aqui uma estrutura de poder que estatui ao sujeito suas possibilidades de vivências da sexualidade. Seu posicionamento mudaria mais tarde, quando de novas experiências e quando de uma maior reflexividade e elaboração acerca de si e de suas preferências e desejos.

Atrevo-me, então, a perguntar diretamente sobre tais preferências, mesmo na infância, quando das brincadeiras sexuais infantis. Athos esclarece que preferia estar com os meninos e com eles vivenciar tais experiências, sugerindo uma certeza quando de sua orientação sexual, não obstante haja contradição com demais elementos anteriormente apresentados.

[S1] Ah, eu acho que é uma coisa óbvia e eu num vou dar voltas não... Tinha algo que... que despertava o interesse maior... que era o pênis... Não tem porque eu num falar que é isso porque... era menino e eu via... [...] Eu num tinha... e eu não posso te falar que era tesão... talvez, num é... Num sei se era tesão que eu sentia na época não... mas era uma curiosidade mesmo, porque depois a gente vai ficando mais maduro, a gente passa a sentir outra coisa ... mas.... era muito mais curioso pra mim ver o do menino do que ver o da menina.

A relação do pênis com a ideia de poder, como nos sugere Freud em sua obra, aqui ganha uma conotação marcante. Não seria em sentido de poder em plenitude, como referência narcísica, mas de artefato para se poder agir e, portanto, artefato de desejo. O pênis se configura na instância do *ser* e do *ter* (poder, masculinidade), respectivamente. A ideologia fálica – se pudermos assim traduzir o fascínio presente em diversas realidades culturais em relação ao pênis – mais estaria, então, tanto escamoteando a percepção dos sujeitos acerca de sua falta (ou medo da perda, como no complexo de castração freudiano), o que o tornaria objeto de desejo, quanto afirmando a vantagem natural daqueles dotados de um pênis nas

estruturas de biopoder, o que o coloca como artefato de reconhecimento e glorificação, portanto supremacia social.

Ser o masculino e ter o masculino marcariam, possivelmente, o direcionamento do sujeito à orientação homossexual, muito embora sejam necessárias outras elaborações e significações quando de suas vivências na fase adulta e as associações a que a representação fálica se volta nessa fase do desenvolvimento humano.

O fascínio peniano de Athos me instiga a inquirir mais sobre a questão, a fim de identificar aspectos subjetivos de sua elaboração quanto ao artefato:

[E] *Considerando que você tem pênis...*

[S1] lógico (risos)

[E] *e outro menino também tem pênis...*

[S1] isso (risos)

[E] *a curiosidade que você menciona não seria mais óbvia em relação ao diferente?*

[S1] Né?..... E não era... de forma alguma!..... Não sei explicar o porquê (risos)... Num sei... mas eu acho que tem relação com... o que não pode!.... que não pode, o que não é normal.... que eu num vejo ninguém fazendo... que eu fazendo aqui, isso, escondido, é muito mais legal do que... algo que eu sei que, tipo assim.... [...] opa... tipo assim, isso num é um trem comum.....

Desafiar os dispositivos da sexualidade, assim, possivelmente seria uma forma de dar vazão às instâncias de pleno prazer e do poder do sujeito, em sentido biopolítico e também narcísico. A satisfação inconsciente seria uma forma (mesmo que talvez efêmera) de plenitude do *Eu* em relação ao *Outro* que lhe marca e estrutura – concreta e simbolicamente; discursiva e sensorialmente. Pois qual lógica haveria, em termos de curiosidade, em se satisfazer com o já conhecido, já sabido? Seria o conforto em se evitar os estranhamentos de um *Outro* que a mim não se assemelha? O aprisionamento do sujeito em si mesmo?

A delicada questão será retomada adiante, quando de nossas considerações sobre as histórias de vida neste trabalho coletadas e analisadas. Interessa-nos aqui compreender as possibilidades de subjetivação sexual do sujeito em questão para, posteriormente, compreender suas estratégias de empoderamento em espaços marcadamente opressores à diversidade sexual.

Voltando à legitimação das práticas sexuais entre crianças, não se afirma, de modo algum, que haja uma generalidade na maneira como os envolvidos em tais práticas subjetivam sua sexualidade. A cumplicidade e sigilo das práticas são normas, racionalidades ou esquemas

cognitivos presentes entre as crianças para que possam se descobrir no mundo e Athos comenta sobre seu relacionamento atual com as figuras que, outrora, foram parceiras nos jogos sexuais infantis:

[S1] Eu posso te falar que.... dessas pessoas que ocorreram isso.... tem gays que hoje em dia são gays.... e tem..... que não são...

Athos nos sugere que a homossexualidade, nesta fase, é transitória, podendo ou não se afixar junto à dimensão subjetiva, conforme demais vivências nas histórias de cada sujeito, o que se pode averiguar em relação ao uso do termo gay no trecho acima. Curioso perceber que o termo ora demarca aquele que pratica relações sexuais com alguém do mesmo sexo, mesmo que transitoriamente, ora demarca uma condição estruturante do Eu.

Curioso sobre os apontamentos sociais em relação à sua sexualidade, considerando que muitas vezes a nomeação da diferença pelo outro possa se constituir, também, como um dispositivo de sexuação, pergunto sobre seu sentimento em relação a tal (possível) descoberta. Ele responde que tais apontamentos foram raríssimos, e, se ocorreram, já foram em fase de ensino médio, em período de adolescência, quando algumas práticas são mais fortemente associadas à sexualidade:

[S1] olha... eu acho sim que podem.... ter sido percebidas..... mas.... de uma forma que... gerava um pouco de dúvida até pra quem percebia..... porque..... “Ah, beleza, talvez pode ter um jeitim ou outro ali... mas é um menino que tá ficando com as meninas todas ali da escola... tá ficando com a mais bonitinha, que tá todo mundo querendo pegar, que é o que faz o karatê que.... que luta.... é o que vai pra Vila Feliz e monta cavalo”... Tipo assim, talvez algumas coisas por a gente..... denominar que é isso é coisa de homem fazer.... talvez isso gerava uma mascarazinha.

Athos reconhece que se beneficiou de sua proximidade com as performances de masculinidade hegemônica, o que lhe garantia certo conforto em relação a suas vivências passadas, além de marcar sua coerência às prescrições sociais, gerando-lhe, então, reconhecimento. Já existe, então, nessa fase, a percepção de máscaras, de atuações sociais que garantam ao sujeito maior deferência dos demais tão mais fidedigna é a representação ao papel ou expectativa gerada na e pela coletividade, tal como nos propõe Goffman (2011).

Em outro trecho, Athos nos coloca que sua atuação era intencional, como forma de negar a possível angústia advinda de uma não-aceitação social, já que desconhecia que a sexualidade poderia ser entendida para além do binarismo.

[S1] Por eu não ter sido um pouco mais... como é que eu falo..... mais espontâneo, talvez, nas minhas vontades... e isso me mascarava... e por não andar no meio que tinha outras pessoas que eram... assim... as pessoas que eram assim... chegavam a.... na época a me assustar, porque eram pessoas que.... que eu imaginava que poderia fazer isso [*relações homossexuais*] mas que já tavam vestindo de mulher... já eram pessoas que deixava cabelo, fazia sobancelha, passava batom, punha sapato pra ir pra rua..... que foi expulso de casa pela mãe e pelo pai...

É já na adolescência e com a abertura a novos conhecimentos no processo de formação de ensino médio, considerando, inclusive, a influência da tecnologia como recurso – Athos é um jovem de 28 anos –, ele esclarece que, então, começa mudar sua percepção do que seria o contexto gay ou LGBT. Antes, o medo e ingenuidade (como aponta no trecho anterior) quanto à possível transformação do masculino em feminino, em sentido essencial, afastaram-lhe da criação de outros esquemas conceituais mais sofisticados quanto ao entendimento do que pode ser um gay num campo de socialização. Em Vila Feliz, pela própria negação da homossexualidade como performatividade e pelo silenciamento marcado no tocante à questão, prevalecia a ideia de uma passagem direta da performatividade masculina hegemônica para a feminina. Em termos subjetivos, esse raciocínio poderia se associar à própria negação de si no mundo, o que seria angustiante e doloroso ao sujeito. Afirma-se, assim, ao Eu o que os esquemas sociocognitivos que a mim se apresentaram (os padrões hegemônicos e binários da sexualidade) e são tais representações que darão conta de uma estrutura (discursiva) para o Eu existir nas práticas psicossociais.

Athos menciona a relevância de seu primo João para as mudanças de percepção relacionadas ao contexto LGBT, que já este se mudara para Belo Horizonte e com ele partilhava de suas experiências sexuais diversas. É quando Athos descobre que a sexualidade não é binária, mas variável, posto que seu primo vivenciara, na infância e adolescência, experiências semelhantes às suas e não se constituíra como mulher, conotação até então atribuída aos gays no contexto de Vila Feliz. A identificação com João fora importante para, inclusive, estabelecer parâmetros de diferenciação de si para com os demais. Quanto às experiências de João que lhe influenciaram, Athos nos diz:

[S1] Ele mudou pra Belo Horizonte... porque ele é um ano mais... ele é um ano ou dois mais velho que eu... ele mudou pra BH e..... aí eu falei: BH eu quero ir!... Aí ele me contava umas coisas... “Ah, conheci um cara... num sei o quê, fiz isso”... Falei: “Meu Deus! Sério que cê fez isso?” E ele: “Fiz!” E eu: “Nossa!... Cê é doido demais!”... E tal..... Tipo assim, aí eu fui criando mais a proximidade.... [...] Aí, eu já era mais adolescente... Aí, eu queria entrar na internet... eu queria entrar num bate papo, queria... colocar um nome lá, que ninguém me conhecia, mas queria foto dos outros, queria ver vídeo dos outro... essa coisa muito sexual mesmo que... aí já aflorado, né, a idade já... já ajuda e a gente quer tudo.



No trecho acima Athos nos esclarece sobre a importância que novas representações têm na maneira como nos propomos e nos abrimos a trocas com o contexto em que nos inserimos. Foi necessário que o primo a quem estimava lhe proporcionasse novos sentidos à homossexualidade para que houvesse encorajamento em se aventurar pelas vivências sexuais agora na juventude.

Os tabus sexuais, por cercear dos sujeitos a compreensão da diversidade e da complexidade da sexualidade humana, aprisionam-nos em estereotípias que geram as intolerâncias e relações de dominação, como já enfatizamos em seções anteriores. Na medida em que novos sentidos emergem, a partir do auxílio de outros sujeitos que dão suporte ao processo de aprendizado – pensemos aqui na ideia de uma zona de desenvolvimento proximal ou iminente<sup>41</sup>, em termos vygotskyanos –, mais efetivas são as elaborações de novos saberes e, portanto, novos poderes nas maneiras como o sujeito desempenha sua performatividade. As limitações de Athos em relação à significação de sua homossexualidade são próprias do contexto sociocultural. Em sua fala, ele relata as dificuldades de representar a sexualidade pelos próprios fechamentos no seio familiar e social em Vila Feliz:

[S1] intimidade dessas coisas, a gente nunca teve... eu acho que nem conversar de sexo..... que eu lembro... uma vez na minha vida... minha mãe e meu pai me chamaram perto dele... falando assim... aqui, deixa eu te fazer uma pergunta... os dois rindo, que os dois tava com mais vergonha do que eu...

O fato de não haver ou serem raros os espaços de diálogo sobre a sexualidade não implica, entretanto, suprimi-la, daí a construção das estratégias já relatadas por Athos em seu processo de autodescoberta, muito embora ele enfatize ser reservado até hoje no que se refere ao assunto. Lembra-se, então, de um evento em que as vivências sexuais infantis pudessem ser reveladas, quando de seu sacramento eucarístico:

[S1] Eu ia fazer primeira comunhão... Aí::: ia ter o dia lá de.... eu já te falei que eu não sou muito religioso, mas minha mãe fazia eu ir no catecismo.... e tudo... o dia de confessar... e é o último dia lá, num sei, parece que a gente tem que confessar... [...] Aquilo pra mim, eu falei: “Gente, eu tô fudido!”...

[E] (*risos*)

---

<sup>41</sup> De modo simples e com fins de ilustração, podemos sintetizar a ideia de Zona de Desenvolvimento Proximal ou Iminente (ZDP) de Vygostky (2007) como a distância entre aquilo que já se sabe (desenvolvimento real, que leva em consideração o que o sujeito já é capaz de realizar, no tocante à resolução de problemas e no tocante à sua reflexividade) e aquilo que ele poderia ou conseguiria com auxílio ou intermédio de outros sujeitos em interação social (distintos do sujeito em desenvolvimento). A relevância desse conceito na obra do autor se expressa na maneira como há tempos os processos de ensino-aprendizagem buscam valorizar e incitar as trocas e interação social como fonte de aprendizagem.

[S1] porque tem que contar essas coisas, eles me falaram que eu tenho que contar tudo e tal, tal, tal, tal... E aquilo, ia chegando os dias, eu falei: “Putaquepariu!... Que que eu vou arrumar da minha vida... vou ter que contar pra esse padre... Mas aí, eu ficava perguntando todo mundo... [...] “Que que eu faço?”..... [...] Cheguei nesse dia, eu lembro como se fosse hoje, gente.... Aí, chega uma hora... tipo, eu tava falando... falei uns trem tipo assim... fiz uns trem errado com meu primo, fiz uns trem errado com meus primos.... mas foi isso... [...] Eu até contei pro meu primo.... falei... falei que eu faço uns trem errado com meus primos, mas aí eu falei e ele mandou eu rezar isso, isso e isso e agora... sei lá..... e:::..... depois desse dia eu falei: “Gente vou parar com essas coisas.... Se alguém descobre que... esses trem errado que a gente tá fazendo aí, oh”... Que pra mim era esses trem errado..... e::: ficou um bom tempo realmente.... de não acontecer nada de.... de falar: “Nó, faz esse trem não!”.... Passa... o tempo também... tá lá de novo (risos).

O medo da descoberta das vivências homossexuais se ampliava, como em sentido panóptico, o que levou Athos a parar com suas experiências homoeróticas por certo tempo. A influência de instituições como a Igreja, para além do seio familiar, agora trazia maiores riscos às práticas antes legitimadas e inocentes, aos olhos de João, quando de sua infância. Interessante perceber aqui certa ingenuidade do entrevistado no tocante às maneiras como poderia se mostrar à instituição: ao invés de omitir ou mesmo negar tais práticas, como já estatuído entre os parceiros que delas participavam, por qual motivo o forte direcionamento a confessá-las? Impossível aqui não pensar sobre a força dos discursos religiosos quanto à maneira como os sujeitos, muitas vezes amedrontados ou angustiados na forma como se expressam e se constituem no mundo, submetem-se sem maiores estratégias defensivas às ideias apregoadas nas religiões. Pensemos que, possivelmente, a ideia de redenção, a salvação e o perdão ao que lhe é representativo do desviante, do errado e do imoral, mobilizam o sujeito à aceitação institucional, como forma de alívio à angústia que o silenciamento do que é tido como anormal efetiva em seu Eu. Então, com o perdão, segue-se a interdição do que lhe parece errado: pois qual seria, então, a coerência de meu Eu na relação nessa micropolítica?

Athos menciona, em seguida, que as “brincadeiras” sexuais retornaram na adolescência, agora com um sentido diferente, pela própria maturidade biológica. Fala das descobertas de práticas masturbatórias e de vivências com o primo João, mas nega a existência de uma afetividade em sentido romântico. Ela estaria associada à lógica fraternal, de comunhão e cumplicidade. Relata que sua primeira paixão foi por uma menina, com quem mantém excelente relacionamento de amizade até atualmente, e que nunca sentira, até então, qualquer coisa semelhante no tocante a outros homens.

O relacionamento romântico com Rosa (primeira paixão) não era, entretanto, caracterizado por experiências sexuais, pelo menos a princípio, o que o direciona a João quando de suas “vontades” novamente às práticas homoeróticas. A própria ideia de

feminilidade hegemônica, marcada pela castidade como valor social, afastava Athos das tentativas de vivenciar descobertas sexuais com a namorada. Para ele, havia uma nítida separação entre a afetividade, que era vivida com a menina, e a sexualidade, experienciada com outro homem.

Mais adiante, quando do ensino médio, é que acontece sua primeira experiência sexual com a namorada. Athos menciona que o evento se deu mais por uma questão de prescrição social do que de desejo pessoal e comenta que as jovens teriam uma sexualidade mais aflorada e, por isso, incitavam constantemente os meninos ao sexo, fato que merece explicação.

Não há no relato de Athos a percepção de que a sexualidade pudesse estar aflorada em ambos os sexos, mas uma ideia de que as mulheres seriam mais incitantes naturalmente, sem uma correspondência causal com o interdito sancionado às jovens, que deveriam se manter castas. A percepção de um maior poder de ação pelo fato de ser e se experienciar com outros homens é também naturalizada, o que nos ilustra a forma como se cristalizam e se naturalizam as ideologias sexuais que cerceiam as possibilidades à mulher, embora haja controvérsias quanto ao assunto. De maneira vulgar, poderíamos pensar que, pela própria intimidade e afetividade que pode se fazer mais propícia entre as mulheres – se pensarmos de modo antagônico ao contexto masculino hegemônico – talvez aí houvesse maiores possibilidades de vivências de sua sexualidade, considerando também as vivências homossexuais, tais como as vividas por Athos e João. A colocação é, aqui, meramente hipotética e não nos cabe fazer maiores considerações nesse sentido, posto que cada história é singular (apesar de não se negar a influência social e coletiva) e não há como fazer generalizações em termos de experiência de subjetivação, inclusive sexual.

Novamente no relato histórico de Athos, sua primeira relação sexual com a namorada se deu em sua casa, após uma festa da turma de colegiais. Ambos haviam bebido um pouco, como forma de marcar ao coletivo que já não mais eram infantis, e, em momento oportuno e de maior intimidade, houve sexo entre eles. Relata sua satisfação em relação à experiência, no sentido de autodescoberta e sentir-se coerente às prescrições sexuais. Noutras palavras: a satisfação não estava associada à namorada enquanto figura de desejo, mas ao papel de masculinidade que lhe caberia corresponder e seu êxito na performance.

[S1] tinha um pouco disso, de: “Nossa!... Eu consegui ficar com mulher, né... Então não significa que eu vou... ter só essas aventuras com primo... Não, vou ter algo mais, eu agora posso, tipo assim, posso namorar mesmo e ter minha vida::: parar de fazer esses trem errado.

[E] (risos)... *Por que você sempre se refere ao sexo como “trem errado”? (risos)*

[S1] Porque é trem errado...

[E] ?

[S1] Pensava: num vou precisar de fazer isso mais.... Mas não adiantava, que era uma coisa que era muito mais que eu...

Permanece como significativa em Athos a representação de suas vivências homossexuais como anormais, erradas ou fora das normas sociais, apesar de confessar que, mesmo mantendo relações sexuais com sua namorada, as experiências com seu primo não se encerraram, até porque o primo também tinha namorada e vivenciava a mesma relação dupla. Talvez aqui a cumplicidade de ambos pudesse servir de consolo à ameaça da descoberta e, conseqüentemente, o medo de qualquer rejeição. Um ponto interessante aqui seria mencionar que a identificação entre ambos pudesse se traduzir como uma forma de não se sentir só, estigmatizado ou doente, pelo menos não em termos de exclusão geral. Como se o sujeito pensasse: “Se sou anormal, pelo menos não sou anormal sozinho”. E isso lhe seria, de algum modo compensatório.

Um ponto importante aqui e fora também discutido na seção dedicada ao contexto da homossexualidade é referente à noção de uma identidade gay como forma de se criarem lócus políticos específicos em defesa dos sujeitos homossexuais, muito embora a ideia de uma identidade concisa não mais nos pareça viável na atualidade<sup>42</sup>. Aqui, apresenta-se como um termo ou conceito mais adequado o processo de identificação, que abre aos sujeitos em interação possibilidades de mutuamente se reconhecerem e se diferenciarem levando em consideração a complexidade e uma infinidade de elementos para tanto, não apenas a crença de uma marca, de uma condição ou mesmo de uma essência comum<sup>43</sup>.

O processo de identificação de Athos para com João auxilia-o, portanto, a se fortificar quanto às ameaças de uma autonegação e autodepreciação em favor do outro (diferente) que o oprime. O trecho a seguir nos esclarece sobre seu processo identificatório, quando de sua passagem por um espaço aberta e declaradamente gay:

[S1] quando eu entrei numa boate, a primeira vez e vi que tinha tanto homem lá dentro, falei: “Gente, é tanta gente assim mesmo?”... Achei que era tipo... Só eu e

<sup>42</sup> Embora haja outros trabalhos e autores de áreas diversas que, de modo oposto, defendem a noção de uma identidade e de uma cultura gay.

<sup>43</sup> Discursos essencialistas nas religiões ou mesmo discursos de territorialidade e estruturação coletiva, como no caso das formações de grandes Estados, não foram (historicamente) e nem costumam ser suficientemente eficazes para garantir unidade e reconhecimento entre sujeitos, tamanha é a complexidade do processo identificatório, daí nossa preferência ao termo em relação à ideia de uma identidade.

ele... agora... lugar lotado de gente, vende ingresso pra entrar nesse lugar... Como assim?... e todo mundo da rua que tá passando aqui sabe que todo mundo que tá aqui dentro é assim [gay]? E eu tinha muitas perguntas... e meu primo... tipo assim..... foi me respondendo tudo, porque::: ele veio pra BH um tempo antes e viveu tudo aquilo... sozinho... e aí:: quando cheguei, ele já sabia de tudo, aí ele sempre foi referência, ele me contou tudo..... Ele me contou que que eu sou hoje, porque eu não sabia o que que eu era...

Perceber-se como sujeito em coletividade evocou-lhe o sentimento de aceitação antes vivido em Vila Feliz, fortificando-lhe em relação às ameaças de exclusão. E, mais uma vez, fica notória a relevância de João na maneira como Athos construiu sua representação de si. A afirmativa de que o primo lhe contara sobre o que ele é (gay) nos esclarece que a dialogicidade é fundamental no processo de desenvolvimento e aprendizagem de novos valores, novos sentidos, novas perspectivas quanto a si e quanto ao mundo. Talvez o êxito quanto à reedição da ideia de homossexualidade pudesse não ser expressivo em se tratando de um sujeito com o qual Athos não encontrasse elementos identificatórios, já que o estranhamento já lhe era presente em relação ao discurso hegemônico da heterossexualidade. Ideias estereotipadas ou por demais distantes de suas vivências acerca da homossexualidade talvez o colocassem ainda mais subordinado à institucionalidade heterossexual, devido à angústia de aceitação (e existência!) de si junto ao Outro.

Pergunto-lhe sobre como o termo gay começa a se associar à ideia que ele faz de si e trago à pauta a delicada questão do *coming out*. Athos retorna:

[S1] A palavra gay era muito pesada, muuuuuito!... e era pesada e acho que pesa até hoje... Pra mim não pesa mais não, mas falo assim... pra todo mundo pesa... Até o dia que eu contei pra minha mãe... isso é claro, todos os meus amigos sabem disso, vai te falar a mesma frase que eu... eu num vou falar com minha mãe que eu sou gay..... eu vou falar que eu namoro com o Marcos, que é muito mais.... porque eu sei que pra ela seria muito mais pesado de falar que eu sou gay do que falar que namoro com Marcos.....

[E] ?

[S1] todo mundo ri de mim, mas me entende...

[E] *Então me explica!*

[S1] é muito melhor eu falar com minha mãe, que é do interior... “Mãe, tô namorando com Marcos”. Pronto, vai chocar tudo, mas se eu falar que sou gay, aí::: isso... vai pesar mais ainda... que talvez ... talvez não... oitenta por cento do pessoal de lá... acha que gay é vestir de mulher.

[E] *Entendo...*

[S1] ( ) vai tá vestido de mulher..... então não queria que minha mãe, na hora que eu contasse aquilo pra ela... ela::: subentendesse que eu já tava querendo partir pro outro lado... do de... de... de virar um travesti mesmo

[E] *Hum...*

[S1] não que isso seja ruim, porque hoje eu tenho o conhecimento pra falar que não é... que:::.... a gente..... Eu cresci demais depois que mudei pra Belo Horizonte... Porque antes, sim, eu falava de forma negativa... “Nó!... Tal pessoa virou travesti”, que num sei o quê..... só como algo ruim... nunca tinha visto isso como algo que.... num é que é bom... mas que é... normal... e aí?

[E] *Uhum...*

[S1] Então até o dia que eu falei com minha mãe... isso assim foi::: eu pulei um muro na minha vida!

O termo gay assume uma conotação negativa, na perspectiva de Athos, por estar associado ao contexto de feminilidade, especialmente se consideradas as influências socioculturais advindas de Vila Feliz. Em suas formas de expressão e de busca por reconhecimento, então, Athos pontua cuidados na maneira como se declara socialmente, até por conta dos riscos que as diferentes representatividades do termo pode gerar junto aos demais. Como nos aponta Sedgwick (2007), o armário é um dispositivo de regulação das vivências da sexualidade e permanecer nele – silenciando-se, omitindo-se e preservando certa invisibilidade por medo das ameaças e angústias reais advindas da opressão por padrões hegemônicos de sexualidade – ou optar por sair dele, expressar-se, não é tarefa simples. Aqui, consideremos ainda que se assumir de uma maneira específica para um dado contexto sociocultural pode também implicar a negação de outras possibilidades de vir-a-ser no mundo, o que é delicado e complexo aos sujeitos sociais. Intitular-se não é também uma forma de cerceamento? Anunciar-se gay não é também uma forma de se criar representação possivelmente hermética a quem se direcionam os sujeitos em sua trajetória?

Athos nos aponta aqui sua estratégia: anunciar-se não a partir da representação de palavra e objeto a que se associa (considerando o contexto de Vila Feliz), mas anunciar-se segundo outros valores considerados positivamente por quem se faz destinatário de seu enunciado: a ideia de amor.

O amor conjugal, por se presentificar fortemente em diversos campos semânticos instituídos ao longo da história, se torna uma possível saída às características negativadas de um sujeito social, já que o discurso do amor romântico o faz nobre, virtuoso, moral e (por que não assim apresentá-lo?), destino (constante e permanente) dos direcionamentos do Eu em busca de completude, na tentativa de resolver suas limitações e insatisfações. Se toda demanda é demanda de amor, numa perspectiva psicanalítica lacaniana, então o amor justificaria o que a princípio é contrário ao instituído, à verdade e à moral.

A empatia ou identificação entre sujeitos em função da sua condição permanente de incompletude é uma possível resposta que a Athos se apresenta. Pela via do amor conjugal, o sair do armário se faz possível de maneira: a) manter a enunciação de si (o que sou) atrelada à masculinidade hegemônica, mas b) reeditar-se em relação às pressões que o padrão de masculinidade hegemônica lhe coloca, abrindo-se às possibilidades de homossexualidade pela via do afeto, da comunhão, e não pela via da anormalidade, da negatividade.

Não nos cabe, a princípio, pensar sobre os posicionamentos políticos de Athos, para que não o julguemos e/ou o enquadremos também em regimes de verdade sobre vivências de sua homossexualidade. Cabe-nos compreender que sua saída do armário para os familiares, em especial a mãe, se deu pela via de uma provocação à mudança dos esquemas cognitivos que estruturava a consciência de sua mãe sobre o ser gay. Ela elabora outra possibilidade semântica ao termo, para além da ideia de uma transformação do masculino em feminino, aceitando-o, reconhecendo-o.

Curioso ainda com a conotação do termo para o próprio Athos, questiono-lhe, mais uma vez:

*[E] Mas para você, qual que é o sentido ou significado de gay?*

[S1] Pra mim..... Nossa!... De..... De..... [*tempo considerável de silêncio*]. Natural é ser quem eu:::: realmente tenho vontade de ser... num é nada ligado... tipo assim..... somente ao sexo ou:::: somente a:::: eu gosto de alguém do mesmo sexo que eu..... eu sou gay..... pra mim, é isso.... tem um... tem um... um:::: tem um sentimento por essa pessoa da mesma forma..... acho que ... de vez em quando a gente chega a falar que é até mais porque a gente já passou em cima de tanta coisa pra estar junto da pessoa.. pulou tanta... opinião dos outro, tanta coisa ruim que as pessoas olham pra gente, apontam e joga pra gente.... que:: isso faz a gente ter um laço até um pouco... a gente acha que é mais forte, num sei se num é porque..... sim... a gente... acredita realmente naquilo... faz de tudo por aquilo...[...] Porque eu acho que a pessoa vai me achar um pouco mais bonita daquele jeito, então eu quero fazer de tudo pra agradar... se eu tiver que comprar um... um detergente no supermercado, eu vou comprar que eu acho que vai agradar mais...

As possibilidades interpretativas que se abrem em tal resposta são muitas, já que o encadeamento discursivo é truncado e por vezes confuso, como se pode notar acima. Nesse sentido, poderíamos pensar no esforço de elaboração do entrevistado para se representar a partir de uma palavra que, em sua história, têm diversas significações e representatividades. Daí os silêncios expressivos: eles dizem do próprio processo de olhar para si e os possíveis estranhamentos que um dado termo (no caso, gay), quando lançado à dimensão subjetiva, pode nos provocar.

Ressalto a curiosa associação primeira que o termo *gay* faz com o termo *natural*, como enunciado por Athos. Poderíamos supor que, inconscientemente, Athos responde às angústias das representações de sua homossexualidade, retirando do termo qualquer negatividade em favor de uma significação pura, essencial, como se pensasse, em seu íntimo, e de modo imediato, espontâneo e não controlado: “Como assim eu sou gay se ser gay não é algo natural, normal ou esperado?”.

A resposta então emerge explicitamente em sua enunciação, tal como destacado acima. Em seguida, mais uma vez, as possíveis justificativas de que a homossexualidade não se volta apenas à questão sexual, mas a afetos que numa relação se desenvolve(ra)m, possivelmente trazendo à tona conteúdos latentes de suas trocas infanto-juvenis: a cumplicidade, o carinho, a identificação. Estes seriam aspectos que promoveriam uma maior fortificação dos laços homoafetivos – vale marcar que Athos mencionava sempre que não havia outro sentimento, como paixão, mas a cumplicidade, a amizade e o carinho em suas relações com o primo, por exemplo – e que são referência para o pensar-se (e enunciar-se) gay na atualidade.

Ao final, o entrevistado ainda aponta sua subordinação às exigências do Outro: faz-se de tudo por aquilo, como que na tentativa de responder à sua demanda de amor. Um ponto aqui relevante e que será mais à frente explorado, quando da correlação entre os pontos comuns das histórias aqui apresentadas: *quem é esse outro a cujas exigências eu me submeto?* A *dialética do desejo* é ponto fundamental para melhor compreendermos o processo de empoderamento dos sujeitos.

Peço, então, que Athos comente sobre o processo de contar à mãe sobre seu relacionamento homoafetivo, ele retorna:

[S1] Eu me soltei muito mais... eu:: fui muito mais eu... parece que eu perdi as máscaras.... parece que antes eu ainda fingia ser algo que eu num... era pra alguém..... nem sei em relação ao que mas... eu num era completamente eu.... porque eu não poderia chamar uma pessoa pra minha casa, eu num poderia contar os casos pra minha mãe da forma que... da forma que acontecia... eu morava com um amigo meu... aí ela às vezes me perguntava se eu ... falasse muito da pessoa ela falava: “Ah”..... Tipo assim... “Nossa, mas cês conversam tanto assim dentro de casa? Ah... menino fala demais, tal”... Tipo assim, talvez eu era falso com ele... por certas coisas que eu falava com minha mãe e minha mãe falava: “Não, esse menino aqui em casa, tal”... sabe?

[E] *Hum...*

[S1] Eu, tratando uma pessoa que tá junto comigo, sou namorado dela, vou falar assim dela, por detrás da minha mãe, só pra dar a entender que eu não tenho... vínculo nenhum ao... Tipo assim, um vínculo com essa pessoa...



Sair do armário lhe fora importante por lhe representar a tomada de consciência de si, seus valores, desejos e significados, além de seu posicionamento frente ao mundo. Ao que parece, ainda poderíamos depreender que a saída do armário poderia lhe proporcionar algum controle – se é que isso é possível – acerca das representações que os demais poderiam ter em relação a si e sua vida íntima, além de lhe possibilitar uma expressão mais coerente com outros valores que também lhe são significativos, como a questão da cumplicidade e da validação do vínculo afetivo.

Isso não significa que se cessam as angústias advindas do medo de ataques e da homofobia, por exemplo, mas traz ao sujeito uma maior segurança quanto à maneira como performatiza segundo sua reflexividade em relação ao outro, não se assujeitando somente às prescrições sociais. Se a saída do armário aqui significa uma mudança de como Athos elabora e significa a ação dos discursos de verdade sobre si e sua sexualidade, num nível primeiro – o da (auto)consciência –, poderíamos entender que ela representa, também, o início de seu processo de empoderamento, como discutimos em seção anterior.

Pergunto-lhe, então, sobre seu posicionamento quanto aos relacionamentos afetivos com outros homens e a manutenção de seus relacionamentos. Interessa-nos aqui captar as micropolíticas inerentes às relações conjugais e depreender de que maneira Athos se coloca para com o Outro. Ele nos aponta:

[S1] eu acho que... pra mim foi..... foi tranquilo, igual eu te falei, eu sou muito adap... É:: tipo assim..... sou muito adaptável... eu... soube pegar o tipo de experiência sexual que eu tive do lado masculino com o tipo de carinho de atenção e de dedicação..... mesmo com... em forma sentimental com a mulher.... e hoje em dia eu tenho esses dois..... eu tenho esses dois por conta de eu ter me.... revelado, contado pra minha mãe, ter me assumido..... eu consigo:: eu::: eu falo eu..... eu tenho essas duas qualidades que eu peguei... daquele da forma sexual... que eu tinha pelo homem e a forma sentimental que eu tinha por mulher e eu conseguir unir isso tudo em um só.. em... no meu relacionamento hoje em dia...

[E]  *você mantém, por exemplo, uma lógica afetiva... mais próxima de uma ordem feminina?*

[S1] Sim!

[E]  *e uma vivência de sexualidade mais próxima da masculina?*

[S1] Exatamente.... exatamente..... Eu tenho essa coisa de cuidar, de querer tomar conta... Tipo assim, talvez eu... eu falo isso, até sou diferente porque eu tô dentro da casa da outra pessoa...

[E]  *Hum...*

[S1] mas eu:: tenho muito mais esse trem de querer cuidar da casa, querer cuidar do cê, eu vou lavar sua... eu vou juntar os trem, vou lavar... rou... De cuidar mesmo da pessoa com que eu estou... ter... cuidado mesmo... e:: tem a... a parte sexual...

[E] ?...

[S1] que acho que vai mais pro lado masculino.

Athos nos aponta que seus relacionamentos afetivos seguem uma lógica pautada no cuidado, característica que ele acredita ter interiorizado de suas vivências com uma mulher e outros elementos socioculturais atrelados à feminilidade – impossível não fazer analogia ao modo como ele descreve o posicionamento de sua mãe para com seu pai, por exemplo – e que utiliza, possivelmente, como estratégia de negociação com seu parceiro para se fazer importante, validado e valorizado. Ao mesmo tempo, não deixa de mencionar que seu lado sexual está atrelado à uma lógica masculina, sobre a qual ele pouco elabora e não traz explicitamente o que seria tal lógica quanto de um relacionamento.

Curioso sobre a relação masculinidade X feminilidade na relação, encontro no momento de entrevista a possibilidade de abordar a delicada questão de performance sexual enquanto sujeito ativo X passivo nas relações amorosas – discussão bastante comum junto aos gays em geral e já apresentada na seção sobre a homossexualidade e suas representações, no corpus teórico deste trabalho –, mas tal relação não emerge espontaneamente na fala de Athos e não me sinto permitido a questioná-la, até por conta da descrição do entrevistado em relação a ser reservado e discreto e não falar abertamente de sexo ou de sua intimidade.

Supomos, então, que se a feminilidade está atrelada ao cuidado, possivelmente a masculinidade estaria atrelada à virilidade, ao controle, à expressão da sexualidade em sentido dominante. É como se, numa relação, Athos soubesse o que fazer para satisfazer seus desejos e interesses, considerando a alternância entre o cuidado do outro e o cuidado de si; alternância entre virilidade, agressividade e fragilidade, doçura. Tal dinâmica nos aponta à dialogicidade e à negociação – por conta da adaptabilidade a que se refere o entrevistado – como forma de se fazer manter um relacionamento afetivo.

### ***7.1.2 – “No dia em que sai de casa”: Um Belo Horizonte à vista – juventude, mudança para a capital, formação profissional e primeiras experiências profissionais e conjugais***

Sobre sua adolescência e primeiros passos na construção de sua trajetória profissional, Athos comenta das dúvidas referentes ao vestibular e sobre a escolha de um curso superior. Transitava entre áreas como Engenharia (de produção, ambiental, etc.) e áreas como Enfermagem, embora não fossem áreas afins. A relação de tais campos com características tais como controle, racionalidade X cuidado e interesse com o outro já nos remete, mais uma

vez, à oposta relação masculinidade X feminilidade, já marcada pelo entrevistado em sua história no tocante às relações afetivas na atualidade. Não seria estranho, então, que tal oposição também estivesse marcada quando da formação profissional.

Pergunto-lhe sobre a falta de afinidade entre os campos, e Athos justifica que, pela presença de uma grande empresa mineradora em sua cidade, a Engenharia era, quase sempre, uma das áreas de maior procura, pela possibilidade concreta de empregabilidade e êxito material, além do reconhecimento social junto aos demais sujeitos locais. Inicia, ainda em sua cidade, o curso de Engenharia ambiental e justifica, em seguida, os motivos pelos quais decide interrompê-lo:

[S1] Então... Na época a engenharia ambiental tava em alta... então eu achei que aquilo ia me dar um retorno muito bom... só que acabou assim... Mais pra frente, depois que eu entrei no curso que eu vi que não era o que eu queria, tava fazendo mais por status [gestos com as mãos] entre aspas... porque era algo que eu achei que ia me dar um retorno maior.

Pergunto da influência dos pais na decisão sobre qual curso superior seguir, e ele comenta que não houve influência direta, até pela pouca instrução dos pais no tocante à educação formal, muito embora estivesse presente o discurso da medicina como principal carreira, discurso fortemente enraizado no imaginário popular brasileiro, talvez pelo peso da palavra *doutor* associada à área e o saber-poder da área médica em relação aos demais campos, haja vista o racionalismo, o tecnicismo e (não poderíamos deixar de mencionar) os diversos tipos de desenvolvimento advindos com a modernidade, que fez do homem senhor de si e de seu mundo.

Athos novamente traz à pauta seu interesse por status e reconhecimento, mas já enfatiza seu desejo de ascensão material. A relevância da presença de uma grande empresa mineradora na região é tamanha que mobiliza os sujeitos locais à entrega de sua força produtiva desde a juventude, por acreditarem estar junto à organização as possibilidades de um desenvolvimento geral. Como pontuam Pagès *et al* (2008), a organização, neste caso, mobiliza subjetivamente os sujeitos por se associar ao ideal do provimento, de satisfação e até mesmo de salvação. Esse poder se operacionaliza e se efetiva psicologicamente, marcando, assim, a supremacia organizacional junto ao poder de ação dos trabalhadores.

Athos confirma que sua escolha estava fortemente influenciada pela empresa mineradora, num primeiro momento, mas que o olhar para si, o interesse por novas possibilidades e a presença do primo João já em Belo Horizonte o motivaram também a buscar por novos caminhos.

[S1] Por isso mesmo que eu comecei a fazer o primeiro período... lá em Itabira... fazendo engenharia ambiental... e meu primo comigo: “Ou... cê num vai vir pra BH não? Que eu tava doido querendo, mas... aquela coisa de menino do interior que nunca saiu de casa, pensando assim: “Nó, gente, eu vou pra BH... Eu fui lá algumas vezes na minha vida, eu... num vou dar certo naquele lugar... Lugar enorme, num sei atravessar a rua nesse lugar..... então num... num vou caçar lá não”...

A insegurança de Athos transitava entre seu desejo pelo novo – possível no contexto belorizontino – e o medo da perda do já sabido e instituído – como referências de si e de seu mundo. Em alguns casos, essa situação pendular pode promover a inércia do sujeito, que abre mão de sua escolha em função do que se lhe apresenta imediato. Athos, entretanto, menciona a necessidade de se instrumentalizar, em termos de experiência profissional, antes de arriscar a mudança para a capital. Influenciado pelo discurso paterno de que “todo mundo deve ser comerciante”, palavras do entrevistado evocando seu pai, explica que começara, ainda no ensino médio, a trabalhar no bar do pai, atendendo clientes, gerindo o caixa, administrando, de modo geral, a dinâmica do pequeno comércio especialmente nos finais de semana, para que não houvesse prejuízos à formação escolar. Comenta que, mesmo com a experiência comercial, ainda havia insegurança sobre como conseguir condições materiais para se manter na capital, apesar de não ser o comércio da família uma opção que lhe mobilizaria por muito tempo. Pergunto da experiência de se ter um primeiro trabalho no contexto familiar, e ele retorna:

[S1] Eu tinha aquilo e fui levando o ensino médio... Quando eu comecei a faculdade, que eu decidi entrar na engenharia ambiental, fiz vestibular e passei.... Eu:: larguei o bar... porque eu já não gos... Num queria mais nenhum minuto ficar naquele bar.... algo que é de família

[E] ?

[S1] não é porque é de família.... Então:: tinha a cobrança, era do meu pai, era ruim porque eu já tinha a cobrança dele como pai, eu não queria a cobrança como chefe também:: e:: não queria misturar as coisas, não tava certo.

[E] O que não tava certo?

[S1] [...] nunca gostei de ninguém me impondo o que eu tenho que fazer, o que eu não tenho que fazer. Eu sempre fui responsável por aquilo que... vão supor: eu tinha aula, sabia que eu tinha aula, eu ia sabia que eu tinha outro compromisso, eu ia... mas... coisa que era fora [...]que eu sabia que tava me atrapalhando na minha rotina do dia a dia, eu não queria fazer... e por ter essa relação pai e filho, ele me pedia como funcionário, quando eu falava que não, aí ele me impunha a fazer como pai, e eu não gostava disso de forma alguma.

Encontro aqui um momento para intervir quanto aos sentidos do trabalho e pergunto sobre sua representação, para Athos, que retorna:

[S1] Autonomia.... autonomia mesmo..... sabe que..... eu sempre quis trabalhar... que ali eu ia aprender pra já me inserir no mercado de trabalho... profissionalmente... nem que seja pra qualquer tipo de trabalho. Eu acho que como meu pai sempre me ensinou que se eu fosse comerciante eu daria certo, que eu saberia conversar com as pessoas, saberia negociar::: saberia:::..... ter:: uma málica também de mercado de trabalho... [...] e saber negociar, vender algo que eu num... num quero usar mais... aquilo tudo era... eu ia me tornar um comerciante como meu pai falava, como toda pessoa tinha que ser pra conquistar algo na vida....

Athos comenta que na época suas principais ambições eram de ordem material – o que acreditava já lhe trazer a autonomia a que se referiu – de modo que ter um carro, fazer muitas viagens para diferentes lugares eram seus planos de futuro, ainda não vislumbrado com nitidez. Fala também da influência dos amigos em relação a suas motivações, em especial dos colegas de ensino médio, numa instituição escolar particular. Aqui a questão da classe social é elemento marcante para entender de que maneira a introjeção das práticas de consumo mobilizam subjetivamente os sujeitos a corresponder com a ideologia do capital. Na escola de classe média alta, a propriedade material era, para os jovens, a base de garantia de reconhecimento social, e Athos, mobilizado pela necessidade de reconhecimento social, toma o econômico como foco de sua realização e sucesso, pessoal e profissional.

[S1] e eu... eu não queria, mas eu via meus amigos comentando... [...] e lá tinha gente de classe média alta..... então tinha muitos amigos meus que [...] com outra classe social.. então a gente consegue... a gente começa:::..... a conhecer outras... outros lugares, a ouvir falar que meus amigos já foram pra tal lugar.... [...] eu tinha amigos que faziam intercâmbio, que queriam ir pra fora... que falavam que já tinham viajado, que tinha esquiado, e eu falava: “Gente, eu quero!” (risos).

Pergunto-lhe, então, sobre essa busca por autonomia – termo presente na intitulação deste trabalho, por sua relevância junto à ideia de empoderamento – e como ela lhe seria possível em relação às expectativas de seus pais, já que há contradições também na maneira como esta se faz possível: autonomia aqui não significa *fazer o que se quer*, nunca perspectiva plena de liberdade individual, mas *fazer aquilo que se quer e se faz possível em relação social*, considerando as possibilidades do sujeito com, pelo e para o(s) outro(s).

Athos comenta que seus pais nunca o impediram de nada, desde que respeitados alguns valores centrais ao seio familiar.

[S1] Nunca me negaram a fazer absolutamente nada... igual meu pai sempre falou: “Eu nunca vou te negar nada, nada, nada, até o dia que cê me decepcionar, fazer algo de errado, porque assim cê num precisa ter vergonha de nada na sua vida, só de matar e roubar o resto... cê faz o que cê quiser da sua vida ele sempre.... [...].

Encontro aqui momento oportuno para trazer novamente à pauta a ideia de “trem errado” anteriormente citada no relato de Athos e, na infância e situação de entrevista, associada às práticas homossexuais infanto-juvenis. Compreender seus padrões morais tomando como referência a influência direta da figura paterna seria uma maneira de compreender o que Athos toma como interdito psíquico à força do princípio de pleno prazer (contexto dos instintos primitivos, das pulsões sexuais, etc.). No trecho destacado acima, é como se a fala do pai de Athos o autorizasse, de alguma forma, às vivências homossexuais, uma vez que estas não estariam em desacordo com outros valores mais marcantes junto à moral social, caracterizada por virtudes tais como comprometimento, justiça, benevolência. É como se o entrevistado, a partir de sua percepção de tais valores como recursos para seu poder de ação, encontrasse meios de negociar sua performatividade sexual e a consequente aceitação que lhe é relevante junto ao pai e ao contexto familiar. Mais uma vez ilustramos que o empoderamento defendido nesta tese se inicia de modo relacional, tal como notamos a partir da colocação acima.

Athos nos esclarece quanto à noção de erros e possíveis decepções ao pai, relatando:

[S1] Eu acho que nunca ligado::: à questão de:::... de orientação sexual não...

[E] Hum...

[S1] sempre do lado de ter caráter ou não ter... [...] de forma alguma eu eu não via ele falando é:::.... com interferência nesse sentido de orientação sexual mais na.... no quesito de caráter mesmo, a pessoa tem que ser homem sendo homem... é:: homem pra ele não no sentido masculino só.... cê sendo homem, cê honrando com aquilo que cê faz, cê tendo certeza do que cê tá fazendo, que não tá prejudicando ninguém, num tá fazendo mal pra ninguém... faça porque você não tem que ter vergonha **[sentido de caráter, índole, moralidade]**.

Retorno ao *coming out* já apresentado anteriormente. Pergunto-lhe sobre as reações de seu pai, já que em sua exposição anterior Athos apenas menciona a figura materna. E Athos devolve, marcando, mais uma vez, a dimensão econômica como fundamental para seu empoderamento:

[S1] foi de distanciamento, inicialmente.... distanciamento... Assim, porque eu tava aqui em BH... foi.... já pode contar desse dia?

[E] pode

[S1] eu já tava namorando o Marcos

[E] Hum...

[S1] eu já namorei antigamente e nunca tive coragem de conta pra minha mãe... dessa vez... eu me senti.. é:::... confiante... eu senti confiança em mim mesmo... Eu falei: “Agora eu não preciso mais de dar satisfação... eu já trabalho em Belo Horizonte, eu já tenho meu... minha vida financeira .... num vou te falar feita não, porque eu ainda não tenho apartamento, não tenho carro, não tenho nada que eu quero ter... mas assim.. é::: por... eu já..... eu que pago minha faculdade, agora meu pai não ia precisar de pagar mais

[E] Hum...

[S1] já tenho recurso suficiente pra isso... então eu acho que... meu medo era isso, era contar pro meu pai... antes de eu não conseguir me sustentar aqui em belo horizonte.... porque eu tinha medo que se eu contasse pra ele, não tivesse dinheiro, ele parasse de pagar minha faculdade ou parasse de me mandar um dinheiro pra eu... sei lá, pagar aluguel, comida aqui, e eu ter que voltar pra minha casa, aí eu tava perdido!

Em seu primeiro período universitário, ainda em sua cidade, Athos comenta que se distanciou das práticas homossexuais, até por conta do contexto, mais marcadamente heterossexual. Costumava ficar com mulheres, sempre seguindo as prescrições socioculturais locais.

Seu primeiro emprego se deu numa empresa de Contabilidade por indicação de seu pai junto a um amigo da família. Relata que não gostava do trabalho como auxiliar administrativo, pois gostava do contato com pessoas, possibilidade que teve quando de seu trabalho no bar da família e que não lhe era possível com a atividade de natureza administrativa na contabilidade.

Por intermédio de um primo que já residia em BH, Athos conseguiu uma vaga como auxiliar administrativo numa pequena empresa de engenharia, transferindo-se, então, para a capital, aos dezenove anos de idade. Morou com os primos e tinha o suporte financeiro de seus pais para auxiliar em suas despesas básicas. Comenta que já não mais lhe motivava o ingresso na empresa mineradora local e que a mudança para BH significaria uma abertura a outras possibilidades, pessoais e profissionais. Pergunto-lhe de seu sentimento quando do evento, Athos retorna:

[S1] eu tava igual um foguete por dentro! Como se eu tivesse ganhando na loteria, eu ia sair de casa... eu não precisava... eu já não dava muita satisfação do que eu fazia, mas agora eu..... eu acho que o fato disso, de eu ser gay... influenciou totalmente, porque agora eu ia poder conhecer essa vida que João [o primo] me mostrava... [...] que eu ia conhecer esse outro lado que ele sempre me conta e eu não conheço de perto, que eu tenho medo talvez de conhecer, contanto que o primeiro

dia ele me levou no bar, eu sai correndo do bar, né (risos)... Mas eu queria.... nada era mais feliz pra mim.

[S1] eu tava muito eufórico eu não pensava na... muito tipo inconseqüência... só em tudo que eu ia conseguir com isso... de ter saído da minha casa

**[E] o que vinha à mente? Era sua ideia de liberdade?**

[S1] liberdade... só liberdade... liberdade totalmente... eu já tinha liberdade na minha casa mas agora é liberdade daqueles medos.... uns medos que eu falo assim daquelas vontades que eu tinha que era...

**[E] ...de “coisa errada”?**

[S1] de coisa errada que... que ficava presa e não era feita.... nada... que agora eu ia conhecer uma coisa que meu primo me contava que eu tinha.... muita curiosidade expectativa falava no... agora... ganhei na mega sena ...

De modo cômico, Athos relata suas primeiras impressões e experiências em BH. Fala das anotações que fazia constantemente sobre número de ônibus e endereços, para que não viesse a se perder quando de sua locomoção pela capital, sua insegurança quanto a seu jeito “caipira”, segundo ele, e das primeiras experiências no novo trabalho.

[S1] meu primo já tinha feito o caminho todo comigo até na porta do trabalho, fez umas duas vezes, indo e voltando... falei: “Pronto... Já sei!”. Aí fui, cheguei no trabalho..... os outro fala que sou jeca até hoje e eu tenho certeza que eu sou..... imagina quando eu cheguei, o pessoal do escritório, tipo assim, eles riam de mim vinte e quatro horas porque eu não sabia falar nada..... eu achava que eu era o inteligente de Itabira, né..... que era o melhor da sala, que tirava nota boa, que passou na faculdade em segundo lugar... [...] mas é:..... nunca via nada de discriminação por eu... por isso... era de forma legal, todo mundo adorava o meu jeito e::: as pessoas se aproximaram muito de mim.... eu dei muita sorte, eu consegui vários amigos no meu trabalho.....

A estrutura dessa empresa era pequena, pois estava começando, mas na atualidade já se configura como uma expressiva empresa local. Pergunto-lhe sobre as relações interpessoais no trabalho, quem eram seus vínculos diretos. Athos responde que a empresa era composta só por homens, e seu vínculo direto era com os proprietários, com quem atuava diretamente.

Athos menciona que tamanha era a confiança dos chefes em seu trabalho e índole que chegava a fazer atividades informais para os chefes, como pegar filhos no colégio, por exemplo, sem que isso lhe fosse imposto como obrigação de trabalho. Não lhe parecia haver qualquer relação de autoridade e hierarquia no que se refere às atitudes dos chefes, mas uma relação fraternal e quase familiar. Comenta:



[S1] Eles eram muito apegados a mim... muito muito mesmo... e eles gostam de mim, preocupava quando eu chegava atrasado, alguma coisa, eles me ligavam... [...] Eles eram ótimos comigo...

Pergunto se ele conseguia pensar sobre os motivos de tal amizade, pois estava num contexto de trabalho, e comuns seriam as estratégias de controle do funcionário para que se comprometesse com o trabalho. Athos diz não acreditar que havia qualquer intencionalidade maliciosa por parte dos patrões e credita a si a confiança que lhe fora depositada:

[S1] Eu acho por eu ter sido muito verdadeiro com eles... eu contei tudo no dia da entrevista... sabe aquela coisa de... eu nunca tinha feito entrevista de trabalho na minha vida! Um cara vira e pergunta pra mim... que... sobre a engenharia ambiental, quais são suas expectativas sobre esse trabalho. que que cê acha que cê vai... é::: serão suas atividades aqui dentro... e eu... falando coisa de ensino médio sobre o meio ambiente... [...] que tem que conservar o meio ambiente, tipo assim... num tinha nada a ver, ali não era... uma empresa ambientalista não tinha nada a ver com aquilo que eu tava falando... e eles riam de mim... tipo assim, falaram: “Cê tem muito que aprender mesmo”... tal... mas eles viram ne mim uma vontade de crescer... eles sabiam que eu tava disposto de qualquer modo a... a tá ali dentro a conseguir aquela vaga, porque eles viam que... era uma vontade minha sair da cidade... e que eu tava dependendo só da vaga deles pra poder... sair de lá, eles sabiam que eles tinham uma decisão importante a ser tomada pra minha carreira profissional

Interessado nas práticas organizacionais e nas possibilidades interativas do contexto, pergunto a Athos sobre sua condição homossexual e os possíveis apontamentos dos demais nesse sentido, se existiam, como se sentia no tocante à sua suposta diferença num contexto organizacional heteronormativo, ele responde:

[S1] nenhum, nenhum... nem mesmo... contanto que... vão supor... o dia de... num sei, o dia de quinta-feira, que tinha um tal bar que saía todo mundo da empresa e falava: “Vão pra lá”, num sei o quê... “Vão beber!”, e meu chefe queria que eu fosse com eles de qualquer jeito... e eu ia, bebia com eles e eles adoravam porque eu era do interior, e gostava de sertanejo, e se eu pegasse alguém pra dançar forró eles.. assim... viraram meu fã.... (risos)

Athos descreve que permaneceu cerca de quatro anos na empresa, considerando que ali encontrava condições de trabalho vantajosas se comparadas a outras organizações de trabalho. Embora não tivesse carteira assinada, dada sua condição de estagiário, além de bom relacionamento com os patrões, contava com décimo terceiro salário, férias remuneradas, tudo como se fosse um empregado formal do contexto.

Sua saída da empresa se deu pelo fato de os patrões precisarem de contratar novos engenheiros, dado o crescimento organizacional, e por conta das obrigações dadas com a Lei do estágio, o que incluía tempo de permanência na empresa concedente da prática

profissional. Era necessária sua efetivação, e ele ainda não havia concluído o curso superior na ocasião.

Pergunto-lhe da sua sensação quando do término do vínculo com a empresa e como se deu sua permanência em BH, agora sem o suporte financeiro advindo do trabalho. Athos comenta:

[S1] Eu já tinha minha vida aqui, eu já tinha conhecido várias coisas que o João [primo] tinha me apresentado, mas eu conheci uma pessoa em específico... que era o Marcelo, que era a pessoa com quem morei junto... e eu conheci ele logo nesse final, a gente começou a ficar, tal... e aí eu saí da empresa mesmo... fui entre aspas mandado embora.... num tinha o que mais eu fazer na empresa..... [...] Aí eu conheci o Marcelo, tava ficando com ele e ele falou comigo: “Cê quer morar comigo?..... [...] Pensei assim: “morar, né, que coisa forte”... ele é ce num mora hoje com::: com seus primos tal porque que ce mora comigo como se fosse seu amigo, a gente divide apartamento também, pago aluguel, pago tudo, a gente divide... [...] Aí ele virou e falou assim: “olha, e outra coisa... além de te chamar pra morar comigo eu queria te fazer uma proposta... eu sou dentista, eu trabalho em quatro clínicas diferentes.... fico andando o dia inteiro... mas eu tô já com um dinheiro pra abrir uma clínica”..... “Eu queria te contratar... pro cê me ajudar nisso”... Falei: “Uai... agora melhor ainda, além de ser namorado de uma pessoa que.... tava gostando muito na época, uma pessoa que eu gostei demais, demais, demais..... gente, paraíso, né?”

A saída da empresa não lhe gerou sentimento de mal-estar ou desamparo, agora por conta de estar acolhido pelo novo namorado e pela possibilidade de juntos trabalharem. Athos comenta que se empenhou em ajudar o companheiro na montagem do novo negócio, procurou por um espaço em BH, alugaram, elaboraram a reforma da clínica, estratégias de marketing e propaganda, divulgação em redes sociais, etc. Suas atividades após o início do negócio eram da área administrativa: compra de insumos necessários às práticas, contrato de terceiros para funções de limpeza e manutenção, parcerias, agendamento de clientes, credenciamento em plano de saúde odontológico, etc. Tudo corria bem e o êxito nos negócios começava a aparecer.

Pergunto-lhe sobre Marcelo, como se conheceram e o que o mobilizou a tomar a importante decisão de não só morar junto como também trabalhar com o namorado, para além da ruptura de vínculo com a empresa anterior, já que isso poderia lhe gerar angústias relacionadas à família e seu processo de *coming out*. Athos pontua que conheceu Marcelo num aniversário no qual tinham amigos em comum, mas a aproximação se deu mesmo via rede social – na época, o Orkut. Trocaram contato, marcaram de se encontrar e a partir de então iniciou-se a relação.

Questiono-lhe sobre a decisão, se se sentia seguro de si para assumir um relacionamento com outro homem, mesmo em meio à pouca experiência de

homossocialização. Athos começa, então, a descrever sobre seu aprendizado no contexto LGBT. Suas primeiras incursões no contexto gay belorizontino eram superficiais, devido à angústia sentida no tocante à descoberta, pelos outros, de sua orientação sexual, especialmente no que se refere à família, como nos descreve:

[S1] o foco eram meus pais.... só isso... só isso assim, né... outras pessoas também, mas é porque aí as outras pessoas iam contar pro meu pai, então... tudo tinha

**[E] o foco era seu pai ?**

[S1] é.... não... meus pais, os dois..... é, meu pai mais!... Meu pai mais!..... mas eu tinha medo dos dois, mas assim...

**[E] Hum...**

[S1] eu tinha medo mais do meu pai ficar sabendo, eu não sabia a reação...

Comenta que tais incursões em bares e boates LGBT eram importantes para que criasse o sentimento de pertença coletiva, já que em tais espaços conheceria e se vincularia a outras pessoas de mesma orientação sexual – relevância do processo identificatório, como discutimos anteriormente – e a partir de tais vínculos conheceria também estratégias de se lidar com a “diferença” por orientação sexual em outros contextos segundo a história de vida das pessoas a quem se voltava. Comenta da importância de tais vivências e de sua percepção sobre mudança e aceitação social de suas primeiras experiências até hoje. Relata que hoje o medo de sair do armário não é tão explícito quanto de sua chegada a BH, e entende como positiva a mudança de postura dos gays na atualidade.

Ainda sobre as angústias, peço-lhe que comente suas sensações sobre ir a locais LGBT, embora ele já afirmava da importância de tais espaços. Ele descreve:

[S1] e eu lembro que falava assim: “João, tem fila na porta”.... Ele tá assim: “Então vão, vão pra gente entrar rápido”, e eu falei: “Não, de forma alguma... a gente vai ficar aqui do outro lado da rua, na hora que terminar a fila a gente atravessa e entra”... e ele já sabia que que tinha que fazer comigo, dar uma cerveja, me dar um drink pra eu ver se eu relaxava... [...] tão bebendo, aí uma hora tinha duas pessoas só na fila.... e a gente tinha quarenta minuto que tava lá na porta... aí ele tá assim: “A gente tem que trabalhar amanhã”... Aí eu falei: “Então eu acho que tá na hora da gente ir”... atravessei a rua, fiquei virado com a cara pra parede.... igual menino de castigo, e fiquei lá e tal... Chegou minha vez, o cara pede identidade, tal, e eu naquela pressa, querendo entrar e entrei... a hora que entrei naquele negócio escuro, falei: “Gente... puta que pariu, esse lugar só vai dar gente assombrada, que faz coisa mais errada!”, que eu...

A mudança de perspectiva se deu na medida em que as identificações se faziam efetivas. Aos poucos, Athos vai abandonando a ideia de que o contexto gay era

necessariamente um contexto de pessoas que queriam se vestir de mulher ou mudar de sexo, mas de pessoas que, como ele, estavam encontrando possibilidades de vivências de sua sexualidade para além da relação heterossexual legitimada socialmente.

Fazendo um paralelo com os relatos anteriores, encontro aqui oportunidade de inquirir sobre a relação sexualidade X afetividade, até então marcada por contrariedade no discurso de Athos, especialmente no que se refere a beijar outro homem. Sua abertura ao beijo marca uma ruptura de percepção de Athos no tocante às maneiras como viria a performatizar sua sexualidade. Peço-lhe, então, que fale dessa sua primeira experiência, e ele comenta:

[S1] Eu conheci um cara num bar... na verdade, eu lembro como se fosse hoje, eu tava lá, tal, eu já tava de olho num carinha... na verdade, o cara tava me olhando... aí, na hora que ele não olhava eu olhava, na hora que eu via que ele me olhava, minha cabeça só faltava enfiar num buraco... porque meu joelho tremia.... tremia mesmo, de balançar minha perna... falei: “Gente esse home olhando pra mim, eu tô tremendo”.... Me dava medo!... mas era um medo bom... num era medo ruim (risos)... mas era medo também... Uma hora perdi ele de vista e falei: “João, vou pegar uma cerveja!”, e ele: “Cê vai sozinho?”... “É!”.[...] .... e eu já tava meio bêbado e naquela coisa... [...] e eu já tinha falado várias vezes com João: “Vão ficar mais um pouco”, e ele: “Não, vão embora!”, e eu: “Só mais um pouquinho”, pra ver se o menino vinha de novo... mas eu já tinha cortado tanto o menino que eu achei que ele não ia vim.... e aí uma hora eu falei: “Então vão!”. Na hora que eu fui pra fila pagar a conta, o menino tá assim: “Posso te dar um beijo?”... ( ) Eu num sei se bambeecei, se eu já beijei de volta, que que aconteceu, mas eu beijei... Sei que beijei..... E aquilo foi tão estranho pra mim... tipo assim, a pessoa num tinha barba, não tinha..... tipo pelo normal na cara, barba rala... mas.. tinha bigode, sabe.... Pra mim... Nossa!...

**[E] Hum?**

[S1] Nossa senhora!... Mas foi muito bom...

Pergunto-lhe, em seguida, de suas preferências em relação ao outro, sobre as características que ele considera relevantes para se aproximar de alguém, como no caso do primeiro beijo homossexual, e ele descreve:

[S1] eu tinha achado ele mais homim no dia.... por isso eu tinha gostado, ele tava de bermudinha, camisa do cruzeiro... time de futebol e tal .... aí... num era um... que tinha uns lá na frente que tava pulando muito, tal...

**[E] (risos)**

[S1] e eu tinha certo preconceito, assim... eu num queria alguém assim... se eu tivesse que... me aproximar e fazer algo errado, eu queria com um hominho, eu num queria com alguém que tivesse muito:::: desinibido (risos)... eu não queria porque talvez.... até.... por essa vergonha minha de não saber de ninguém.... de ter referência que as pessoas que eram assim vestiam de mulher, num queria ninguém vestido de mulher, eu queria home vestido de home... com atitude de home... aí tal... uma hora fui no bar pegar uma cerveja, de repente uma pessoa pega no meu ombro e fala:

“Posso te conhecer?”... na hora acho que minha vista até escureceu, achei que até ia desmaiar.

**[E] (risos)**

[S1] falei: “Putá que pariu, véi!”... Aí eu fui, aquela coisa, né... assim, coração batendo e eu tremendo, eu branco..... eu acho que... a garrafa balançava na minha mão... [...] ali que eu tava aprendendo como chegar perto de um homem...

**[E] Hum...**

[S1] então qualquer momen... tudo que acontecia ali dentro era aprendizado pra mim, eu não conhecia nada, nada, nada.....

Inicia-se, com o primeiro beijo, a possibilidade de se estabelecer uma relação de afeto com outros homens, não apenas marcada por fortuitos encontros sexuais. Athos esclarece que no contexto LGBT percebia que muitos de seus conhecidos também contavam histórias de paixões, relacionamentos, e isso lhe autorizava, então, a se permitir pensar apaixonado por outro homem. Aqui, a importância de esquemas cognitivos que representassem a homossexualidade para além da ideia do promíscuo, do vulgar, fora crucial para que Athos reeditasse suas perspectivas de como performatizar sua afetividade e sexualidade, não de maneira contrária, mas complementares. Enfatiza:

[S1] Eu num tinha noção que existia... que até então, o que eu via antes era o que filme pornô... filme pornô, ninguém tem sentimento com ninguém.

**[E] uhum...**

[S1] era sexo e era aquilo ali que existia.... num tinha um filme, igual a gente assiste filme na seção da tarde, com tinha casal gay, num tinha, mostrando sentimento pelo outro... Era só sexo, então era... isso que eu tinha em mente que existia... que era coisa que eu num podia contar pro meu pai, então era coisa errada... se fosse uma coisa tão normal, eu já tinha contado antes, mas pra mim não era...

Retorno às características que julga importante para que um outro se faça desejável aos olhos de Athos. Ele descreve a questão dos valores, muito fortemente atrelados a seu histórico sociocultural em Vila Feliz e que são também valorizados e partilhados no seio familiar. Descreve:

[S1] é uma pessoa que tenha caráter, uma pessoa que::: eu não gosto de gente que.... como que eu falo..... igual uma vez, eu fiquei com um cara... que.... lembro como se fosse hoje, ele é médico e tal... Aí ele me chamou pra sair um dia... a gente chegou num bar... Ele chegou pro garçom, daí o garçom entregou o cardápio pra ele.. aí ele falou assim: “num preciso de ver o cardápio não, eu quero o champagne mais gelado que você tiver”... aquilo já me irritou, já arripei todo, deu vontade de sair correndo... que eu fiquei com vergonha do cara.... eu fiquei com muita vergonha do cara.... já tava num bar com::::: ali, que ele já era meio afeminado.... aí ele já fala dessa forma com o garçom... cara, foi super agradável, a mesa que queria e tudo... aí

na hora que o garçom traz, ele toma a primeira taça e fala.... “Isso tá quente, eu não tomo isso de forma alguma!”... Eu não gosto... isso chega a me dar falta de ar... eu lembro que eu levantei da mesa [...]. Eu não gosto de gente que... tipo assim.... que vai chamar a atenção demais... num lugar que tá, ainda mais pra mostrar que tem um poder a mais... pra que, a pessoa num precisa disso... se ela tem o dinheiro pra comprar isso, aí que ela não precisa mostrar poder nenhum mesmo...faz calado... [...]

[S1] mas algumas atitudes de certas pessoas que não tem esse caráter que eu falo, que seja homem da forma que meu pai falou... isso é falta de caráter, pra mim a pessoa não precisa de diminuir ninguém pra passar por cima.

A descrição acima afirma os valores familiares, mais expressivamente aqueles atrelados aos ensinamentos paternos. A aversão à ideia de poder (econômico, no caso descrito) como dominação, entretanto, é algo muito interessante, pois nos sugere uma postura de posicionamento contrário ao padrão hegemônico de masculinidade – associado ao provimento, à exibição de poder em relação aos demais – talvez por conta de traços subjetivos decorrentes de sua identificação com a figura materna e, por isso, a necessidade de um autoconceito (enquanto gay) distante do prescrito socialmente.

As estereotípias, entretanto, perpassam também o contexto LGBT, que hierarquiza outras características constitutivas dos sujeitos sociais – tais como ser gay e ser branco ou negro, pobre ou rico, gordo ou magro, etc. – e, curioso sobre as representações que o mobilizavam, peço que Athos melhor descreva suas representações do gay desejável e positivamente valorizado. Ele menciona que não são valorizadas atitudes de exibicionismo – como tirar a camisa numa boate quando se tem um corpo musculoso e bonito –, assim como atitudes de superestima para com o outro. A maior positividade dependerá de um padrão de conduta mais formal e conservador, respeitando-se os valores advindos de seu histórico sociocultural. Para Athos, a abertura à negociação e ao diálogo marcam uma postura favorável ao sujeito e aqui ele nos aponta uma importante tática de como vem a se colocar em trocas interpessoais, seja como estratégia de se fazer valer seus objetivos e desejos, seja como forma de se fazer valorizado (tendo em vista seu ideal de ego) junto aos demais. Descreve-se como uma pessoa muito tranquila e até passiva – no sentido de não criar conflitos diretos com o outro –, mas ao mesmo tempo ansioso quanto às suas motivações. Para ele, o planejamento e a racionalidade são fundamentais para se evitar quaisquer contratempos, além de servir de mecanismo de defesa face às insatisfações possíveis quando do confronto de ideias. Menciona que seu perfil é organizado e estratégico.

[S1] cada um tem um gosto e eu sei que certas coisas que eu falar pra tentar convencer. [...] Então o fato deu conhecer muito bem as pessoas e ser adaptável e saber:::.... como é que fala... pegar essas características da pessoa, eu sei falar o que convém naquela hora. Mas eu não tô fazendo isso agora, tá? (risos).

Pergunto-lhe sobre tal estratégia, pois ela carece de um saber sobre o outro com que se relaciona. Athos já nos aponta aqui um recurso que possivelmente é fundamental em seu processo de empoderamento:

[S1] eu sou muito observador... eu, todos os meus trabalhos... eu aprendi... eu aprendo observando... e não só... observando, só de analisar não... observando também de memória fotográfica... eu sou... eu vejo certas coisas igual muitas provas que eu faço eu se eu ficar meia hora olhando pra minha prova eu posso fechar o olho pra fazer outra prova que eu copiou tudo exatamente do que tá escrito... [...] eu lembro quando eu entrei pra de... eu tava no banco, fui contratado no banco, né... só te contar um detalhe um pouco mais pra frente... eu entrei numa agência que eu ia ser gerente... mas eu num tinha a mínima noção, ninguém me deu um treinamento antes, ninguém me deu nada.. eu era escriturário, de repente, eu era gerente de beneficiário... iam ter duas gerentes que já estavam na agência trabalhando.... [...] É como se fosse ali muito bem definido na minha cabeça.... tipo assim, um anjinho e um capetinha ali... eu ficava analisando as duas o dia inteiro... atendia uns clientes e tô lá... meu ouvido ligado vinte e quatro horas.... e ali analisando, analisando, analisando, analisando, analisando... [...] Eu soube absorver isso muito... de tudo que as pessoas me contavam... durante minhas experiências profissionais... que cê tem que ser assim, cê tem que ser comerciante, cê tem que ser gente boa, cê tem que trazer as pessoas pra perto de você, cê tem que...

**[E] isso vale pras experiências pessoais também?**

[S1] sim... algumas sem sucesso (risos).

Então Athos retorna a seu relacionamento com Marcelo e, espontaneamente, começa a falar dos diversos problemas que viveram juntos e de sua inocência e conformismo a situações como traições e posturas de intensa entrega ao negócio do parceiro.

[S1] Sem sucesso igual, vão supor, com o Marcelo. Eu trabalhava lá na clínica, chegou no final do.... eu tava trabalhando na clínica ainda, tudo... nosso relacionamento começou a desandar... meus pais ainda não sabiam... não tinha coragem de contar pra eles com o Marcelo... não sei se... se você me perguntar o porquê, eu não vou saber te responder.... não senti... Eu gostava, tava seguro ali no negócio, mas não sentia segurança pra contar pros meus pais.... num era algo que eu via naquele relacionamento que ia pro futuro.... muito diferente do atual... não via.... eu não me enxergava com aquela pessoa pro resto da minha vida... mas eu gostava então eu ficava levando aquilo. Aí por fim eu fui ficando infeliz, infeliz, infeliz... e falei.... [estalo com os dedos]: “Gente.. eu vou continuar nessa clínica aqui, fazendo tudo?”..... No final da clínica eu já tava::: fazendo... procedimento de dentista na boca dos outro... eu tava fazendo auxiliar de implan... eu tava sendo auxiliar de implante, eu tava sendo tudo, e eu era só o... o::: sei lá, o que criou a empresa, o que tomava conta da... da conta bancária.... o que... prospectava cliente.. no final, eu tava lá de jaleco, lá dentro.... segurando menino pra tomar anestesia... e::: então esse relacionamento foi me deixando um pouco cego e um pouco acomodado pro ruim... foi me deixando pra baixo.... eu tava me sentindo uma pessoa que não tava sendo.... correspondida.... sentimentalmente.... eu tava fazendo tudo pela pessoa, trabalhava o dia inteiro, lavava roupa, fazia comida, fazia compra, fazia tudo... ele fazia de vez em quando também... mas... dava pra ver que era eu que fazia quase

tudo ali.. então... mas assim.... foram essas porradas que me levaram descreer totalmente do relacionamento com ele... aí..... separamos.

Athos relembra que outro ponto decisivo para o término do relacionamento fora a possibilidade de mudança de Marcelo para outra capital, além dos problemas percebidos pelas traições e pelo sentimento de expropriação do trabalho. Após oito meses de relacionamento, opta por buscar novas possibilidades de trabalho, recurso fundamental para se desvencilhar do parceiro, haja vista suas restrições econômicas e a necessidade de novo espaço para viver.

Athos não chega a detalhar seu relacionamento com Marcelo, para além dos tópicos aqui mencionados. Assegura que estava apaixonado, acomodou-se e, após os problemas de infidelidade e excesso de entrega sem que se sentisse correspondido, percebeu que não havia motivos para estar acomodado. Ademais, comenta que seu mal-estar o levou a engordar, o que impactou sua autoestima, e após o término do relacionamento procurou emagrecer e tomar seus objetivos quanto ao ingresso numa instituição bancária.

Iniciou um processo seletivo na instituição em que trabalha atualmente. Comenta que recebeu a ligação de uma recrutadora, mas que havia preferência por candidatos que cursassem Administração, Ciências Contábeis ou Economia. Como estava no sétimo período de Engenharia Ambiental, via a oportunidade de efetivar seu objetivo lhe escapar. Foi quando decidiu mudar de graduação e cursar Administração, embora estivesse inseguro quanto à decisão. O processo seletivo envolvia trinta e oito candidatos para duas vagas, e ele menciona de sua aplicação quando das mudanças de etapas, nas quais se eliminavam os candidatos, e sua intenção era chegar à fase final e conseguir o emprego.

[S1] Participei... tipo... dois meses de processo seletivo... fiz cinco redações pra entrar no negócio, negócio num ia, num ia, num ia... eu tinha... tinha comprado uma viagem pra ir pro carnaval em Maceió... [...] a mulher vai e me liga.... Fala assim: “Athos, cê pode vir no banco amanhã na parte da tarde? Falei: “Posso”... Cê vai conversar com o chefe do setor tal tá indo vc e uma menina conversar com ele.... Falei: “Mas é só eu e ela?”, e ela falou: “É”. [...] “Vocês foram os classificados, os dois classificados, mas agora cê vai ter entrevista com o gestor da vaga... pra ver se ele vai gostar de você ou não... que aí a decisão final é dele... por nós, você já tá aprovado”. Falei: “Putá que pariu!”... E quem disse que eu tinha terno pra ir no banco... fazer a entrevista... que eu achava que tinha que ir de terno, né, porque, pra mim, terno era meu sonho trabalhar no banco pra usar terno, ficar lá na agência bancária assim... [...] Cheguei lá suando... aí fiz a entrevista com o cara, tal... Cara vai lá e me liga, me fala que vou começar a trabalhar, que fui selecionado, que ia começar na quarta-feira depois de meio-dia... tipo... [...] Falei: “Ok, eu tô aí”.... Perdi meu pacote da viagem inteira... e comecei a trabalhar como estagiário...

Antes de iniciar sua trajetória pela instituição em que atua e onde vem a se empoderar, peço que relate suas vivências na faculdade. Quando de sua mudança para BH, Athos fala



principalmente do estranhamento quanto à questão socioeconômica, pois na faculdade em que ingressara predominavam classes sociais mais expressivas (média alta, alta, em sua percepção), mas conseguiu se adaptar facilmente no contexto. Fez muitos amigos, mas afirma que o período universitário até então, no curso de engenharia, não lhe fora significativo. Comenta que a mudança para Administração lhe trouxe alívio, por acreditar estar mais coerente com seus interesses e habilidades. Quanto aos vínculos ali estabelecidos, afirma que não eram muito íntimos, até pelo fato de ele ter um relacionamento homoafetivo e não partilhá-lo socialmente. Então as amizades e vínculos eram contextualizados. Pergunto-lhe da presença de gays e dos possíveis apontamentos na faculdade sobre sua orientação sexual, por se tratar de um espaço de socialização entre jovens e serem comuns os encontros, as paqueras, etc. Athos comenta não ter tido contato com gays no contexto, a não ser o fato de encontros ocasionais com pessoas que ele conhecia na cena gay belorizontina, quando de suas experiências em bares e boates. Tais encontros se resumiam a “obas” e “olás”, sem interações expressivas, com silenciamento, portanto, da condição comum partilhada. O contexto universitário, segundo ele, era não só elitista, mas também fortemente heteronormativo. A questão financeira por vezes chegou a pesar-lhe, mas ele sempre “dava um jeito”, segundo seu relato, para acompanhar a dinâmica social do contexto e junto a seus colegas e amigos – o que não se resumia à faculdade, mas também às práticas de lazer.

Antes de mudar seu curso de Engenharia Ambiental para Administração, Athos comenta que algumas disciplinas como Empreendedorismo, Marketing, Plano de negócios, etc. chamaram-lhe bastante atenção. Como não queria deixar a Engenharia por conta de seu estágio na empresa em que ingressara quando de sua vinda para BH e por acreditar que a Engenharia lhe traria melhores oportunidades, transfere-se para o curso de Engenharia de Produção Civil.

Com o namoro, a saída da empresa e a necessidade de otimizar seu tempo entre trabalho e estudo, considerando aspectos como distância, recursos financeiros, etc., Athos decide, mais uma vez, a mudar de curso e instituição de ensino, agora mais próxima de sua nova residência. Confessa que tais mudanças ocorriam por se sentir ainda perdido quanto à escolha profissional. Na nova faculdade, enfatiza o fato de ser o público distinto da anterior, que era mais elitizada, e agora com muitas pessoas diferentes, que trabalhavam durante o dia e estudavam à noite, cuja realidade lhe era mais próxima (classe média e até média baixa, que se utilizava de programas e incentivos do governo para a formação superior).

Comenta que na nova faculdade fizera uma amizade com um gay, mas que os encontros eram também circunstanciais, quase sempre restritos à faculdade, já que ambos namoravam e as interações em outros espaços de socialização eram raras.

Athos então comenta que vivia, durante seu namoro, uma vida social muito atrelado à do namorado e abriu mão de seus vínculos iniciais, como amigos e conhecidos de Vila Feliz e até seus primos. Atribui a essa entrega o fato de o relacionamento começar a ruir, além de não se sentir correspondido. Retorno, então, à sua relação com o então namorado e peço que ele comente sobre o dia a dia. Ele mais uma vez menciona que sentia que se doava por demais sem que houvesse um retorno por parte do namorado. Era como se tivesse se tornado empregado (e de fato era!) e isso começou a prejudicar a relação afetiva e sexual. Relata das traições e de como reagia a cada descoberta, do sentimento de solidão e dos impactos em sua autoestima. Questiono-lhe então, sobre a decisão de ruptura com o namorado, e ele retorna:

[S1] foi doído... foi doído, mas eu tentava levar... porque era o meu primeiro namorado, e eu pensei que eu nunca mais ia arrumar alguém na minha vida que... que desse certo, assim... que tipo assim... não sabia explicar, eu achava que ele era a única pessoa que eu ia achar na minha vida.... porque foi a primeira pessoa que eu tive uma relação... um pouco mais profunda que eu... é:... me permiti fazer coisas que eu nunca tinha feito.[...] Sei lá, acho que isso cria um vínculo eu... achava que era ele que ia ser meu namorado pra sempre, que... meu marido, sei lá, se eu fosse casar ia ser com ele...

Aqui temos mais alguns pontos que reafirmam valores advindos do contexto sociocultural de Vila Feliz (como uma maior tendência ao conservadorismo, às relações estáveis, por exemplo), mas também marcam uma postura de fechamento ou resistência às mudanças talvez pela insegurança e angústias que elas poderiam lhe trazer, como numa atitude defensiva contra o mal-estar advindo da ruptura pessoal e social.

Interesso-me, pois, pelos mecanismos de defesa<sup>44</sup> a que recorre Athos quando de momentos de mal-estar. Como evitar que eventos cotidianos possam gerar maior sofrimento? O que o mobilizou a enfrentar o medo e a angústia da ruptura? Ele reitera:

[S1] Nossa..... é uma autoestima muito baixa... uma coisa ruim de chegar a ter dor de gastrite de verdade... de falar assim: “Que é isso, como que uma pessoa pode fazer isso!”... Aí na mesma hora eu falava: “Por que que ele num chega e num fala que num quer mais?”... Aí eu falava: “Mas se ele chegar e falar que num quer, num sei o que é pior”...

**[E] Você acha que a racionalização é o seu mecanismo de defesa?**

---

<sup>44</sup> Em Psicanálise, formas de se lidar com aspectos (emoções e impulsos) inconscientes que ameaçam a integridade do ego e, por isso, auxiliam na redução da ansiedade e do mal-estar.

[S1] Foi... não sei se é... sempre... mas foi..... eu tinha... eu tive que parar, olhar pra minha cara no espelho e falar: “Ôu, acorda... num adianta cê brigar por uma coisa que já foi resolvida entre vocês... cê mesmo falou que cê num quer isso”... [...] “Cê quer ficar com ele então... então ele pode ficar com todo mundo e cê vai ficar fazendo tudo pra ele sempre? acorda pra vida! Pensa n’ocê também... Olha quantos anos cê tem... num sei o quê... cê sempre se deu bem em belo horizonte, né, agora que cê tá um pouquim... Não, vai emagrecer [batidas na mão], vão sair de casa, vamo conhecer outras pessoas”...

Interessante notar alguns dos marcadores na fala de Athos que corroboram a especulação levantada na pergunta, no tocante à racionalização como mecanismo de defesa. Talvez por conta da pergunta direta do entrevistador e, nela, a objetivação em palavras do que para ele não era tão compreensível, Athos coloca-se como um terceiro a si mesmo em sua reflexão, marca da relação consciência x elementos inconscientes inexplicáveis para as ações e atitudes que o caracterizavam na manutenção de um relacionamento insatisfatório. A analogia ao espelho o coloca no lugar de um *Outro* que lhe cobra uma postura desejável, retomando aspectos superegóicos de sua formação subjetiva, talvez relacionada à figura paterna.

Sem que fosse necessária uma intervenção nesse sentido, Athos já nos coloca a relevância das diretrizes apresentadas por seu pai na maneira como se fazer desejável ao Outro. Comenta que o processo seletivo na instituição bancária se tornava sua principal motivação para não se deixar abater quanto ao término do namoro, facilitando-lhe o luto e as mudanças de perspectiva de si e do contexto. Em seu discurso:

[S1] Quando eu consegui o negócio do banco, eu falei: “Agora eu vou mostrar trabalho, mostrar serviço mesmo, mostrar que... eu num tô aqui pra brincadeira! [...] Eu vim aqui pra isso”... Meu pai sempre me motivou a fazer isso... “Cê tem que ser comerciante, cê tem que trabalhar, uma pessoa que trabalha [batida nas mãos]... Seja homem, tenha caráter, esforce... mostre que cê quer”... As pessoas, igual minha mãe, me dando dica quando eu tava fazendo processo seletivo do banco... “Não, quando cê for conversar lá, fala que cê é do interior, tal... que cê gosta de trabalhar mesmo, que cê faz qualquer coisa aí”... Era assim mesmo, era muito engraçado (risos). Ela mandava mensagem: “Não, fala que... que... seu pai lutou muito pra conseguir os trem que ele tem hoje, que se ocê pegar firme mesmo, cê vai dar conta, fala com eles que cê é bom pra mexer nesse negócio”... [...] Falei: “Tá, mãe... vou falar isso tudo que cê tá me mandando (risos)... Mas assim, dando maior apoio pra eu conseguir...”

Mais uma vez, parece-nos ser crucial a fala do pai em relação às prescrições sobre como se fazer desejável ao Outro, reafirmada pelo discurso materno, que lhe imputava a performance paterna como referência de valorização e ideal de ego. Um outro ponto relevante seria o fato de que poderíamos pensar aqui sobre um possível deslocamento do alvo de desejo de Athos quando dessa passagem em sua história: se antes o namorado se fazia como foco de sua performance a fim de conseguir o acolhimento e afeto que lhe satisfariam, agora tem-se a

transferência de tal foco para a organização de trabalho, considerando sua coerência aos elementos subjetivos internalizados ainda em sua infância e quando de sua constituição psíquica (dimensão inconsciente). Talvez por isso o luto não lhe tenha sido tamanho e, por isso, a relevância do processo seletivo e do trabalho na sua mudança e reedificação: há outras formas de responder à demanda do Outro, de modo a também responder à própria demanda (mesmo que não sabida).

### **7.1.3 – “Ilumina a mina escura e funda o trem da minha vida”: O ingresso na organização e o empoderamento**

Após o êxito no processo seletivo, Athos adentra a instituição bancária como estagiário no setor de crédito consignado. Comenta que lhe encantavam as possibilidades na empresa, a estrutura, o contato com o público, o aparato tecnológico, enfim, tomava como sua a realidade sócio-organizacional.

[S1] Eu me senti importante estando ali. [...] A gente ganhava cartão pra pegar chocolate quente, pra pegar café, pra pegar um tanto de coisa no horário de lanche... O banco tinha maquininha, tudo de graça, eu falava: “Olha que chique!”, tal... e eu todo bobo pra essas coisas, tava achando aquilo mil maravilhas, nunca fui num lugar tão chique na minha vida...

Aqui vale pontuar sobre a expressividade que a imagem organizacional têm junto ao contexto social em que se insere, de modo a talvez promover ou sensibilizar, junto aos sujeitos sociais, uma idealização que passa a ser referência para constituição de seu ideal de ego e lócus das projeções individuais dos trabalhadores.

Faria e Schmitt (2008, p. 26) nos esclarecem que assim (com a mobilização do imaginário) as organizações de trabalho procuram “mediar as contradições existentes no seio organizacional e exercer o controle social de forma mais eficaz”, efetivando seus interesses para a manutenção do vínculo e comprometimento organizacional. Atrelada à mobilização imaginária, instaura-se também a perspectiva de sucesso e de correspondência às prescrições e tabus que são discursivamente colocadas aos sujeitos. Corresponder a tais discursos é uma maneira de se superar e, por isso, de satisfação narcísica.

[S1] Deram uma autoridadezinha ali pra mim, que não é nada, se você for olhar, mas pra que nunca teve aquilo, nunca trabalhou com tanta gente inteligente em volta, muitas pessoas te ensinando... pessoas sabiam conversar, sabiam andar, tipo assim... era aquele ambiente que eu queria...

Aqui, mais uma vez, salta à fala de Athos o poder advindo do reconhecimento social. Pergunto-lhe dos relacionamentos estabelecidos na organização, e ele retorna:

[S1] minha vida tava ótima... Eu gostei do curso, gostei do banco e fui adaptando... lá dentro do setor de crédito consignado... Aí foi passando o tempo, conheci pessoas lá do banco e tal... não tive nenhum tipo de relacionamento com ninguém do banco... [...] nunca tive nenhuma paquera nem homem nem com mulher... com ninguém lá do banco.

Athos ressalta aspectos da cultura organizacional e a importância de percebê-la para poder negociar no campo institucional, muito embora muitos elementos da cultura não fossem formalizados ou escritos. Pergunto-lhe sobre tais elementos, e ele descreve:

[S1] muito..... conservador. [...] eu só não falo que é a cabeça do meu pai.

**[E] (risos)**

[S1] porque lógico que é uma empresa mais desenvolvida e tal..... Mas como é uma empresa de família..... [...] eles têm o conservadorismo deles a tradicion.... eles são muito tradicionais... muito... tipo assim, não gosta de barba... não pode entrar de barba... ninguém nunca virou pra mim e falou assim ou tá escrito no papel que é proibido de barba... mas todos os superiores sempre falava: “Num deixa barba crescer não!”.

Encontro aqui possibilidades de abordar a questão da diversidade organizacional e suas possibilidades na dinâmica sócio-organizacional, levando em consideração as diferenças que possam ser tomadas como estigmas e, por isso, gerar restrições aos funcionários. Athos comenta que não percebia quaisquer restrições, a não ser as muito visíveis e que pudessem de alguma maneira atrapalhar a imagem organizacional, tais como piercing, tatuagens e demais questões estéticas. Para ele, a estética do funcionário era mais relevante, por exemplo, que a orientação sexual ou a diferença de gênero, havendo maior controle nesse sentido. Comenta da presença de gays (em sua maioria não assumidos e, por isso, ficava-lhe apenas a suspeita), negros e mulheres e que não havia restrições, já que alguns chegam a ocupar bons cargos na instituição, desde que ofereçam, em termos de entrega de trabalho, o que lhes é exigido enquanto produtividade.

Questionado sobre o ingresso na organização, caracterizada pelo tradicionalismo, Athos atribui aos funcionários da Administração de Recursos Humanos, em sua maioria psicólogos, a oportunidade oferecida.

[S1] eu acho que alguns... profissionais que tão que estão em cargos de... seleção::: nessas coisas lá dentro, eles têm cabeça mais aberta.... [...] acho que existem pessoas lá dentro que têm cabeça aberta... porque se não fossem esses profissionais lá dentro, talvez se fosse uma decisão... só lá de cima lá, do topo... talvez até por... por

primeiro contato visual.. não entraria... eu acho.. só uma opinião [...] talvez eles não podem ousar tanto, eu acho... eu só imagino isso... mas eles sabem que eles tem que fazer isso..... não sei se pra mascarar algo... não sei.. [...] eu sei que eles fazem essa diversidade lá dentro.

Athos não tem plena convicção dos usos de estratégia de inclusão da diversidade e se estaria atrelada a alguma ação de marketing empresarial, no intuito de se passar a imagem de responsabilidade social pela inclusão. Mas comenta que tais profissionais de RH estariam mais preocupados em captar e selecionar bons funcionários que correspondam aos intuitos empresariais, especialmente no tocante às competências gerais, muito embora eles possam não corresponder ao perfil idealizado pela cúpula gestora. Comenta que em seu setor em específico trabalhavam cerca de cinquenta pessoas, dentre negros, mulheres e possíveis homossexuais, (não menciona a presença de pessoas com deficiência) e que nunca percebera nenhum tipo de preconceito.

Pergunto-lhe sobre sua relação com a hierarquia, se notava algum tipo de invasão, controle ou mesmo algum tipo de violência simbólica, posto que os casos de assédio no trabalho têm sido constantes no que se refere às minorias sociais que compõem a diversidade organizacional. Ele reafirma que não havia quaisquer restrições. Aponta-nos aqui um importante elemento como facilitador na ascensão profissional dos funcionários:

[S1] minha chefe gostava muito de mim... meu chefe gostava muito de mim, tipo assim, o supervisor da área gostava muito de mim... e::: eu dei sorte...

Sobre sua orientação sexual e o *coming out* na organização, reafirma que sempre fora reservado, não estava namorando ninguém (justificativa para não expressar sua condição porque não havia quaisquer compromissos para com um companheiro, por exemplo) e que nunca fizeram nenhum tipo de questionamento direto no setor até então. Algumas insinuações, entretanto, ocasionalmente poderiam ocorrer, mas não lhe chegaram aos ouvidos.

Apesar do tradicionalismo, não havia incômodos por parte de Athos, que estava “encantado”, segundo suas próprias palavras, com o ambiente bancário.

[S1] O encantamento era muito maior que o tradicionalismo do banco e ainda é, eu adoro trabalhar lá. [...] Na época [que entrou] eu achava que eu tava sendo muito bem remunerado ali dentro... porque um estágio, pra te pagar mil e setecentos reais... te dar aquele... cê trabalhar seis horas por dia só... tipo... tinha café, tinha lanche, tinha tudo lá dentro... cê num precisava, tipo assim... tava ganhando um dinheiro bom, eu num era formado, tava começando a faculdade de Administração... meus amig... tinha gente que tava começando Administração num tinha nem perspectiva de arrumar um estágio...

As condições de trabalho eram um diferencial em relação às ofertas do mercado de trabalho belorizontino, o que se tornou uma grande fonte de comprometimento organizacional. Sentia-se valorizado, de modo geral, muito embora já soubesse da necessidade de contratação, tendo em vista as obrigações legais dada pela Lei do Estágio e seu tempo de permanência como estagiário. Começa, então, a buscar formas de efetivação como escriturário – funcionário formal da organização. Comenta:

[S1] tava chegando próximo do... tinha dado um ano e dois meses... com dois anos eu tinha que sair fora... e começaram a aparecer vagas internas... seleção interna pra outros.. [...] Aí eu comecei a fazer inscrição de todos os... processo seletivo interno... independente de que área que fosse, eu queria ser contratado pelo banco.

Pergunto-lhe das ações tomadas para se efetivar. Athos então nos dá elementos interessantes para fazer valer seus interesses junto às possibilidades organizacionais, em especial o uso da socialização amistosa (próxima das trocas informais realizadas em Vila Feliz e que apreendera por intermédio das ações de seus pais como forma de garantir fontes de renda familiar em sua infância). Menciona o fato de o trabalho já estar de certa forma monótono e repetitivo, e sua sede por desafios e aprendizado era constante, o que lhe impulsionava a buscar novas possibilidades no contexto. A passagem a seguir ilustra a socialização amistosa como recurso de mobilidade organizacional e abertura a novas possibilidades de trabalho:

[S1] [...] Mas eu buscava, eu perguntava meu chefe... [...] e ele gostava disso ne mim, que eu ia atrás dele pra perguntar, tal, via os outro no café... um gerente das salas do lado... talvez tava no café, eu ia lá na hora pra tomar café da manhã... “E aí, tudo bom, joia... Ah, eu trabalho ali na consignação, quando tiver uma vaga lá cê me avisa, hein”... “Ah, tá gostando não?”... “Ah, tô adorando, só que eu queria aprender outras coisas também, o seu parece legal”... E tal... Sempre puxei... porque eu queria... arrumar algo lá dentro... Aí até certo momento que uma mulher do setor do lado, que era de consignação, mas ficava só os chefes da consignação lá nessa sala... ela... tipo... teve um... uma confraternização, esses negócio pessoal da turma e ela tava... e eu tava dançando forró, essa mulher tava bebendo também, eu chamei ela pra dançar forró, ela adorou e ficou conversando comigo... [...] um dia me mandou e-mail: “Oh, tá abrindo uma seleção na minha área aqui, cê tem que participar”. [...] Aí já fiz inscrição, tudo, chegou no dia que eu fiz inscrição tudo, ela falou: “Não, cê passou.. só que vão ver a data que o banco vai liberar de... de mudança.... cancelaram a vaga”.

A sua efetivação no banco viria, entretanto, por meio de seleção interna. Encontra possibilidades em outro setor e se lança ao processo.

[...] Fiz o processo seletivo, fiz as provas tudo que tinha que fazer pra ir pra lá, de novo redação, fui lá conversar com a mulher [gerente do setor] lá em cima... aí eram

três pessoas subiram pra conversar com a mulher... mulher mais brava que eu já vi na minha vida, tal tal tal... falei: “Putá que pariu, é aqui mesmo que eu vou ficar?”

**[E] (risos)**

[S1] Vai ser serviço militar, mas eu fico lá (risos)... Eu quero ser contratado... se eu fosse contratado, minha carteira ia ser assinada eu ia ter plano de previdência privada.. eu ia ter vale-refeição, vale-alimentação, vale-vida que eu ia ter!

Athos afirma que, de fato, para além das excelentes condições de trabalho (em sua percepção), sua principal motivação até então era financeira e encontrava no banco possibilidades de realização nesse sentido. A óbvia motivação financeira teria, para além dos discursos sociais apregoados numa sociedade capitalista, um outro aporte:

[S1] O financeiro pra mim me puxava muito porque... eu tava conquistando algo... se eu conseguisse... meu pai sempre falou: “Trabalhar é carteira assinada”, tal ... então aquela hora eu tava de carteira assinada!

Vale pontuar o constante retorno à figura paterna no discurso de Athos, o que corrobora os apontamentos que têm por base uma fundamentação psicanalítica e dos quais nos utilizamos nesta pesquisa. Corresponder aos ideais paternos era uma maneira de se fazer amável, vitorioso e satisfazer as necessidades narcísicas. É a figura paterna quem o mobiliza subjetiva e intrapsicologicamente, prescrevendo-lhe o ideal de ego do contexto social.

Pergunto-lhe mais uma vez de sua relação familiar, a forma como tais conquistas eram encaradas em casa. Ele ilustra:

[S1] Só depois que eu tava fazendo o primeiro ano de Administração, tava terminando o segundo período... falei: “Vou contar pro meu pai que tô fazendo Administração, agora já posso, já tô engrenado aqui agora”... Fui lá em Itabira, falei tudo, isso, aquilo, aquilo... [...] Na verdade eu contei pra mim mãe de novo... contar pro meu pai.

Relata que, apesar de a família (especificamente o pai) se irritar com a decisão, houve aceitação devido a seu êxito na organização. Para ele, o que incomodava o pai era sua incerteza em relação a sua carreira e vida pessoal, pois era uma preocupação familiar a não existência de bases concretas de sua manutenção em BH. Entretanto, no relato de Athos, emerge algo mais. Segundo ele, seu pai comentou, em situação de discussão familiar:

[S1] Termina de fazer um trem... Cê num sabe nada que cê quer da sua vida não? Toma jeito, vira homem... tipo, tudo isso, né (risos).

A imposição de um padrão de masculinidade estava também atrelado à maneira como Athos se colocava para com sua trajetória. Incertezas e possíveis inseguranças eram contrárias



à atitude “verdadeiramente masculina”, aos olhos de seu pai, o que é contraditório, posto que a masculinidade (onipotente, em seu ideal hegemônico) acaba, nesse caso, estando subserviente às determinações do contexto. Noutras palavras: o macho alfa, para evitar o desconforto de incertezas, deve acatar irrefletidamente as consequências de suas ações, o que lhe faz vulnerável em relação ao meio social. Não seria exagero mencionar aqui que possivelmente a performance de masculinidade traz insatisfações, angústia ou mesmo melancolia, como nos aponta Butler (2008).

Adentramos, então, o novo cargo e como se deu seu trabalho no novo setor. Athos menciona:

[S1] Comecei a trabalhar, a mulher me aceitou lá no outro setor, a muito brava, e comecei a trabalhar com essa mulher... fui muito bem recepcionado lá também, muito bem recepcionado, mas a mulher era rígida...era rígida, rígida mesmo... mas num era [estalo com os dedos] num era rígida de... de... de me fazer um mal, era rígida de gostar de fazer a coisa certa, mas num era só coisa certa... era fazer como ela faz... ela queria moldar pessoas, [...] a gente tinha que fazer tudo igual ela... achava ruim de vez em quando, internamente, mas nunca na minha vida bati de frente com ela...

Ao que parece, nas práticas organizacionais do contexto, o condicionamento dos funcionários aos padrões impostos pela organização se faz presente. No entanto, isso não seria um impeditivo para que Athos se adaptasse e encontrasse formas de realização no trabalho. Tomava as exigências como desafios, sublimando qualquer sofrimento em resultados que lhe gerassem reconhecimento profissional, como nos esclarece Dejours (1992).

Pergunto-lhe sobre a socialização no setor. Ele comenta que a nova equipe era pequena, formada por três homens “muito héteros”, segundo seu relato:

[S1] [...] muito héteros e tal, que num sei o quê..... e eu na deles... eles, tipo assim, a gente ficou muito amigo, a gente zoava... que a gente trabalhava de frente... um de frente pro outro e zoando o tempo inteiro [...] eles gostaram da minha companhia... só que eu identifiquei que eles sabia que eu eram um gay... que eu era gay.

**[E] Como?**

[S1] Nunca falei... porque eles viam foto, talvez eu fazia check in numa boate, eles falava: “Nó, Athos, e essas menina”... num sei o quê... “Ah, essa cê pegou, não?”... e eu falava: “Não, é minha amiga”..... “Pô... cê só tá com amiga”, que num sei o quê... “Num pega nada!”... Eu sabia que, entre eles, eles já tinham conversado sobre isso.

**[E] E você usou alguma estratégia de invisibilidade?**

[S1] Nenhuma.

As socializações fora do contexto de trabalho, entretanto, impunham certa pressão do grupo para que Athos se afirmasse em termo de sexualidade. Permanecer no armário parecia-lhe uma estratégia uma vez que havia aceitação do grupo na maneira como ele até então correspondia, ou pelo menos até que houvesse maior confiança e intimidade entre os colegas. Confessa que em tais encontros informais chegou a ficar com mulheres por conta da pressão do grupo, mas não fazia esforço para esconder que não era um representante do ideal de masculinidade que o grupo tinha como referência.

[S1] O Carlos [colega de trabalho] pegou uma amiga minha, aí eu também peguei essa menina... Ele falou assim: “Cê furou meu olho”... que num sei o quê... “Isso come quieto, faz de bonzinho, que é minha amiga, mas pega as amiga todas”... que num sei o quê.... eles me zoavam o tempo inteiro, mas era... algo saudável.

**[E] O que não seria saudável, na sua opinião?**

[S1] eles me zoarem, talvez tipo assim... “Ah, viadim!”... Nunca ninguém, nenhum dos três ali, nunca falaram assim comigo... talvez até porque eles já sabiam que eu era gay... eles já perceberam de cara e eles não precisam, eles hora nenhuma precisaram de me chamar de viadim pra alguma coisa ... nunca!

Interessante mencionar que, embora Athos mencione a certeza dos colegas em relação a sua homossexualidade, a negação de sua orientação sexual não deixa de ser notória. Daí, possivelmente, as constantes pressões, como forma de um ritual grupal, de modo a legitimá-lo como membro da equipe, talvez pela insegurança por parte dos colegas em relação a como lidar com a homossexualidade (do colega? Pergunto-me...) nas relações sociais. A negação da homossexualidade talvez possa ser interpretada como uma defesa coletiva ao que não faz parte do arcabouço representacional (esquemas cognitivos) do grupo, uma defesa face à ameaça do desconhecido, e trazer a performatividade de Athos ao que já é instituído entre homens, de modo geral, é uma forma de incluí-lo nas práticas sociais. Athos, em contrapartida, encontra na resposta à demanda grupal maior possibilidade de satisfação do que necessariamente sofrimento, pela negação de si ao grupo: valia-lhe mais, seja consciente ou inconscientemente, sentir-se acolhido e não estigmatizado do que peitar, sob a forma de práticas afirmativas e/ou de resistência, as imposições nos ritos de interação. Tanto mais correspondesse ao papel ou performance que lhe era imposta, mais deferência dos demais se lhe fazia expressiva, como nos pontua Goffman (2011).

Questiono-lhe mais uma vez sobre sua revelação, na organização, acerca de sua sexualidade. Athos esclarece que ela se fez de maneira espontânea, na interação com uma outra colega de trabalho a quem tinha grande apreço. Conta que a colega sempre lhe procurava para desabafar das pressões no trabalho, e ele sempre a acolheu, dando-lhe suporte

emocional. Por conta dos inevitáveis rumores que emergiram junto ao grupo dos colegas com quem trabalhava diretamente, a colega em questão pensou em lhe revelar as insinuações como retribuição ao suporte que Athos sempre lhe oferecia. Peço, então, que ele descreva como se deu a passagem, e ele ilustra:

[S1] era muito engraçado... ela ficou com.. ela é assim... e ela ficou com muita vergonha, só que a gente era tão amigo ali dentro que todo problema que ela tinha, tudo... [...] Ela sentiu confiança em mim e ela sentiu liberdade de... poder perguntar... e ela não tinha desconfiado de mim... ela ficou com medo pelo que os meninos tavam achando, que iam me... ela achou que ia me magoar se eu soubesse que os menino tava achando aquilo de mim. [...] Ela virou: “Nossa Senhora, eu vou te contar porque... o Carlos chegou um dia pra mim e perguntou se eu sabia se você era gay e eu falei que de jeito nenhum, que eu não sabia, mas que também eu não iria perguntar... mas eu fiquei com aquilo preso na cabeça porque eu fiquei com medo [...] sei lá, né... o banco é muito conservador!”... Falei: Fernanda... mais conservador que o banco é só ocê (risos)[...] E falei: “Não, num precisa preocupar não, mas aqui... sou... sou gay sim!”. Ela virou: “Nossa, num tô acreditando”... [...] “Eu sempre achei você bunitim”... que num sei o quê... “Eu era doida pra te convidar pra ir no cinema!”... e dava gargalhada... dava gargalhada e ria, ria, ria...

A reação da colega de trabalho não deixa de também apontar a maneira como o desconhecimento acerca da performatividade homossexual – assunto não discutido nas relações sociais em geral, dada a discriminação do contexto LGBT – gera estereótipos que reforçam a sua subordinação à matriz heterossexual. Na visão da colega heterossexual, mesmo que de forma não consciente<sup>45</sup>, provável que uma ideia estereotipada de gay lhe servira de modelo ou esquema cognitivo e não caberia associá-lo ao colega. Agora, era preciso justificar a si a diferença de Athos, que agora assumiria uma nova significação nas trocas interpessoais e intersubjetivas.

Mesmo após ter se revelado à colega e, provavelmente, já ter aumentado os rumores sobre sua orientação sexual, Athos afirma não ter vivido nenhum tipo de discriminação ou preconceito dentro do banco. Sentiu-se mais livre, segundo seu discurso, mas não trazia sua vida íntima à pauta nas conversas informais e demais formas de interação com os colegas.

Tal qual nos coloca Sedgwick (2007), sair do armário pode ser uma estratégia de controle das informações ou mesmo da imagem que o sujeito espera construir junto aos colegas, mas que não representa uma amenização da assimetria entre performatividades sexuais. Podemos aqui pensar que o grupo social de Athos começa a elencar outras

---

<sup>45</sup> Os termos “não consciente” e “inconsciente” têm significação distinta neste trabalho. A não-consciência estaria associada à alienação, aos automatismos e à falta de reflexividade, ao passo que o termo inconsciente se volta à instância psíquica anterior à consciência, como propunha Freud em sua primeira tópica sobre a estrutura do aparelho psíquico, onde se guardam traços de vivências traumáticas, medos irracionais, impulsos sexuais amorais, etc.

características positivas para sua legitimação, apesar de sua “marca infamante”, como forma de manter a integração da equipe e evitar maiores desconfortos no trabalho, ou mesmo como negação, enquanto mecanismo defensivo ao que se apresenta como trágico ao grupo, posto que talvez não possuísse recursos para lidar com a nova realidade ou por questões outras (tais como a forma com que cada sujeito no grupo lida com as próprias pulsões sexuais). A fala a seguir nos dá maiores marcadores para a elucubração acima:

[S1] Disso [da vida pessoal] eu preferia não falar porque... pra que eu vou forçar algo... se eu num sei se eles tão querendo ouvir?... se eles me perguntassem, eles iam me dar abertura, mas não me perguntou nunca...

A mudança de setor se deu por conta de buscar se especializar mais e adquirir conhecimentos que pudessem se traduzir como recursos para o banco (capital intelectual). Conta que foi aprovado num curso que fez durante um período de férias e conseguiu certificado de especialista em investimentos. Em seguida, novas oportunidades se abriram, também por intermédio de sua chefia imediata e pela maneira como Athos conquistou seu reconhecimento, respondendo-lhes prontamente às exigências gerais que lhe eram passadas, fora chamado para ser gerente de beneficiários numa agência. Comenta de seu relacionamento com a chefia:

[S1] ...então assim, ela foi, querendo ou não, ela foi dura tudo... mas ela me ensinou muito e eu aprendi a ser muito correto.... com as coisas a... a mesma forma que eu faço tudo que tem que ser feito... de acordo com... com o script da demanda...

Em sua fala, Athos explicita que corresponder à demanda lhe dá poder de barganha para negociar seus interesses na instituição, outro recurso de que se utilizou para alcançar sua visibilidade atual, embora não haja garantias do retorno ou reconhecimento organizacional. As relações de poder se emaranham numa complexa trama e nem sempre é possível ao sujeito identificar os pontos nodais que lhe tragam resultados satisfatórios.

Sua mudança de setor também passou pela aceitação do que lhe era possível na estrutura organizacional, ou seja, Athos foi paciente e metucioso para adquirir recursos (conhecimento e experiência, elementos valorizados no contexto) que o possibilitassem a mobilidade. Comenta que, após dois anos e seis meses, aproximadamente, é que passou à gerência numa agência, mas que seu objetivo era adentrar um segmento mais seletivo de clientes. A chefia, então, lhe orientou ao trabalho de gerente de beneficiários para que pudesse ter melhores condições de negociação com o público externo, haja vista que seu trabalho até

então era interno na instituição. Athos segue o conselho, dada a confiança em que depositara na chefia. Comenta de seu intenso aprendizado e que foi por seguir o conselho da chefia que hoje dispõe de melhores condições de relacionamento com os clientes, pois passou por situações bastante diversificadas quando de seus atendimentos, talvez por conta do trabalho de persuasão a que tinha de se dedicar, uma vez que havia uma série de produtos a ser oferecidos e as metas cabíveis às vendas.

Pergunto-lhe sobre possíveis problemas éticos e morais nesse processo. Athos comenta que sempre se colocava no lugar do cliente e não procurava ludibriá-lo para bater suas metas (princípio de alteridade, valor incorporado quando de suas vivências em Vila Feliz):

[S1] ...eu sabia administrar, eu colocava na balança.. não é que o negócio era cem por cento humanitário, que eu num tava trabalhando em ONG, eu tava trabalhando no banco e eu tinha que vender empréstimo... mas eu sabia.... medir aquilo pra aquilo não voltar como problema posterior pra mim... porque o tanto de audiência que eles tinha depois de gente falando: “Não, mas ela não tinha me contato que era de setenta e duas parcelas”... que num sei o quê... “Se eu soubesse que era essa quantidade, eu não tinha feito”... Eu explicava tim tim por tim tim... mas falava todas as qualidades que ele ia conseguir... com esse dinheiro... então eu comecei a identificar necessidade.... Aí eu focava nisso...

A função lhe pediu constante postura de mediação, de negociação entre seus interesses, os do banco e dos clientes, e talvez aqui já se desenvolvam algumas estratégias que virão a lhe garantir maior visibilidade na estrutura. Não se trata de uma atividade de fácil execução, haja vista os vários relatos existentes (acadêmicos ou não) sobre adoecimento e sofrimento no trabalho no setor bancário, mas parece que Athos, movido pelo ideal de reconhecimento e de respostas às prescrições sociais (e a influência incisiva da figura paterna), dispunha de mecanismos defensivos necessários e sublimava no cotidiano organizacional, também por conta das interações com os próprios clientes. Aumentavam, assim, as direcionalidades de onde partiria o almejado reconhecimento, não estando somente em sentido linear e descendente na estrutura organizacional. Do relacionamento com os clientes ao longo de seu período como gerente de benefícios, comenta:

[S1] Eu conseguia identificar isso nas pessoas... e isso eu era muito bem reconhecido.. e as pessoas faziam elogio no banco... [...] Levava presente, levava bolo, levava... tudo que cê imaginar pra mim.. enquanto eu via na mesa do lado, o outro lado gritando, apontado dedo...

Conquistar o cliente era um dos passos para ganhar legitimidade dos colegas e chefias e mais um recurso para se tornar visível. Interessa-me então saber se em meio ao relacionamento com clientes surgia qualquer apontamento acerca de sua orientação sexual, já que, pelo reconhecimento, alguns clientes se faziam mais próximos. Athos retorna que nunca aconteceu qualquer apontamento e nunca se sentiu preterido em relação aos demais funcionários. O trabalho era formal e ao cliente importava mais garantir seus intuitos junto à instituição, da qual ele era um agente, do que necessariamente o estabelecimento de pessoalidades. O próprio campo institucional balizava as relações interpessoais e intersubjetivas.

Poderíamos então pensar que, mesmo que haja espaços legitimados para a inclusão da diversidade nas organizações (em cargos menos expressivos e de menor visibilidade), a natureza do negócio delimita, de certa forma, a maneira como os sujeitos se propõem à socialização. Mesmo que haja estranhamento em relação às minorias sociais que se presentificam em locais até então idealizados para um padrão hegemônico de funcionário, há uma dimensão de racionalidade, em função do negócio proposto, que direciona as práticas sociais no contexto organizacional. Gays, mulheres, negros e PcD's atuando em funções de complexidade auxiliam, então, na mudança de perspectiva do público (suas representações sociais) quanto a seu poder de ação, até então subjugado em decorrência da estigmatização.

Uma das colegas de trabalho na agência, entretanto, perguntou-lhe diretamente sobre sua orientação sexual, e Athos então se assumiu gay para o contexto de trabalho. Athos nos ilustra:

[S1] uma gerente virou na minha cara uma vez e me perguntou: “Cê é gay?”...  
Falei: “Sou”. “Ah, eu já sabia”.

**[E] Mas e aí?**

[S1] Nada... Aí ela falando: “Nossa, tenho vários amigos gays, tenho que te apresentar”... Falei: “Não, brigado” (risos).

Apesar de Athos relatar não haver qualquer discriminação em suas relações sociais no banco, é curiosa a maneira como a colega também aloca a homossexualidade em situação de gueto, de cerceamento, como nos sugere sua fala acerca de possibilitar a Athos um lócus legítimo de inclusão social. Apresentá-lo a outros gays seria uma maneira de alocá-lo entre iguais, o que sugere uma marcação, por parte da colega, de sua diferença na organização de trabalho. Mesmo que não percebidos, os apontamentos e rotulações estão presentes nas interações de forma disfarçada, e esse é um ponto perigoso, por falsear a percepção das

minorias em relação às suas reais possibilidades nas trocas organizacionais, como já discutimos nas problematizações deste trabalho de pesquisa.

Seguindo sua trajetória, Athos relata como chegou ao cargo atual de visibilidade na organização, não só em termos de posição na estrutura, mas também de relevância junto ao grupo de clientes. Conta que recebera a ligação de um superintendente do banco, o que lhe gerou muita insegurança, pois são comuns os enxugamentos no setor bancário e ele não estava certo de seu reconhecimento por parte da alta cúpula administrativa. A transcrição do trecho a seguir ilustra a situação do entrevistado e é análoga às várias situações a que se submete o bancário, gerando-lhe o sofrimento no trabalho, motivo pelo qual apresentaremos na íntegra:

[S1] Aí ele falou: “Aqui, cê tá atendendo alguém aí agora?”... Eu falei: “Tô não”. Ele tá assim: “Cê pode... dar uma passada aqui na matriz?”..... eu tive certeza absoluta que ia ser demissão...

**[E] mas havia alguma... na sua percepção... havia alguma falha?**

[S1] não, mas por causa da leva de gerente que tinha sido mandado embora... [...] foi depois do acordo do sindicato, aí eles mandam um povo embora sempre... sempre tem isso. E eu falei... “Pronto, já vou, né”... Chegou um experiente aqui na agência... tô sendo mandado embora” [...] Aí ele falou assim ainda: “Pega suas coisas então e vem aqui”... Eu... fui chorando dentro do taxi... fui chorando!...

Interessante notar, segundo o relato de Athos, a comunicação organizacional e seus impactos nos sujeitos sociais. A comunicação é um processo complexo, que envolve sujeitos em interação e que não se restringe à bidirecionalidade entre emissor e receptor. Consideremos que por meio da comunicação – mediada pela linguagem – se objetivam e se partilham os aspectos simbólicos e subjetivos entre diferentes sujeitos em configuração vincular, dotados de interesses, valores e papéis distintos, podendo, dessa forma, apresentar falhas em decorrência da própria diversidade semântica que a linguagem pode assumir, seja em forma ou conteúdo. As emoções, os desejos, as motivações, as percepções equivocadas, as ambiguidades e ambivalências são alguns pontos relevantes para se perceber como a comunicação está sujeita a influências oriundas do âmbito subjetivo. Além disso, toda comunicação está contextualizada em tempo e espaço, e as referências podem ser, então, demarcadas – vide entendimento de Athos sobre a forma como que se deu o chamado pela superintendência – e daí advém a complexidade que a caracteriza: há de se considerar a dimensão subjetiva e o contexto sócio-histórico em que se desenvolvem e as várias possibilidades interpretativas cabíveis na situação, para além do conteúdo explícito e objetivo. Watzlawick *et al* (2001) chegam a afirmar que toda problemática nas relações humanas teria, assim, uma justificativa: falhas no processo de comunicação. Sejam elas causadas por

questões psicológicas, próprias de cada membro de um sistema, envolvendo emissores e receptores de mensagens, sejam elas causadas por questões sociais, que envolvem, inclusive, os canais e meios em que se expressam os processos de comunicação. Daí a necessidade de um maior cuidado acerca da comunicação nas práticas organizacionais: a angústia de Athos não é, portanto, injustificada, dada a maneira como se deu o chamado pelo superintendente.

Após chegar à superintendência, conta de sua surpresa quanto ao fato de o superintendente já o conhecer e ter ciência de suas práticas no banco:

[S1] Ele tá assim: “Não, eu te conheço faz tempo”... E tô assim: “Nossa, nunca vi esse homem na minha vida”... tipo assim, né... “Nem te conheço”... Aí ele falou: “Eu sei que cê saiu da engenharia pra vir pro banco fazer estágio”... o cara já sabia minha vida inteira... [...] Aí ele tá assim: [...] “Eu tô querendo fazer uma proposta”... aí... até então, não tinha saído da minha cabeça que era demissão... pra mim proposta era quando cê faz proposta pra fazer demissão pra ser demitido. [...] então... eu tô ... querendo trazer você pra minha equipe já tem tempos... só que... não tinha outra pessoa pra ocupar o seu lugar naquela agência... porque a única pessoa apta pra atuar naquele cargo naquele momento na agência era você... [...] eu quero saber se você tem interesse em fazer parte da equipe [...], que é um grupo seletivo de... de gerentes... [...] Nessa hora eu já... minha boca já tava tremendo!

Mais uma vez, importante mencionar como se faz notório o controle panóptico presente em alguns contextos organizacionais. As consequências das práticas e ações do sujeito influenciam o sistema organizacional como um todo, e Athos comenta, então, de sua satisfação quanto ao reconhecimento da cúpula gestora, apesar do intenso estresse circunstancial devido à falha de comunicação. A partir dali, havia atingido seu objetivo de ter destaque, visibilidade e poder na estrutura organizacional. Comenta, então, diretamente sobre sua percepção acerca de seu processo de empoderamento:

[S1] é... eu sei que ninguém vai entrar no banco hoje oh.. [...] ce tem que passar por um processo... e você passar por um processo dentro duma empresa que tem muita gente.. .e ce for reconhecido por aquilo e ta ali no meio de só alguns que são..... aquilo te dá um certo... poder ... empoderamento... algo que ce ... tipassim... olha... eu subi... [...] eu não entrei já como:::... eu num fui indicado por ninguém... porque o banco, por ser conservador e ser da mesma família, tem muita gente no banco que tá ali dentro por indicação... [...] eu entrei... consegui conquistar alguns amigos no setor... consegui puxar... consegui ser reconhecido ali, pelo meu trabalho e agora algo que alguém tava falando... que já tava me observando desde antes ainda, né, nem só por aquele trabalho... então assim, foi muito gratificante pra mim, muito gratificante mesmo esse reconhecimento... sempre gostei de reconhecimento, seja em relacionamento, seja em familiar ali... fazer um trem eu gosto, tipo assim... fazer alguma coisa, a pessoa saber que eu fiz aquilo.. porque::: fazer as coisas em vão?

[E] Hum...

[S1] num tem que fazer... tem coisas que a gente faz em vão, a gente ajuda alguém ajuda o outro, mas mesmo assim... que pro ego da gente é bom quando a pessoa reconhece que a gente fez algo de bom... num é nenhuma mentira pra ninguém.



Podemos notar no discurso de Athos que havia intencionalidade na maneira como sempre procurou responder às demandas organizacionais para fazer valer seus interesses. Assim, temos aqui indicativos de que o empoderamento não se dá ao acaso, por sorte ou por destino, mas pela maneira como os sujeitos sociais se propõem aos jogos inerentes à micropolítica das relações numa organização. Submeter-se às prescrições, como se pode depreender do relato de Athos, não é uma forma de se colocar passivo na dinâmica sócio-organizacional e, nesse caso, tampouco nos sugere a alienação do sujeito em relação aos discursos e práticas, mas uma estratégia para validar seus intuítos segundo a dimensão subjetiva que lhe forma.

É importante mencionar que a plena consciência e racionalidade em meio à complexa rede de trocas numa organização se fazem impossíveis, como nos propõe Hebert Simon (1979), de modo que a alienação pode se operacionalizar em outras instâncias (especialmente de ordem macropolítica). Mas Athos consegue perceber recursos que lhe sejam significativos para estabelecer mudanças quanto à sua situação na empresa e performatiza estratégias que lhe garantam a visibilidade e o reconhecimento a que se volta, mesmo que não assuma uma postura de resistência ou enfrentamento quanto à sua orientação sexual, por exemplo, e como sugerimos no corpus teórico deste trabalho. O empoderamento que aqui se descreve é inicial, passando pela tomada de consciência de si no contexto para, num segundo momento, possibilitar aos sujeitos condições de maiores mudanças – que não dependerão apenas do sujeito empoderado em questão, mas de ações também de toda uma coletividade no tocante à representação de um dado grupo social – para que mudanças institucionais se efetivem.

Seguindo seu percurso histórico, Athos fala de sua situação atual na empresa. Alguns pontos prefere não relatar detalhadamente de antemão (supõe uma possível incorporação do banco com outra empresa), mas confessa que, apesar de sua boa posição no banco, ainda sente certa insegurança no que se refere à estabilidade e aos novos rumos que a empresa pode vir a tomar, no sentido de enxugamentos, manutenção da estrutura e estratégias competitivas em relação à concorrência. A instabilidade é uma característica do mercado financeiro atual e, conseqüentemente, acarreta-lhe também algum desconforto. Comenta da necessidade de se estar sempre em consonância com a dinâmica do mercado financeiro, além de corresponder às constantes exigências organizacionais, já que, quanto maior a complexidade de um cargo numa empresa, maiores também os riscos relacionados ao trabalho.

[S1] eu acho que a instabilidade ela se ramifica pra todos os segmentos tipassim... tanto pra minha vida pessoal, quanto pra minha vida... sei lá.... até na faculdade desestrutura muito porque.... querendo ou não.... igual a gente fala, financeiramente, isso é um foco, num deixa de ser.... [...] tenho que formar, tenho que... buscar outras oportunidades pra tentar fazer um crescimento, porque ali, até então, eu não vejo mais crescimento, eu vejo estabilidade... crescimento, expectativa de... de um cargo em melhor.. só (risos) se eu matar meu chefe... porque não tem outro lugar de entrar lá.

As possibilidades de ascensão numa estrutura organizacional vão se afunilando e mais difícil vai se tornando a mobilidade, na percepção de Athos. Não que haja aqui uma ideia de telhado de vidro, como uma espécie de impeditivo simbólico em função de sua orientação sexual, por exemplo, mas em função da própria dinâmica organizacional. Muito embora em discurso haja a sensibilização do funcionário para aumentar sua entrega e corresponder aos intuitos empresariais, como se a todos fossem dadas as mesmas condições competitivas para sua mobilidade e empoderamento, concretamente a cúpula estratégica não comporta a coletividade que executa as operações bancárias em geral, daí as dificuldades atuais em sua percepção. Ao que parece, as organizações conseguem mobilizar a subjetividade dos funcionários até certo ponto, pois, a depender de seu empoderamento, abre-se a consciência do trabalhador em relação ao real da organização e do trabalho.

Pergunto-lhe da centralidade do trabalho em sua vida. Agora, já em situação de destaque e visibilidade, haveria ainda alguma motivação? Athos nos coloca que sua percepção de realização não se restringe ao contexto organizacional em que se localiza. Comenta que há muito o que buscar, especialmente no que se refere à sua formação, à aquisição de bens e também quanto ao relacionamento amoroso a que se dedica na atualidade. Entende que a suposta incorporação, apesar de gerar instabilidade, também abre possibilidades de mobilidade na empresa, já que a estrutura se amplia quando de uma suposta fusão.

[S1] então agora com... se realmente tiver acontecido a venda do... do local que eu trabalho do banco, pode ser que a partir daí eu tenha uma perspectiva de crescimento, porque a partir do momento que eu tô num banco maior, eu tenho novos cargos, novas possibilidades, tem outras cidades até::: tem mais de mil oportunidades que eu acredito que possa surgir. [...] É nesse processo de mudança que... como ninguém fala nada com a gente, a gente não tem certeza das informações que chega pra gente, porque não é nada oficial então... gera insegurança.. isso é a parte ruim, mas o lado bom, se realmente se concretizar..... eu... na minha opinião, pode gerar novas... possibilidades lá dentro.....

Sobre seu atual relacionamento, Athos menciona que ele se iniciou junto a seu processo de ascensão na organização. Atribui ao fato de ter no atual companheiro suporte afetivo um importante elemento para seu êxito no trabalho, porque não se separam a vida

pessoal e a profissional. Sente-se feliz com a atual namorado, estão juntos há dois anos e, apesar dos percalços comuns ao dia a dia, é feliz nas trocas com o parceiro. Há identificação, diálogo, negociação e acolhimento de ambas as partes. Menciona as possíveis divergências em função de idade – seu namorado é 10 anos mais velho que ele – mas não vê nas diferenças um fator de empecilho à relação. Pelo contrário, acredita que é necessário haver diferenças em geral, seja de personalidade, de experiências, perspectivas, para que um possa agregar ao outro na relação.

A ideia de que há necessidade de se “agregar” algo advindo do outro pode nos sugerir a incorporação subjetiva de um contexto fortemente capitalista e aí já teríamos um marcador também da cultura e discursos corporativos no universo íntimo dos sujeitos sociais. Mas não poderíamos afirmar que se trata de uma evidência específica da cultura bancária, posto que o universo corporativo e econômico influencia todo o macrocontexto em função das relações de produção e tal discurso não se presentifica apenas em Athos, mas de maneira coloquial na dinâmica social. Em sua fala, entretanto, atribui à negociação o elemento central de um relacionamento afetivo:

[S1] ... relacionamento é isso, é passar por cima, eu acho que realmente é isso, eu só vou gostar da pessoa a partir do momento que eu tiver aberto pra aceitar as diferenças e conviver com isso, é um dia após o outro mesmo... tem dia que ele não vai... não vai ser do jeito que eu quero... tem dia que não... não vai acontecer as coisas da forma que ele quer também... eu num vou ter paciência pra fazer tudo que ele quer eu também num vou ter... e a gente vai tentando contornar cada dia cada dia.... sabendo que .... diante de isso, tudo a gente gosta um do outro, a gente tem um carinho enorme um pelo outro.... a gente tá disposto a passar por cima de muita coisa porque... querendo ou não tem que passar mesmo, a gente passa em cima de muita coisa [...]. Eu acho que essa diferença de personalidade tem que ter senão a gente num cresce... a gente tem que absorver coisas boas e coisas ruins dos outros, da outra pessoa que a gente tá e levar aquilo da forma que a gente consiga levar, porque se for uma pessoa igual a gente também num tem nada pra acrescentar.... então eu acho que a gente também não dá conta, senão cê ficaria sozinho e num precisaria de ninguém...

Já no âmbito de seu relacionamento, pergunto-lhe das estratégias de negociação a que recorre para com o namorado. Haveria diferenças em relação às constantes negociações que desenvolve no trabalho? Athos comenta:

[S1] É diálogo, a gente conversa bastante.... a gente conversa muito, muito.... Às vezes a gente extrapola, conversa, briga e xinga, mas acho que na maioria das vezes a gente tem um, tem um diálogo bom... a gente consegue conversar e ver que chega num consenso... vai ser... bom... a gente consegue...

Adentro, então, a micropolítica da relação conjugal e pergunto-lhe de suas percepções sobre exercício de poder. Em sua percepção, o poder está dividido entre ambos, porque conseguem, cada um a seu modo, satisfazer seus desejos e objetivos na relação. Não há dependência econômica na relação, como no namoro anterior, no qual era também funcionário, e sua autonomia então se amplia. Diz não se anular em função do namorado, mantendo seus relacionamentos sociais que estão além da vida a dois. Comenta do aprendizado advindo dos entraves do relacionamento anterior e, por isso, maior liberdade na atualidade.

Curioso sobre o padrão de relacionamento que lhe serve de referência, pergunto-lhe sobre o dia a dia de uma relação homossexual a fim de identificar representações gerais acerca das performatividades cabíveis, já que não há uma institucionalidade conjugal em geral, como nos casos das uniões heterossexuais, com papéis demarcados historicamente ao homem e à mulher e, por isso, a configuração de assimetria de poder. Athos retorna:

[S1] [...] a gente não tem como base um relacionamento homoafetivo pra poder tomar aquilo como... Ah::: é assim, tal, vamo... servir de exemplo, tal, num é... então é aquilo que a gente vai aprendendo com o dia a dia, a gente pega... assim.. é::: exemplo, com o pai e mãe da gente... com o relacionamento de.. homem e mulher mesmo... e::: só que acho que no dia a dia, com os amigos, igual eu... a gente tem uma vida social muito boa, a gente tem uma rede de amigos que tem relacionamentos que... duradouros, que têm bastante tempo e::: esse convívio, eu acho que.. é muito válido... [...] A partir do momento que a gente começa a namorar e começa a socializar com pessoas que têm o mesmo tipo de relacionamento que..... não é aquela coisa só de um final de semana... são pessoas que tão junto, que mora junto também... a gente começa... a gente, na amizade, a gente consegue é:::.. compartilhar experiência igual [...]. Esse convívio com outras pessoas que têm o mesmo tipo de relacionamento que a gente..... faz a gente amadurecer e::: e não tomar talvez atitudes precipitadas de a::: vou jogar tudo pro alto, não, tem ali um alguém de apoio porque se eu pedir opinião talvez pra alguém que seja solteiro, fala: “Não... se cê tá insatisfeito, cê tem que sair”....

O convívio com outros casais homossexuais é fator importante para que se construa uma referenciação aos sujeitos, um *ethos* íntimo das parcerias homossexuais. Em contrapartida, Athos nos aponta para o constante devir da vida homoerótica, já que há um constante aprendizado. Não ter referências específicas para além da relação heterossexual não vem a ser um problema, talvez pela possibilidade de inventar e reinventar o cotidiano a dois, numa espécie de *estética do cotidiano* (PAIVA, 2007), como forma de singularizar e experiência afetiva a dois, para além dos ideais heterocêntricos, não obstante sua influência ainda se faça presente, como depreendemos no discurso de Athos.

O estabelecimento de regras de convívio, da intimidade sexual, dos valores depende de como esse sujeito se torna reflexivo para além das representações ou esquemas cognitivos que

à relação se antecedem. O relacionamento é um campo de experimentações a ser vivenciado cautelosamente, o que gera novas formas de cuidar de si e do outro, numa reinvenção da própria homossexualidade, se considerados os discursos a que a chamada cultura gay se propõe. Tais discursos também criam formas de ser no mundo, e o que se percebe na fala de Athos é que o convívio com outros casais, também em fase de experimentação de suas relações, abre brechas em meio aos parâmetros heterocêntricos de se buscar novas formas de subjetivação nas respectivas relações.

Os possíveis casos extraconjugais, as traições, o exercício de poder e do desejo, todos esses elementos devem ser considerados e refletidos, no discurso de Athos – ele dá vários exemplos de seu dia a dia com o namorado –, e não há regras gerais entre os casais e cada caso deve ser avaliado particularmente, pois cada sujeito deve ter ciência de seus limites e potências, ou uma espécie de saber entre, “a dor e a delícia de ser o que é”, como nos aponta a canção de Caetano Veloso (1986).

Athos comenta acreditar que a questão afetiva é, de fato, o ponto fundamental para balizar as formas de se viver um relacionamento. O afeto aqui perpassa a questão do companheirismo e da amizade, mas deve ter no desejo sexual aporte, para que não haja ambiguidades quanto às formas de se colocar também para com demais sujeitos em socialização.

[S1] [...] Tem que ter... que se ocê num... é muito difícil de ocê ter um relacionamento com alguém se cê não tem mais aquela vontade, aquele tesão, aquele..... é:::::.. sexo mesmo com a pessoa... se cê não tem vontade mais de se satisfazer e satisfazer a pessoa... é um grande problema... é um grande problema mesmo, porque.... é um grande problema, nem sei te falar porque é um grande problema (risos).

Descrever a questão afetiva muitas vezes não é tarefa simples e, para tanto, seria necessário dar ao sujeito condições de elaboração sobre as provocações feitas pelo interventor (como no caso de um analista, por exemplo). Como nossa interação tem cunho investigativo e não terapêutico, peço que Athos comente sobre as mudanças que percebe em sua atitude no novo relacionamento em comparação ao anterior. Ele retorna:

[S1] eu acho que eu amadureci.. eu vi outras coisas que... quando eu cheguei em Belo Horizonte, eu não conhecia esse mundo... eu não tinha maldade, malícia, num tinha experiência pra poder levar em consideração, pra tomar algum tipo de decisão... tipo, tudo tava novo pra mim, então eu tinha que aprender na marra ali, levando tapa na cara... Hoje em dia não... eu já consigo identificar problemas tanto de... de amizades que eu tive, de problemas em relacionamentos fora do meu quanto::: nos meus relacionamentos, então quando eu não tô satisfeito com a pessoa, independente se ela tem uma vida profissional boa, se ela tem uma vida pro... é:::

financeira muito boa... ou se ela não tem, mas eu gostei dela e quero ficar com ela, independente se ela não tem... nada..... eu acho que mudou muito... mudou muito, eu não consigo ficar com uma pessoa mais por conta disso... eu não fico mais se eu não sinto amor, se eu não sinto amizade, eu souber que a pessoa num tá sentindo prazer mais, num tá me dando prazer mais e tá buscando isso fora do relacionamento... [...] Hoje eu não me permito isso mais.

Pergunto-lhe se o seu empoderamento, para além do contexto organizacional, é também sentido em suas relações pessoais, e Athos o associa, espontaneamente, à ideia de amadurecimento:

[S1] Eu acho que é de amadurecimento mesmo... é de experiência de vida que a gente vai criando essa... essa opinião formada na cabeça e vendo que você não precisa se..... se... tipo... nem... passar por isso [submissões], cê num precisa passar por isso..... submeter a isso.

Credita ao aprendizado decorrente das experiências passadas a fonte de seu processo de amadurecimento e, conseqüentemente, empoderamento. A partir de tais vivências, hoje consegue se colocar sem que se anule em função do desejo do outro – pelo menos não de modo consciente – fazendo valer seus interesses e desejos, mesmo que possa haver restrições materiais concretas, como mencionado no trecho acima. A falta de repertório existencial lhe limitava, deixando-lhe submisso às imposições nos relacionamentos e, agora, saberia recorrer a outros recursos caso se fizesse necessário.

Curioso para que Athos elaborasse sua perspectiva de si em sua relação com o Outro, pergunto-lhe diretamente:

**[E] Quais são suas necessidades em relação ao outro?**

[S1] ..... Nossa, que pergunta difícil! (risos)..... Num sei... transformar tudo que eu falo em uma palavra só, ia ficar difícil, mas... como se fosse atenção mesmo, carinho... eu gosto de uma pessoa que me espera pra jantar... que... porque.... eu fa... eu sei que às vezes eu espero muito o que eu faço pras pessoas, mas é assim (risos).... o que eu sinto...

**[E] Não entendi... Você espera das pessoas o que você faz por elas?**

[S1] Isso, resumiu perfeitamente... e quando eu vejo que tá um pouquim menos, eu já acho ruim e vamo conversar (risos).... mas é... é..... isso.....

A provocação acima não fora fortuita. Poder-se-ia depreender aqui já a perspectiva dialética do desejo, sobre a qual discorreremos ao final deste trabalho. Mas, na perspectiva de Athos, submeter-se ao outro é também uma forma de fazer valer seu poder em relação, por mais contraditório que pareça. Talvez por tal percepção explica-se seu êxito na organização

em que atua. Talvez por tal percepção explica-se o êxito no atual relacionamento. Noutras palavras: Athos encontrou na alteridade, no cuidado de si e do outro, uma importante fonte de empoderamento pessoal e profissional, já que, ao corresponder com as expectativas que lhes são lançadas, criam-se também expectativas de si para com o Outro que lhe responde (à demanda). O que a princípio se apresenta egoísta (fazer algo esperando que se faça em retorno) é, na verdade, a base para uma relação solidária, dada a condição de falta dos sujeitos sociais que nela se inserem e nela se constituem.

Athos nos fornece, ainda e de modo mais enfático, uma definição sobre a relação homoafetiva ideal:

[...] É o cuidado com a pessoa que cê tá... que cê leva um relacionamento... eu sei que quem tem que ter esse cuidado é ele... mas, a partir do momento que a gente tá num relacionamento, a gente cuida do outro... em todas as... todos os... as questões... então eu cuido do que tá comigo ... consequentemente cuido de mim... ou vice-versa, eu cuido de mim e pra cuidar de mim eu tenho que cuidar de quem tá comigo.... acho que é os dois.... num vai nem só pra um lado, só pro outro não....

Pergunto-lhe também se existe algum ideal de sujeito que lhe serve de parâmetro como objeto de desejo, até para entender das introjeções infantis (relação com as figuras paterna e materna), e ele retorna:

[S1] Nossa Senhora!... (risos) Tá apertando!

**[E] (risos)**

[S1] .....Deixa eu pensar..... É uma pessoa companheira, não falo companheira no sentido que ele faça só as coisas que eu quero, que já falei que eu não gosto... A pessoa tem que me mostrar que existem outros caminhos... pessoa companheira no sentido de tanto de eu acompanhar ele, dele gostar de eu tá presente com ele... e::: e eu gosto da presença da pessoa..... é::: é uma pessoa companheira... é eu acho que isso, resume tudo, é uma pessoa companheira. [...] Que é preocupada com você se você tiver doente, talvez a pessoa tá ali, tá junto com você, se preocupa com aquilo, ela preocupa com o seu crescimento e você preocupa com o dela... cê quer construir isso junto, cê quer crescer com a pessoa literalmente.

Um penúltimo ponto que nos chama a atenção no discurso de Athos é o fato de ser a aceitação familiar um importante elemento para a manutenção de um relacionamento íntimo. Talvez pela insegurança gerada junto ao devir nas relações homoafetivas, contraditoriamente há nos sujeitos uma tendência à institucionalidade, e a família se torna o lócus para que ela se efetive.

[S1] Eu acho que quando há a aceitação familiar a gente fica mais próximo... isso cria.. fortifica o vínculo da gente porque... eu sempre tô na casa dele os pais... são

super.... receptivos comigo... todos eles... coisa... muito... boa... querendo ou não sinto um acolhimento familiar.

Além disso, a institucionalidade gera novas formas de representação das relações homoafetivas para quem as desconhece, reeditando a forma de concepção de tais relações num contexto heteronormativo. Athos comenta que a inserção de seu namorado em seu núcleo familiar auxilia na maneira como os entes familiares compreendem sua dinâmica sociocultural e relacional. Para ele, há aqui uma espécie de cuidado, pois as relações não se limitam à interpessoalidade de um casal, mas se engendram em redes sociais mais amplas.

[S1] Faz sei lá... dois anos que eu contei.... nem dois anos, tem.... com a minha mãe já comecei.... pra minha mãe (risos), ela ama Marcos... ela me vê muito mais próximo deles... da minha família hoje... namorando com Marcos do que antes... antes eu tava meio que... num é perdido mas.... tava querendo aproveitar a vida aqui, tava no oba oba, num ia tanto... [...] mas assim... mudou... minha mãe viu que eu amadureci, cresci, foquei mais, parei com essa vida de farra.... e tô muito mais centrado... e isso ela vê que eu tô muito feliz com isso, ela sabe o tanto que eu gosto dele... [...] antes eu era muito fechado... [...] Eu acho que a preocupação dela pior é eu ficar solteiro... por causa que ela não conhece esse universo..... e ela não vai saber o que eu tô fazendo..... a partir do momento que ela conhece o universozinho que vive eu e Marcos ali... porque igual... tá aí a diferença... quando eu contei pra ela que eu era gay.... eu acho que eu já devo ter falado isso aqui na entrevista, que eu não falei com ela que eu era gay, falei que eu namoro o Marcos... tipo assim... que eu sei que isso soa diferente na cabeça dela.... pelo mundo que vive, pela história de vida, por ela não conhecer... [...] ela num conhece o mundo da prática... então ela não tem esse convívio mas... é tipo... [...] pra ela..... é talvez uma forma de me proteger... [...] pelo menos ela sabe que tô com Marcos, sabe que ele é uma pessoa de família, já conheceu a família dele, é uma pessoa que... ela tá... ela tá muito tranquila com isso.

Por fim, peço que comente de sua percepção acerca de seu empoderamento e como ele se sente na atualidade, afinal não são expressivos os casos de homossexuais em situações de destaque nas organizações de trabalho – salvo nos casos de organizações em que há maior legitimidade para tal, como nas empresas de vestuário (moda), cosméticos, eventos e festas, etc. – e em particular em empresas de perfil mais tradicional e conservador. Mais uma vez, a questão da resposta ao desejo prescrito emerge, embora se apresentem também o desejo por possibilidades (pessoais e profissionais), resultante do dever constitutivo aos sujeitos:

[S1] ..... ah não sei falar se eu sirvo de (risos) de referência não, mas... sei lá.. [...] talvez algo que eu num consigo colocar na minha vida ou eu consigo às vezes e uns... em alguns sentidos mas.... eu sou muito:: dinâmico eu sou muito:..... eu num sou acomodado, eu sou ansioso.... eu num gosto daquela coisa que... será que sim, será que não, eu gosto do vai ou num vai... isso pode me prejudicar pra algumas coisas mas... eu acho que me deixa muito [estalo com os dedos].... pé no chão pra algumas coisas... [...] Eu tô feliz, mas ainda não tô realizado..... eu tô feliz com tudo que tá acontecendo na minha vida, só que... eu não tô realizado porque eu tenho planos ainda que:..... igual eu já falei, quero ter... vou formar ainda, quero ver se vou



fazer uma pós ou se eu vou fazer alguma outra coisa ... quero ver se... não sei como que tá lá no banco, se realmente vai concretizar isso que eu penso que vai acontecer, se foi vendido ou não... se vou ter novas possibilidades lá ou se vou continuar estagnado e vou ter que procurar algo fora.. quero crescer profissionalmente... e conquistar uma coisa minha com ele [o namorado]...

## 7.2 – A história de Porthos

Nossa segunda história de vida é de um jovem belorizontino de 36 anos, diretor de uma empresa multinacional de consultoria para soluções de tecnologia e desenvolvimento de software e sistemas. Conta que seus pais se divorciaram logo após seu nascimento, mas reataram já quando de seus três anos de idade. O casamento permaneceu até seus sete anos, quando seus pais novamente se separaram.

Porthos, nosso personagem, comenta que seu pai é de família interiorana, com vinte e quatro irmãos. Seu avô se casou duas vezes, daí a quantidade de filhos. Conheceu sua mãe em Belo Horizonte. Filha de um casal de classe média alta – que vem à falência com o tempo –, a mãe tinha seis irmãos. O avô materno era comerciante e possuía uma floricultura na cidade. Relata que sua avó materna era dona de casa e possuíam uma fazenda em Belo Horizonte – na verdade, a casa da família, embora com características de sítio ou de contexto interiorano, com galinheiro, muitas árvores e vasto terreno. Após o rápido crescimento da capital, entretanto, é que a casa veio a se integrar à cidade.

### 7.2. – *“I have a tale to tell”*: das vivências de abandono na infância

Porthos comenta que era, então, bastante vinculado ao contexto familiar materno e era muito próximo da avó, com quem passou grande parte de sua infância, pelo fato de seu pai estar separado da mãe e ela muitas vezes ter que se dedicar a outras atividades.

De sua percepção sobre a relação entre seu pai e sua mãe, comenta:

[S2] ...aí aos sete anos foi quando eles separaram novamente e eu tive... consciência do que tava acontecendo... então assim, eu diria que até os sete anos minha infância foi sempre tranquila, nunca percebi isso na época não.

O contato com a figura paterna não era de maior proximidade, talvez por conta dos problemas conjugais, que Porthos não narra com clareza de detalhes devido à pouca idade quando do evento. Mas relata a falta da figura paterna em seu processo de desenvolvimento e possíveis consequências em seu processo de constituição subjetiva:

[S2] até hoje na verdade é muito pouco [o contato], porque meu pai::... meu pai, quando ele tá no telefone, ele é uma pessoa muito presente, tal... mas ele não é um pai presente, nunca foi... é:: inclusive na minha adolescência sofri muito com isso, assim...

[E] Hum...

[S2] foi a época, única época, que eu senti falta realmente... de doze aos dezoito anos.

Porthos evoca espontaneamente, então, a ruptura entre seus pais e o quão significativa lhe fora ainda na infância. Em seu relato:

[S2] Meu pai separou da minha mãe eu tinha sete anos... que pra mim foi o primeiro trauma que eu tive mesmo, que eu lembro da briga da separação... aí ele mudou pros Estados Unidos... ele morou em Nova York treze anos, então eu fiquei treze anos sem ver o meu pai... é:: só por telefone... e ele num era... assim, prometia muita coisa, num cumpria, às vezes ele falava que ia me ligar e num ligava, então isso pra criança era uma coisa ruim, muito ruim...

Poderíamos aqui entender que a falta da figura paterna já influenciava na configuração de aspectos psicológicos que, por sua vez, atuavam na constituição subjetiva de Porthos. Não seria exagero pensar que, em tenra idade, tendo as figuras maternas e paternas como objetos de desejo e que atuam na constituição psíquica, a ausência paterna poderia impactar diretamente nas esferas do narcisismo e, conseqüentemente, da sexualidade, de modo a gerar angústia em Porthos talvez pela fantasia de uma possível culpa quanto à ausência do Outro [o pai], a quem provavelmente não se fez amável – enquanto produção imaginária inconsciente. Deixo que ele elabore, então, uma narrativa mais detalhada acerca de seu relacionamento com o pai. Porthos comenta que o pai retornou quando ele já estava com seus vinte e um anos, e grande fora sua falta ao longo de diversas passagens de sua vida.

Espontaneamente e como justificativa ao possível sentimento de mal-estar que a recordação da angústia sentida pela falta paterna lhe trouxe, Porthos usa de racionalização – mecanismo de defesa que se expressa numa elaboração lógica e racional como justificativa ao que ameaça a integridade do ego – para elaborar seu posicionamento face à figura paterna, atitude comum em situações de análise (apesar da situação de entrevista que marca a produção narrativa, mas que se faz um tanto análoga à análise dada a transferência com o pesquisador). Comenta:

[S2] Tem outra coisa que hoje eu percebo, né .... quando meu pai nasceu, meu avô já tinha quase noventa anos... meu avô também não foi um pai presente pra ele.... e

meu pai, na família dele mesmo, ele não é uma pessoa que era muito presente, até liga pra minha vó, minhas tias, minha mãe forçava isso muito nele... não é uma pessoa ligada à família.

Pensamos estar diante de uma racionalização devido à possível fantasia de culpa que possa estar presente na subjetividade de Porthos no que se refere à dor advinda da falta paterna, afinal, em termos de lógica comportamental, na qual somos levados a atuar segundo determinações das contingências do meio em que estamos, o pai ausente apenas reproduziria um comportamento decorrente do que fora também por ele vivenciado em sua infância, tornando mais aceitável o seu distanciamento ao longo do desenvolvimento infanto-juvenil de Porthos.

Comenta também do formalismo presente nas relações com a família paterna, o que seria oposto à relação que mantém com a família materna. A distância do pai – já justificada por racionalização – poderia ser também explicada pelo fato de ter o pai estudado muito tempo em colégio interno, o que o fez distante dos vínculos familiares e, possivelmente, de Porthos e sua mãe. Seus pais se conheceram por meio de uma amiga em comum, e comenta que havia diferenças expressivas entre os dois:

[S2] ah, conta ela falou que quando viu meu pai... tipo assim, ela jamais imaginou namorar com ele... tipo assim, meu pai era meio hippie... aqueles cara que queria ficar na rua, num tinha responsabilidade.... na verdade até hoje ele é meio sonhador... esse é um ponto que nós vamo chegar... [...] ele tem... dez sonhos diferentes, é uma pessoa que não liga pra dinheiro. Isso inclusive foi uma das coisas... Dificuldade que eu e minha mãe passamos por causa disso...

Relata que seus pais se apaixonaram por conta do convívio com a amiga em comum. Aos poucos foram se tornando próximos e iniciaram o namoro. Pergunto-lhe sobre sua percepção sobre a mãe, ele retorna:

[S2] Minha mãe é uma pessoa interessante... é::: minha mãe é uma pessoa extremamente..... eu acho, até pra época dela, ela era muito avançada, tinha... Era muito inteligente... mas ela foi muito podada pelos meus avós... ela conta uma vez que ela tava numa aula de piano, meu avô foi lá, tirou ela da aula, bateu nela, falou que lugar de mulher era na cozinha... ela queria ser advogada, eles num deixaram... então ela foi sendo podada ao longo da vida... e isso acho que ela me incentivou muito a.... a fazer que eu fizesse as coisas.

De uma família bastante tradicional e machista, Porthos acredita que sua mãe não teve condições de desenvolver suas potencialidades, até por conta da conseqüente falência familiar, ficando tolhida de formação, de aprendizados outros para além do que seria instituído às mulheres de sua época: o trabalho doméstico, o cuidado para com filhos e

marido, etc. Tendo em vista o descrito acerca da família materna, pergunto da aceitação dos avós em relação à figura paterna, distante, segundo seu relato, do ideal de marido para uma família conservadora. Porthos comenta que não houve uma aceitação inicial, por conta do estilo despojado e pouco ambicioso do pai, e pelo medo de que o futuro marido não pudesse dar à filha e aos prováveis filhos as condições necessárias para uma vida com qualidade e benefícios. Apesar das adversidades, comenta que os pais se casaram e moraram com os avós maternos por um tempo. A separação vem em seguida, e Porthos acredita que o estilo do pai de fato influenciava na manutenção da relação, até por conta das cobranças familiares.

Interessante mencionar que Porthos não descreve com clareza tais eventos relacionados à primeira separação de seus pais, o que pode ser justificado por sua idade, ainda muito novo na época, aos três anos, ou até por algum possível bloqueio devido ao mal-estar que possa ter sido gerado na ocasião. Comenta que suas lembranças são de um período posterior, já na segunda infância:

[S2] eu começo a lembrar quando ele foi pros Estados Unidos... é::: eu só conversava com ele por telefone... e aí criança é deslumbrada, né?[...] “Ah, que brinquedo que você vai me dar, que brinquedo que você vai mandar?”... Então era tudo pautado em brinquedo, diversão..... E assim, às vezes ele sumia, ficava seis meses sem falar, num dava dinheiro, minha mãe até então num tava trabalhando... a gente passava muita dificuldade, só que como a gente morava na casa dos meus avós... é::: isso num tinha nenhum problema.... mas quando meu avô morreu, aí começou a dificuldade mesmo, que a minha mãe ficava com medo... não tinha com quem me deixar... ela tinha que deixar em creche, essas coisas... então ela só ficava fazendo trabalho assim, artesanal, esporadicamente... meu pai não mandava dinheiro.... e eu comecei a perceber mesmo como é que meu pai fazia falta até financeiramente.

A passagem acima marca não só a falta do pai em decorrência da afetividade – função importante na constituição subjetiva – mas também a efetivação da performance paterna com o padrão hegemônico de masculinidade e moralidade socialmente pregado nos discursos sociais (haja vista a pressão familiar). Pergunto-lhe de seu sentimento em relação aos pais, Porthos comenta que era mais apegado na época ao pai:

[S2] todo domingo a gente ia pro parque:: é:: enfim, comprava brinquedo, saia, isso ele era..... nessa época eu acho que era mais próximo do meu pai... tenho mais lembranças com meu pai do que... com minha mãe. Lembro que ele tocava violão, às vezes me ensinava a tocar violão, ficava tocando música, jogos..... acordar de manhã e me dar mamadeira, até isso... [...] Minha mãe também era presente... ela gravava minha voz todo dia, ela lia livro pra mim, fazia jogos, mas, por algum motivo, não sei, eu lembro mais do meu pai do que é dela... minha mãe é mais porque eu vejo as fitas, escuto, então eu lembro que eu fiz aquilo, mas meu pai eu tenho mais::: é... consciência, mesmo.

Aqui temos um indicativo importante de que a ausência paterna em período de desenvolvimento em que a figura lhe fora significativa possivelmente em muito mobilizou seu universo imaginário e de fantasias. Nas relações com mãe, havia elementos concretos para marcar a construções dos esquemas cognitivos que serviriam de base para o desenvolvimento dos afetos, ao passo que, em relação ao pai, pela ausência, mobilizava-se o imaginário nas construções de esquemas representativos. O abandono e uma suposta culpa imaginária podem ter levado Porthos a mitificar a figura paterna, fazendo-a inalcançável e, por isso, sacralizada. Esse possível elemento imaginário poderia, posteriormente, mobilizá-lo de maneiras distintas, seja pela busca por um padrão de performatividade também despojado, desapegado das institucionalidades como forma de se aproximar do pai mítico (reproduzindo a performatividade paterna para responder às prováveis fantasias inconscientes), seja pela escolha por uma performance inversa (negando, já como mecanismo de defesa para a angústia da ausência paterna), assumindo papéis de maior responsabilidade como forma de corresponder aos desejos alheios (como projeção dos próprios desejos não satisfeitos) e manter-se aceito pelo coletivo a fim de obter (auto)satisfação (em dimensão egoica e narcísica).

Evidentemente que as elucubrações aqui feitas são apenas interpretações para compreendermos o desenrolar da performance de Porthos ao longo de sua trajetória de vida e seu processo de empoderamento sócio-organizacional. Não buscamos criar regimes de verdade para o sujeito, mas ir além do explícito em seu discurso, tendo em vista a concepção de sujeito que defendemos neste trabalho.

Porthos também relata do convívio com demais crianças durante sua infância. Comenta de sua ligação com os primos, especialmente com uma prima de mesma idade. Eram muito unidos e talvez pela questão da idade, da maior diferença em relação aos demais primos, com ela se efetivavam maior união e identificação.

Evoca a figura da avó materna sempre que relata passagens significativas e felizes de sua infância e comenta:

[S2] Eu tenho mais lembrança até os sete anos da minha vó como minha mãe do que minha mãe, mas minha mãe nunca deixou de ser presente. [...] Aí quando meu pai vai embora que começo a perceber que minha mãe era minha mãe mesmo...

A relação que Porthos descreve sobre sua infância vai além da tríade figura paterna – figura materna – filho. Curioso pensar que a figura da avó materna é referência primeira, talvez pelo fato de estarem seus pais vivendo sob custódia da avó, que assumira, portanto,

lugar de onipotência, muito embora não fosse a avó representante da imposição da lei e da castração. Ao contrário, ao que nos parece, sua avó simbolizava o acolhimento e a proteção. Seus pais assumiriam outras significações em sua infância, correspondendo-lhe de modo inverso ao modelo familiar tradicional burguês descrito por Freud quando do desenvolvimento da teoria psicanalítica no início do séc. XX. Em suas palavras:

[S2] Meu pai, acho que na diversão, minha mãe era muita pessoa de::: de por regras e::: de me criar realmente... “Isso tá certo, isso num tá”...

[E] Hum...

[S2] meu pai... aí com o histórico dele todo, uma pessoa lá largada da vida, ele era mais nesse sentido, ele queria ver eu me divertindo, num tava preocupado se tava fazendo coisa certa ou errada... Mais nesse sentido... lembro do meu pai sempre me defendendo muito quando minha mãe brigava... mas minha mãe era correta ao ponto de... uma vez, no jardim de infância, eu roubei um lego na merendeira e minha mãe fez eu ir lá no jardim, na sala da diretora com ela devolver, entendeu... e aí eu acho que por isso que eu achava que meu pai era o cara legal.

Na relação descrita por Porthos, era como se sua avó fosse a fonte do acolhimento e segurança; sua mãe, fonte das referências morais (até então papel tradicionalmente atribuído à figura paterna na teoria freudiana); e seu pai assumiria uma função fraterna, papel fundamental na configuração de padrões de justiça e equidade para com o social. Acreditamos que o processo identificatório tenha um peso relevante na configuração de uma relação fraterna, pelo deslocamento do Eu em relação aos objetos de desejos, que devem ser partilhados entre irmãos (na figura de pai e mãe, se considerada um estrutura familiar tradicional burguesa, ou nas figuras da avó e da mãe, se considerada a estrutura e dinâmica em que se insere Porthos) para a manutenção de uma harmonia da dinâmica grupal.

Os estudos sobre a fratria têm se intensificado a partir dos últimos anos, e as referências clássicas nem sempre são expressivas quanto ao assunto (GOLDSMID & FERES-CARNEIRO, 2007). Há de se considerar aqui que a fratria seria a base para o desenvolvimento de uma socialização, de uma vida partilhada, posto que ela freia impulsos de agressividade e rivalidade entre sujeitos, tornando possível a coletividade, especialmente pela criação de normas e regras que estruturarão as práticas sociais (FREUD, 1996). No caso de Porthos, se o pai assume um lugar fraterno e com ele se estabelece sua identificação (em sentido horizontal, não como identificação vertical, direcionada às relações objetais fundamentais), a relação entre ambos provavelmente se caracteriza(rá) por uma certa ambivalência: ora de companheirismo e solidariedade, ora de rivalidade e competitividade, no tocante a seus alvos na dinâmica familiar – a mãe e a avó.

Não temos, entretanto, elementos significativos no discursos de Porthos para interpretações mais refinadas nesse sentido, mas suspeitamos que, quando de sua configuração subjetiva, são sua mãe e sua avó aquelas que lhe servirão de bases identificatórias verticais, estando o pai – sacralizado – mobilizando-o de outro modo: como possível representação do desejo, como *aquilo* que lhe falta. Estaríamos aqui diante de uma mais expressiva sacralização fálica, considerando as produções imaginárias infantis quando do processo de descoberta das diferenciações sexuais e da falta paterna quando do complexo edipiano? Tentaremos retornar à questão tomando como base demais marcadores no discurso de Porthos.

Ainda no tocante às suas vivências quando da primeira e da segunda infância, momento que marca a ruptura entre seus pais, Porthos nos chama à atenção elementos significativos: a morte da avó materna e a saída de seu pai do contexto familiar traz impactos em sua subjetividade. Em seu discurso:

[S2] acho até que na verdade foram dois traumas que aconteceram no mesmo ano... minha vó morreu em maio... foi um... um baque, foi como se eu tivesse perdido minha mãe mesmo, eu tinha sete anos mais ou menos, lembro nitidamente...

**[E] Do que ela faleceu?**

[S2] ela faleceu de insuficiência pulmonar... ela ficou internada muito tempo é:.... meu pai também era sempre dramático, né... no dia que *meu pai morreu*... minha mãe tentando explicar pra mim, como é que tinha acontecido, meu pai já chegou falando: “Sua vó morreu” (risos)... eu lembro que.... Nossa, chorei muito nesse dia!... aí três meses depois ele foi embora... então foi dois traumas bem grandes!

**[E] Hum...**

[S2] e eu lembro de eu escondendo a chave do carro dele pra ele não ir embora.

Expressivo o ato falho que emerge acima e, por isso, cabe-nos interpretar a fala de Porthos. O evento narrado nos sugere uma associação entre a morte da vó com a morte paterna, talvez pela força com que a angústia da perda se fizera, talvez por uma associação da figura paterna à função de acolhimento e segurança exercida, até então, pela avó. Tornar-se-iam, assim, marcantes o medo e a insegurança quanto às possibilidades de satisfação e realização, o que provavelmente se manifestaria ao longo de sua história de vida, em outras situações vivenciadas. Ademais, poderíamos aqui, pela expressividade do ato falho, entender que a falta paterna ainda mobiliza Porthos (no imaginário) de maneira mais significativa que a morte (real) de sua avó, já elaborada e aceita em sua história. O ato de “esconder a chave do carro” também pode nos dizer de uma tentativa de articular, na concretude, a permanência da

função de acolhimento e segurança (até então exercida por sua avó e, pela identificação horizontal, possivelmente também pela figura paterna), face à ameaça do real, incontável e, por isso, ameaçador. Especulamos que várias possam ser as consequências de tais traumas (tanto na infância quanto possivelmente na atualidade): de um lado, uma maior tendência à construção imaginária de um contexto aconchegante e satisfatório; de outro lado e, concomitantemente, uma tendência ao ensimesmamento ou fechamento às influências do real em sua vida.

Porthos nos coloca, então, a maneira como atravessara a angústia acerca dos eventos narrados. Para tanto, a relação com os primos e o acolhimento que tivera, assim como as estratégias de racionalização como mecanismo defensivo, possibilitaram-lhe um trânsito entre o real, o simbólico e o imaginário sem que houvesse prejuízos à sua integralidade psíquica, na elaboração de um luto partilhado e que lhe serviria de suporte também para seu luto individual, com a “perda” do pai.

[S2] Aí eu chorei muito nesse dia, foi a noite já... aí no outro dia foi enterro, velório, eu fiquei em casa, aí todos os meus tios foram pro velório... e aí tinha::: a empregada lá de casa, tipo a babá nossa... aí ficou eu e a minha prima, que era mesma idade, e o próximo primo, quatro anos mais velho... e a gente ficou junto esse dia, o dia todo... tentando entender o porquê que ela tinha morrido.... essas coisas de criança: “Ela morreu porque num sei o quê”... era uma discussão de doença mesmo... era questão de começar a entender... uma hora cê pode ficar doente, uma hora cê pode morrer...

Sobre a saída de seu pai do contexto familiar, pergunto-lhe dos sentimentos e lembranças em relação ao evento específico, a fim de compreender a intensidade do evento e as possíveis consequências subjetivas, assim como das possibilidades de elaboração de seu luto. Ele retorna:

[S2] Foi bem repentino... não tinha nenhum indício.... talvez tinha, eu não percebia... é::: era um dia à noite... então, tudo é à noite... eu lembro que eu fiquei com.... até uns dez anos eu morria de medo da noite.... começava dar noite eu ficava suando de medo de dormir e tal... e aí meu pai..... decidi só sair de casa mesmo.

**[E] Ele discutiu com sua mãe, como que foi? Cê tava presente ?**

[S2] Não, eu só lembro dele falando que ia embora... de repente minha mãe chorando... aí foi quando eu percebi eu tava quase saindo já... aí eu peguei a chave do carro dele, escondi... aí foi a primeira vez que eu vi ele me xingando realmente.... “Devolve minha chave, onde tá minha chave”, num sei o quê.... e minha mãe chorando muito, chorando muito... aí ele saiu, foi morar com a tia, irmã da minha mãe durante um tempo.



Interessante notar que a passagem acima lhe traz marcas significativas, como se pode depreender do medo em relação à noite (consequência da intensidade da experiência) e de um possível deslocamento do encanto atribuído à figura paterna. O alvo para tal encantamento, entretanto, não se faz explícito em seu discurso e talvez, em passagens mais adiantes, possamos identificar elementos que sirvam de substitutivo à sacralização paterna (até então). Porthos também esclarece que nunca se deixou levar por tempo prolongado por sentimentos de mal-estar e comenta que a aceitação dos eventos aversivos são encarados com normalidade em sua história. Não especifica, entretanto, quais recursos usa para evitar o mal-estar. Pelos relatos anteriores, talvez possamos inferir que é a racionalização seu principal artifício de defesa frente às ameaças que se lhe apresentam.

[S2] chorei... agora é engraçado, que essas coisas eu lembro... chorei um dia, outro dia eu tava normal... talvez eu não estava, mas hoje eu lembro que (risos)... normal... tendeu? Num consigo lembrar assim... Nunca levei sofrimento muito tempo.

A mudança de seu pai para a casa de uma tia desperta-lhe ciúmes e comenta que teve na época a primeira sensação de se sentir preterido, já que seu pai se fizera, na ocasião, mais próximo de um primo do que dele. Pergunto-lhe, para corroborar a interpretação de um possível sentimento de culpa acerca da saída do pai, sobre como se sentiu em relação a seu pai na época, considerando o sentimento de responsabilidade para com o ocorrido. Ele comenta:

[S2] Meu pai .... nunca senti culpa, eu sempre::... eu ficava chateado porque a gente poderia ter sido uma família, enfim, os dois tá junto até hoje... mas eu acho que a partir do momento que meu pai começa a ser irresponsável... e a minha mãe começa a falar isso na minha cabeça... [tosse] tô gripado, cara... é::: aí eu começo a ficar um pouco distanciado dele também, eu começo a ver como que é ser importante ser responsável.

Sua mãe adquire, então, a relevância que viria a ter até os dias atuais, sendo seu principal suporte e fonte de acolhimento e satisfação. Começava a perceber todo o engajamento materno para que não lhe faltassem recursos e entende, a partir de então, a necessidade de corresponder às prescrições maternas como forma de se fazer valorizado e, portanto, amável, reconhecido. Acredita que a internalização da responsabilidade como valor se tornou tão forte que considera ser uma de suas principais características de personalidade. Porthos também relata que a maior ligação com a mãe se fazia na medida em que percebia certos cerceamentos em relação à sua condição social – como mulher divorciada –, pois as demais famílias tinham melhores condições financeiras e melhores oportunidades gerais, o

que lhe gerava a percepção de certa exclusão. Tal percepção fortifica seu laço com a mãe, colocando-se, também, como o protetor e a fonte de possível realização da figura materna.

[S2] Na verdade, quando eu comecei..... a questão de responsabilidade... eu sempre falava: “Quando crescer vou estudar, trabalhar, nunca mais vou passar isso, vou ter nosso carro”... e até hoje na verdade... Eu assumi um pouco e a responsabilidade da minha mãe.

Comenta ainda que, quando de sua adolescência, sentia que era usado pela mãe nas manipulações com o pai, nas trocas por telefone e no estabelecimento de condutas que pudessem atingir o pai para que respondesse às demandas da mãe e das necessidades econômicas da família. Não acredita, entretanto, que as atitudes maternas pudessem ser maldosas, mas uma forma de firmar o que era tomado como valor familiar.

Em seguida, questiono-lhe sobre as descobertas da sexualidade e das diferenciações em relação à mãe. Ele comenta que se lembra de passagens ainda infantis, por volta de seus seis anos, em que havia fascínio pelas figuras masculinas:

[S2] eu percebi... primeira vez que eu percebi também... eu tava assistindo programa Silvio Santos e sempre tinha aquela questão do... do cara tirar a roupa.... por causa do prêmio, num lembro:: qual que era a gincana lá... tinha uma mulher e o homem que tirava a roupa... eu num ligava pra mulher, sempre que o homem tirava, eu ficava: “Ah, quero ver”... e eu me prendia à televisão... Aí minha mãe um dia falou: “Ah, mas que que cê quer ver só o homem?”... (risos) Foi a primeira vez que aquilo tava diferente comigo. Mas nunca foi um problema pra mim... eu nunca sofri. E sumiu... Um pouco depois até, aí apareceu, depois, bem forte na adolescência... eu lembro nitidamente disso.

É curioso notar que tal lembrança nos remete exatamente ao período correspondente à fase edípica em Freud, na qual existe a rivalidade com a figura paterna em função do desejo incestuoso (inconsciente) em relação à mãe, alvo e objeto das satisfações. A resolução do complexo de Édipo se dá com a identificação do filho em relação ao pai (referência de superego, de ser) e as demarcações para com o sexo oposto como correspondência do desejo sexual. Há de se considerar que tais pontuações carecem de constante revisão e cada caso deve ser analisado segundo suas especificidades. Um ponto a se considerar na história de Porthos é seu contato e convívio maior com figuras femininas, então o interesse quanto às figuras masculinas pode nos apontar de sua necessidade de autoconceito e autoconsciência quanto à performatividade de masculinidade que virá a adotar. Noutras palavras: conhecer o masculino pode representar uma forma de conhecer a si mesmo, enquanto homem, e compreender suas diferenciações em relação às mulheres.

Não obstante, Porthos associa a passagem a outros eventos em sua adolescência, período em que a sexualidade se expressa de maneira mais expressiva, trazendo à tona a dimensão do desejo associado já à sexualidade. Em sua fala, então, poderíamos também interpretar que a sacralização da figura paterna e a ideia de masculinidade se associariam, também à dimensão do desejo, tomando o masculino como alvo e resposta às suas faltas.

Pergunto-lhe, então, sobre experiências sexuais concretas, mesmo que em forma de brincadeira, pois que são comuns nessa fase do desenvolvimento. Comenta de episódios vivenciados com os primos, a curiosidade de se verem sem roupa, mas não adentra detalhes, até por não tomar tais vivências como significativas.

[S2] ...mas engraçado que eu nunca..... lembro que eu tinha atração por homem nessa idade que te contei... e depois dessas brincadeiras, mas..... não era uma coisa assim... eu não percebia, né, eu... só consigo lembrar... e que aquilo ali era ser gay eu fui entender só mais tarde...

Porthos relata da postura de algumas primas que lhe pontuavam, de maneira depreciativa, suas características de feminilidade. Comenta que por vezes se chateava, dada a forma com que zombavam de sua delicadeza, por exemplo, como que se impusessem um padrão específico de performatividade.

Em seguida, Porthos relata que na adolescência sempre se apaixonava pelas meninas no colégio e teve algumas namoradas na adolescência, sem maiores conflitos sexuais até então. Em sua percepção, havia um “regime de verdade” acerca do que caberia ao homem e à mulher, ligados principalmente pela união e constituição familiar, o que provavelmente reflete seus traumas infantis quando da separação entre seus pais. Parecia-lhe mais significativa a afeição por figuras femininas em virtude de sua masculinidade e a necessidade de se reproduzir uma estrutura familiar heterocêntrica.

[S2] ...e eu acho que tinha muita essa questão do meu pai e minha mãe tá separado, da minha mãe.... aí eu ia comprar... sei lá, bichinhos de pelúcia, eu tinha de comprar mãe, pai e um bichinho pequeno que era da família... Sempre tive isso forte... Ah, bonequinhos eu comprava... Playmobil, era sempre família... [...] Eu acho que a mulher aparece nesse momento, como: “Ah, eu preciso de uma mulher pra ter uma família”.

Em seguida, questiono-lhe das socializações secundárias, para além da família e relações com primos. Ele comenta que na escola se destacava sempre (intitulou-se nerd), até como forma de responder à ideia de responsabilidade tomada como valor familiar e introjetadas pela ação materna. Suas amizades em período escolar eram também com meninas

e relata ter dificuldade nas relações com meninos, mas não traz detalhes quanto a isso. Comenta das práticas de bullying na escola, por conta de sua proximidade com as meninas e das brincadeiras e práticas atreladas à feminilidade hegemônica, como o jogo de queimada, a coleção de papéis de carta, etc.:

[S2] e aí... depois de um tempo começou bullying, né... “Ah, bichinha... Gay”, num sei o quê... mas e eu também nunca sofri com isso.

É com seu ingresso no ensino médio que se amenizam as práticas de violência simbólica e seus primeiros namoros com as colegas. Relata que tinha uma boa socialização na escola, mais expressivamente com meninas, mas também de sua proximidade com amigos mais velhos, pelo fato de haver entre os mais velhos maior diversidade e, por isso, se sentia à vontade. O retorno do trauma de abandono fora revivido no contexto escolar, quando relata um evento experienciado com um colega numa gincana de literatura. Como Porthos evoca a vivência espontaneamente, acreditamos ser relevante ilustrá-la como a seguir:

[S2] eu tive... um amigo meu, que teoricamente era o único amigo mesmo que eu tive homem... e aí eu falei: “Ah, cê vota, eu voto em você, cê volta em mim, pelo menos a gente fica com um voto”... aí eu fui e votei nele e eu num tive voto nenhum porque era o único voto (risos) que eu ia ter era o meu ..... era uma coisa que eu lembro assim que me magoa...

Poderíamos aqui supor não só a associação do evento com o trauma de abandono, mas também com seu esquema cognitivo de justiça e moralidade. Ademais, o fato de ser um amigo quem personifica a rejeição provavelmente reforça-lhe ainda mais a proximidade com as colegas, tal como em sua relação com pai e mãe em sua infância.

### **7.2.2 – “*What do I have to do to be accepted?*” – *As vivências escolares e as descobertas sexuais***

Já no que se refere a sua adolescência, Porthos comenta sobre suas percepções sobre as diferenças referentes às vivências da sexualidade. Relata a existência de um jovem gay assumido na escola, fortemente conservadora, mas esclarece que o contexto apoiava o colega como algo normal. Interessante também mencionar que, como característica da própria adolescência, fase na qual há rituais que visam à consolidação de uma nova identidade (autoconceito) de Eu, o apoio à homossexualidade pode nos dizer de uma forma de resistência frente às imposições de um contexto opressor, motivo pelo qual na coletividade se deu a

valorização da diferença. O “inimigo” comum no contexto era a própria instituição conservadora e rígida em suas propostas, como narra Porthos, e a diferenciação do colega homossexual se traduziria, então, como atitude positiva junto aos discentes que partilhavam o lugar de oprimidos. Sair do armário aqui representava uma forma de resistência e, por isso, de coragem. Estar no armário autorizava as práticas de violência simbólica, como vivenciado por Porthos na ocasião, muito embora ele ainda não tivesse clareza acerca de sua orientação sexual.

Nosso entrevistado relata que na adolescência era muito caseiro e apegado à mãe e que começou a namorar aos quinze anos. Permaneceu no relacionamento até seus vinte e três anos. Encontro aqui momento oportuno para lhe inquirir sobre suas vivências sexuais e a descoberta de sua orientação sexual. Ele comenta:

[S2] então aí quando... eu comecei a namorar com quinze... de quatorze pra quinze, aí eu percebia que realmente que eu era gay, eu gostava de homem..... mas aí num sei por que motivos eu comecei a gostar dela, mas acho que aquela questão, né... gostar da mulher que eu precisava pra outras coisas... não pra questão sexual.... aí eu consegui separar... no entanto que eu namorei sete anos, eu tinha consciência que eu gostava muito dela, mas eu tinha atração por homem.

**[E] Você tinha essa consciência?**

[S2] tinha... era muito estranho tipo assim... por isso que eu falo que nunca sofri... falar assim: “Nossa, eu sou gay e agora?”... tanto que não... decidi contar pra minha mãe, contei, resolvi o assunto, entendeu?... Nunca levei isso na minha... como um peso.

Pergunto-lhe da revelação de sua orientação para a mãe, e ele comenta que ela se deu logo após o término com a namorada, após sete anos, por conta de sua inserção em grupos de amigos gays, e, com o aparato social, aflora-lhe o sentimento de pertencimento e, conseqüentemente, reconhecimento de si.

Antes de seguir com a sua inserção no contexto LGBT, insisto nas vivências com a namorada e sua mobilização para tal, já que menciona ter desde sempre a consciência de ser gay. Interessa-me compreender suas estratégias para viver com a dualidade e quais recursos eram expressivos para evitar sentimentos de mal-estar. Porthos coloca:

[S2] Eu acho que a questão de ser a primeira namorada, primeiro amor, foi uma coisa meio fantasia assim, sabe... aí o relacionamento é lindo, tudo é lindo, cê vai viver pra sempre com aquela pessoa... então eu acho que ia abafando um pouco essa questão do desejo, entende?

A função da fantasia é fundamental para compreendermos como Porthos se posiciona entre o real e o imaginário, na tentativa de encontrar possibilidades ao *desejo de completude*, também relacionado às suas vivências infantis e os traumas delas advindos. É como se a fantasia lhe desse suporte ou respondesse satisfatoriamente às adversidades do real: pela insuportável angústia advinda da perda sentida e recalçada inconscientemente quando do abandono paterno, e pela angústia de uma possível rejeição advinda de sua orientação sexual. O desejo sexual (real) é tamponado em função da ideia de um casamento em que possa se realizar (construção imaginária infantil em decorrência da separação dos pais) e que o mobiliza quando de sua adolescência, justificando (imaginariamente) o afeto e o suposto desejo pela namorada, mesmo reconhecendo e sentindo sua atração sexual por outros homens, na tentativa de se preencher em meio ao gozo<sup>46</sup> perdido.

Em meio a tal elaboração, questiono as vivências sexuais concretas com a namorada, e Porthos menciona que perdera a virgindade no namoro, tanto ele quanto a namorada. Relata que as experiências não eram marcadas por desejo, mas pela fantasia de realização na estrutura familiar, por isso eram boas e prazerosas. Em suas palavras: “era bom... mas num tinha nada demais não!”.

As vivências sexuais com outro homem ocorreriam após o término e após seu *coming out*, aos vinte e três anos, quando tem a oportunidade de comparar as experiências e suas significações, afirmando-se, portanto, homossexual, muito embora confesse ter, desde o início de sua adolescência, fantasias e práticas masturbatórias endereçadas às figuras masculinas.

Sua representação acerca do que seria ser gay, entretanto, não era clara, por vezes obnubilada, indefinida, até por conta da falta ou distanciamento de parâmetros concretos que lhe possibilitassem a formação de esquemas conceituais específicos, tomando por base a perspectiva sócio-histórica quanto à formação social da mente (VYGOTSKY; COLE, 2007). Comenta não serem relevantes os discursos e representações apreendidos do contexto social, já que buscava se proteger das artimanhas e falseamentos propostos na socialização – daí o fato de seu isolamento inicial e sua introspecção no início da juventude, consequência de suas experiências insatisfatórias principalmente com os apontamentos maldosos das primas a quem tinha apreço e da traição do colega na passagem da gincana de literatura. Poderíamos pensar

---

<sup>46</sup> O termo tem uma complexa significação na Psicanálise e é bastante variável nas proposições de Freud, Lacan, Klein, dentre outros. Aqui, tomaremos o termo como uma instância de prazer extremo, júbilo e completude, impossível ao sujeito por conta de sua inscrição no simbólico e também suas necessidades naturais (enquanto organismo). Sua relevância está na maneira como se modaliza na dinâmica subjetiva, regulando os princípios de prazer e desprazer, o que promove a estruturação do psiquismo em função da falta inerente ao ser.

que Porthos desenvolve, então, uma postura de desconfiança como forma de se proteger das artimanhas do social, de modo que a fantasia se torna seu aporte e lugar de possível conforto.

[S2] é que eu nunca dei importância assim, tipo... “Ah, beleza, eu gosto de homem”... mas eu nunca problematizei isso, entendeu? Nunca... nunca... focava na minha energia, minha frustração, enfim... nisso... e eu acho muito porque... a minha adolescência, a falta do meu pai foi muito grande... então eu tava muito mais preocupado em ter contato com meu pai do que saber da minha sexualidade.....

Mais uma vez a figura paterna é evocada num contexto em que a sexualidade é temática da produção discursiva. O que a evocação nos sugere? Possivelmente reafirma alguns pontos interpretativos que levantamos anteriormente quanto à vivências de Porthos e os processos identificatórios primários que marcaram sua constituição subjetiva. A figura paterna imaginária poderia ser tomada como semblante de si (identificação, a diretividade ao *ser*) e de seu objeto de desejo (objetificação, a diretividade ao *ter*). As proposições de Butler (2008) acerca da heterossexualidade melancólica são interessante suporte para pensarmos a melancolia proposta por Freud (2012) como a resposta que leva o sujeito a internalizar o objeto imaginário perdido, identificando-se com ele. Para Butler (2008), entretanto, é na incorporação (processo pelo qual objetos perdidos são conservados na superfície corporal) que as identidades de gênero se constituem, muito embora ela introduza o termo performatividade para se referir ao gênero como uma estratégia ou paródia de um quadro regulatório (regimes de verdade) acerca do gênero nas relações sociais. Assim, a identidade de gênero implica as próprias expressões do sujeito em suas trocas com o mundo, dentro de um sistema regulatório e institucional. Nesta perspectiva, não estamos aqui sugerindo que Porthos tenha incorporado – via melancolia – a impossibilidade de desejo pelo pai e, portanto, buscado performatizar – via identificação – o objeto perdido, pois segundo Butler (2008) esse processo teria como suposto resultado a heterossexualidade melancólica. Porthos reconhece-se homossexual, e a mesma lógica não seria possível neste caso. Há diferenças significativas, embora pouco explicadas, acerca da melancolia homossexual, que estranhamente alinha a identificação e a objetificação (pela via da internalização) na constituição subjetiva. Será pela subversão e formas de resistência e cuidado de si que sujeitos homossexuais lidarão de modo peculiar com suas possibilidades na socialização. No caso de Porthos, importante entender os sentidos de sua relação com a figura paterna, na articulação entre narcisismo e sexualidade.

Novamente no relato do entrevistado, Porthos começa a relatar sobre seu reencontro com o pai, após treze anos de distanciamento:

[S2] ... aí chegou, tava com essa namorada, já foi buscar ele no aeroporto.... aí, quando vi ele, eu vi quanto que fazia falta... é:: chorei muito, coisa de parar o aeroporto mesmo... e aí..... dois dias que convivi com ele que eu vi que num tinha nada a ver comigo... aí aquele pai lá que::... enfim, que minha mãe sempre falou... como eu tava mais velho, eu percebia... aí eu já era uma pessoa totalmente oposto dele... responsável, preocupado com as consequências das coisas... é:: e eu vi... Nossa, num tem nada a ver comigo...

**[E] O pai que você encontra não é o pai que você tava em busca?**

[S2] Não é... E aí eu tenho que... me forçar a gostar do meu pai... Nó, foi isso, isso eu tenho bem claro pra mim.... era meu pai, eu vi... abracei, chorei, achando que era o pai que eu queria... aí meu pai chega... e eu não gosto do pai que eu vejo (risos)... aí eu tenho que aprender a gostar do meu pai.

O trecho acima nos sugere o estranhamento quando do confronto entre a figura paterna perdida (e que se tornaria, pois, ainda mais inalcançável) com a figura concreta que se lhe apresenta, agora já na juventude, realocando o pai no contexto subjetivo de Porthos. Seu choro, sua angústia, marcam possivelmente uma relação contraditória entre encontro (real) e desencontro (imaginário), daí a angústia experienciada quando do evento. Ademais, Porthos menciona que a falta de cuidado do pai para consigo se manifestava também em pequenas atitudes, não só na distância ao longo dos treze anos em que estiveram separados. Tais pequenos gestos de indiferença possivelmente lhe representavam o retorno do medo de abandono recalcado, e reviver tais experiências era doloroso, como ilustra a seguir:

[S2] ...aquele pai displicente, do tipo... aí já aquelas coisas assim, né... já esperava... Ele chegou, a gente teve uma almoço na casa da irmã dele... aí eu fui... é:: ele serviu todo mundo e não serviu meu prato... aí aquilo ali já me feriu, sabe.... tipo... ah:: aquele pai que num tinha preocupação comigo... enfim aí eu comecei a perceber essas coisas.

Desmistificar a figura paterna seria uma tarefa a ser empreendida a partir de então, muito embora acreditemos que o “pai perdido” ainda lhe seja bastante significativo (em sentido inconsciente) na forma como se propõe às relações com o *Outro*. As características que expressa enquanto marcas de sua personalidade (tais como a responsabilidade, a afeição e o companheirismo, dentre outras) evocam o ideal sacralizado e perdido, mesmo que Porthos não mencione qualquer sofrimento nesse sentido. Utiliza-se, pois, de recursos defensivos que lhe possibilitam o equilíbrio e a saúde psíquica, caso contrário traria à narrativa sintomas específicos de seu mal-estar. Mais uma vez a racionalização se explicita, e deixo que Porthos elabore sobre sua relação ambígua entre o pai perdido (e desejado) e o pai em concretude:



[S2] .... minha mãe tem uma teoria que ele tinha um pouco de ciúme de mim... entende que ela percebia que ele me tratava diferente das outras crianças das outras pessoas... mas num sei.

**[E] Que ciúme? Dela?**

[S2] num sei ... não num sei se é dela não... hoje eu acho que ele tem vergonha... que tipo assim, ele não imaginava que eu consegui tanta coisa sem ele, não sei... é bem estranho. [...] Talvez nem ciúme, é um medo, né... ou fato dele também nunca ter... responsabilidade de um filho... é:::... “Vou sair de casa”... Aí tudo que eu posso ficar longe do filho que eu num queria, teoricamente... num sei...

**[E] Uma espécie de fuga à responsabilidade?**

[S2] É, talvez seja fuga...

Após relatar sobre a figura paterna trazida à pauta quando do relato de sua sexualidade, reendereço Porthos às vivências com a namorada e a passagem para vida homossexual. Comenta que possuía com a namorada uma relação bastante íntima e próxima, idealizavam filhos e casamento e certo distanciamento aparece quando do período universitário de ambos. Confessa ter tido ciúmes na época, já que a namorada encontrara novo ciclo de amizades e socialização. O término se deu em seguida, e Porthos não entra em detalhes sobre a ruptura. Comenta:

[S2].... dia que a gente terminou sofri bastante... mas eu acho que eu sofri do fato... num sei... deu ter me envolvido com ela sete anos.... a gente ia até ficar noivo no ano que a gente terminou... é:::... e aí... uma pessoa... acostumei, eu acho que eu sofri porque eu acho que eu não queria mais... ter que desenvolver o relacionamento com mulher... e ter que começar tudo do zero de novo.

Adiante, relata que seu principal sofrimento seria o fato de a namorada engatar um novo relacionamento logo em seguida, o que nos sugere, mais uma vez, o retorno do trauma de abandono que por vezes o mobilizara. A elaboração do luto se daria ao longo de seis a sete meses, e nesse momento Porthos já contava com o suporte de novos amigos, agora assumidamente gays, o que o motivou ao *coming out*.

Do relacionamento com a namorada comenta que o dia a dia era tranquilo, que ela o apoiava bastante e lhe servira de importante suporte em relação à falta do pai. Menciona que por vezes se sentia inferior, já que a namorada se desenvolveu mais rápido que ele, em termos de estética corporal, inclusive, e surgiam inseguranças nesse sentido. Relata também da questão financeira de sua família, que também o colocava em situação de inferioridade.

[S2] Eu acho que eu fazia mais coisas pra... tentar ser mais... então, sei lá... se ela conhecia... tinha um cara que ficava dando em cima dela, um cara já mais velho e tal... aí eu achava que eu tinha que ter as mesmas coisas que ele, ter carro e ter profissão e

tananá pra tentar me igualar, entendeu? [...] era uma obrigação pra eu sentir... ter o reconhecimento dela que eu era homem, entendeu?... homem no sentido de poderoso...

Porthos fala da relevância da música em sua adolescência como forma de compreender a realidade em que se inseria, refugiando-se na arte como um conhecimento para além da razão técnica. Representantes da cultura pop norte-americana se tornariam grandes ídolos, em especial Madonna, a quem toma como “uma amiga” de adolescência, por trazer à tona assuntos até então pouco discutidos em espaços de socialização, ajudando-o quanto a seu posicionamento em relação a temas como gravidez na adolescência, sexualidade, liberdade de expressão, etc.

[S2] nossa, eu era obcecado por ela... até hoje eu tento entender por que, mas eu acho que adolescente é assim... a partir do momento que conheço ela... eu tenho pasta, vejo a foto, eu colo, recorto, faço parte do fan clube, eu tenho revista, tenho cd... [...] e engraçado porque... hoje eu consigo ver o porquê da imagem dela me chamava atenção naquela época... porque era uma questão muito de... ser forte, independente, naquela época eu era sozinho e meu pai me largou:::.... num sei, eu acho que a imagem dela trazia um conforto pra mim... a minha mãe deu de certa forma, ela me criou, foi super forte, mas ao mesmo tempo ali era uma pessoa fraca, sabe assim...

Porthos traz a figura materna como sua referência, muito embora não a associe a representações que talvez mobilizem seu ideal de sujeito. Vale lembrar que o padrão hegemônico de feminilidade traz limitações ao poder de agir das mulheres e é inverso ao padrão de masculinidade, onipotente e viril. Relata que sua mãe tivera uma paixão platônica após o rompimento com seu pai, mas não se dedicou a outro relacionamento, mesmo com o incentivo do filho, que entendia ser relevante para a mãe ainda jovem a presença de um companheiro. Pesava-lhe o sentimento de cuidado dirigido constantemente à mãe:

[S2] ...eu sempre incentivei minha mãe ... porque eu acho que se minha mãe tivesse outra pessoa aquela responsabilidade que eu trazia pra mim ia acabar, entendeu?

Porthos comenta também que sua mãe passara por momentos difíceis, chegou a ter síndrome do pânico, o que lhe trazia ainda mais preocupação, e ele assumia, cada vez mais, o papel de protetor da figura materna, priorizando o bem estar materno em detrimento de outras vivências que lhe eram significativas, como a socialização com amigos, as possibilidades junto à faculdade, etc. Relata que é recente sua percepção de que não deve assumir tal responsabilidade em relação à vida da mãe por conta das consequências em relação às suas

próprias escolhas e atualmente já consegue se fazer mais reservado e preservar sua intimidade em relação à figura materna.

[S2] na verdade minha mãe me limitou até pouco tempo... uns dois anos pra cá que eu comecei.. pelo nível de responsabilidade que eu comecei a ter na minha vida, no meu trabalho... que uma luz caiu e eu comecei a perceber que a vida dela hoje é uma escolha dela.

Pergunto-lhe sobre sua revelação à mãe, sobre o *coming out*. Ele comenta que pode ter havido certa dificuldade para a mãe a princípio, mas ela aceitou. Até porque sua mãe não lhe impusera qualquer pressão para que ele performatizasse uma conduta mais masculina, em sentido hegemônico. Comenta que sempre teve liberdade em sua forma de ser, mesmo com gostos e expressões que sugerissem maior feminilidade, como a coleção de papéis de carta, as brincadeiras com as colegas, etc. Entretanto, durante sua adolescência e enquanto namorava, comenta que chegou a “tentar” uma maior aproximação com o universo masculino, incluindo os jogos de futebol, como lembra, a fim de ganhar maior legitimidade social, mas não sentia qualquer identificação ou pertencimento.

Abre-se para a mãe após o término de seu namoro de sete anos, quando inicia um relacionamento homoafetivo com um paulistano, já com a certeza de si e agora como forma de instituir também seus relacionamentos. Na verdade, ao relatar a passagem na entrevista, Porthos menciona que a própria mãe lhe perguntou sobre sua sexualidade, talvez confirmando o que ela já tinha percebido, mas evitava, até então. Ele confirma ser gay para a mãe e acredita que o fato de já ter um bom emprego e certa independência na época em muito auxiliou no entendimento da mãe acerca de suas escolhas.

[S2] [...] quando comecei a fazer estágio, enfim trabalhava.... e aí comecei a ganhar:::: ter independência financeira... a partir dali os papéis se invertem, aí ela realmente começa a depender de mim pra tudo e aí... por isso que quando conto pra ela que eu sou gay eu num tô muito ligado porque... “Ah, beleza, cê vai fazer o que comigo? Cê depende de mim”...

Ilustra-se aqui a relevância do fator econômico quanto à maneira como a aceitação, por parte dos familiares, da homossexualidade de um dos membros da família se efetiva. Seja por minimizar o possível controle que possa existir em meio às relações familiares, seja pela segurança que a questão financeira possa trazer, desfazendo possíveis estereótipos associadas aos gays enquanto sujeitos de menor capacidade para ingresso e desenvolvimento no mercado formal de trabalho.

Seguindo o seu relato, Porthos menciona o término do namoro. Comenta que aconteceu de modo tranquilo e consensual, acredita que por conta de desgaste no relacionamento. Mais adiante comenta que, na verdade, a namorada conheceu outra pessoa, um cara mais velho, motivo pelo qual começa a sentir-se mal e enciumado. Pergunto-lhe então sobre a maneira como ele se percebia na época, Porthos retorna:

[S2] Nossa... se eu tivesse..... enfim, amadureci, é::... vi que fui bem sucedido, consegui, conquistei as coisas.... se eu soubesse que ia conseguir tudo isso, eu teria sido uma pessoa mais tranquila naquela época, não teria me cobrado tanto... teria.. é:: enfim teria sido mais leve nessa questão da cobrança, mais leve nessa questão de querer provar alguma coisa pra alguém... enfim... eu não seria dessa forma... [...] inseguro... hoje eu vejo que eu sou inseguro.. era inseguro... [...] eu sempre tentei mudar muito pra ser aceito, nesse... pra ser aceito:::.... pelas pessoas é::: seja... independente financeiramente.. seja.. é:: uma figura masculina, seja.... acho que... [...] eu era seguro com algumas coisas e inseguro com outras... na verdade não era inseguro, era... acho... aí falo um pouco dessa questão de... de..... eu.... me afastar dos problemas... naquela época pra mim era questão do meu pai depois, essa questão de masculinidade... era... que eu posso fazer pra resolver aquilo... aí o resto eu meio que ignorei.

Pergunto-lhe de mudanças na atualidade em relação a como se percebia. Ele comenta que ainda traz consigo a característica de ser sempre disciplinado e responsável, resquício de seus medos em relação ao que internalizou talvez por conta de sua relação com o pai.

[S2] eu acho que permanece a questão de... de disciplina... isso eu tenho até hoje.... [...] e a cobrança por conquistar, conquistar, conquistar...

Porthos comenta que a disciplina e a responsabilidade em muito lhe ajudam a conseguir seus objetivos. Considera-se estratégico e relata sua admiração por pessoas que conseguem atingir suas metas. Relata mais uma vez sua admiração por ícones da cultura pop norte-americana, tendo em vista que representam o êxito e a transgressão como forma de estabelecer mudanças sociais maiores. Temos aqui já alguns indicativos de como Porthos se utiliza de estratégias de empoderamento em seus relacionamentos. Para ele, a reflexão e o fato de conhecer o contexto e as pessoas são recursos fundamentais para que os sujeitos possam ter autonomia e, conseqüentemente, poder. Comenta:

[S2] ...se você usar e saber exatamente o que você tá fazendo, o que você tem que alcançar, aí sim... Nó, dá uma fascinação!.... Assim, sabe, eu acho muito legal quem tem um domínio muito grande do que faz e::: e consegue transgredir no que faz e... mas sabendo exatamente onde quer chegar.

**[E] empoderamento pra você passa por... reflexividade então passa por..... definir, delimitar objetivos, é isso?**

[S2] sim... não só delimitar objetivos, mas... ter consciência de você e do meio que cê tá inserido.. entendeu?... talvez é:: pra você... pra você se sentir empoderado, se você fizer uma coisa que não tem nada a ver com onde cê tá... não tem nada a ver com o público que ce quer atingir, não tem nada a ver com sua vida ... em algum momento aquilo vai se quebrar.... e você não vai se empoderar mais e você vai perder seu poder, entendeu?... Eu acho que cê tem que ter um autoconhecimento e um... uma noção de espaço muito grande.

Aqui Porthos já nos dá sua definição de poder, corroborando as diretrizes teóricas das quais nos valemos nesta pesquisa. O empoderamento, em sua percepção, se associa à noção de desenvolvimento e autonomia, o que não se conquista por acaso, nem somente pelas benesses sociais de que possam gozar os sujeitos mais favorecidos, mas pelo uso da reflexividade, do autocentramento e do conhecimento do campo de inserção do sujeito, para que possa ali delinear ações que possam garantir sua satisfação na relação com os demais.

Em seguida, Porthos relata que se sente empoderado quando percebe que sua trajetória pode incentivar e influenciar a vida de alguém. Comenta que o reconhecimento social é o elemento que lhe serve de parâmetro para seu empoderamento e sente-se valorizado por seus feitos até então.

[S2] assim a.. a forma como eu busquei poder ao longo da minha vida foi sempre:: fazendo aonde eu estava naquele momento fazendo o meu melhor..... tentando às vezes até superar tendeu... aí talvez que eu não aceite críticas e.... enfim [...] o poder não é o objetivo final entende... eu acho que mais é que ao longo da minha vida eu queria ser a pessoa que... nossa, o Porthos é foda, nossa, o Porthos conseguiu realmente fazer isso... e reter meu conhecimento do outro é:: esse acho que era o objetivo final... até pouco tempo atrás entendeu?... e ao longo disso enfim ter o poder foi consequência....

Comenta que se sente incomodado com a falta de reconhecimento social, especialmente nos casos em que ele acredita ter correspondido ao que lhe fora proposto. O parâmetro de justiça de que se utiliza seria, portanto, ferido, motivo pelo qual se incomoda e tenta, constantemente, evitar o desconforto, aumentando sua entrega. Temos aqui um paradoxo: na medida em que tenta evitar o desconforto do não-reconhecimento de seus feitos, Porthos entrega-se ainda mais nas demandas que lhe são propostas, ampliando o poder do outro na forma como este se coloca. Não seria uma forma de submissão do Eu em função do Outro que lhe prescreve? Porthos, quando provocado sobre seu desconforto com a falta de reconhecimento, retorna:

[S2] não consegui descobrir ainda... não sei se foi porque a cobrança minha na adolescência de ficar... ah eu tenho que ser perfeito pra ser aceito, pra ter as coisas... [...] e o medo de... talvez aquela crítica poderia tirar minha legitimidade ou alguma coisa do tipo, talvez pode ser isso... mas me incomoda muito, muito, muito, muito.

Comenta que a entrega ao outro é uma forma de evitar um retorno à sua situação atual. Um outro ponto bastante instigante em seu relato então se apresenta: se por um lado é pela via do autoconhecimento que o empoderamento pode se efetivar, a autoaceitação e possivelmente a autoestima não estariam necessariamente atreladas ao processo de se empoderar nas relações. Pergunto-lhe de seu medo em retornar à situação passada a fim de identificar quais elementos buscava negar ou suprimir da ideia de si, e ele descreve:

[S2] Ah, adolescente que não tinha nada, que... que abandonou o pai, passava problema financeiro::: que via as pessoas assim, se divertindo e tendo as coisas de longe, só assistindo... tendeu?... é::: eu sempre tive pavor disso.... na verdade até hoje eu tenho um pouco de pavor disso, sabe?

**[E] Você abandonou seu pai... ou foi o contrário?**

[S2] ah abando... abandonei assim converso com ele e tal mas num::: num... num significa muita coisa pra mim mais não..... e até porque... eu vi assim.. quando eu era adolescente eu ainda tinha aquela ilusão do pai... eu achava que meu pai tava fazendo aquelas coisas porque::: enfim era a vida que dei várias coisas pra ele daquela forma e era como ele sabia lidar... só que aí eu fui crescendo, eu fui conquistando as coisas, fui ficando maduro... enfim tendo experiências na vida.. e eu vi que foi muita irresponsabilidade... [...] e aí foi me dando um pouco de preguiça sabe e aí eu fico vendo meu pai hoje .. sei lá... uma pessoa extremamente::: sonhadora que não coloca nada em prática é::: não tem ambição nenhuma... se de deixar o mesmo hippie que minha mãe conheceu lá atrás, eu consigo ver nele hoje e isso me incomoda muito... Aí eu mesmo viro minha referência... isso eu tenho muito claro pra mim.

Mais uma vez a figura paterna fora evocada, agora com uma significação diferenciada. Porthos reconhece que o pai lhe fora relevante na adolescência, sua sacralização possivelmente tenha sido uma maneira de lidar, na época, com a falta e a angústia de abandono, mas, na medida em que se torna adulto, cria novas representações da figura paterna, agora por via da racionalização. Um outro ponto relevante é a negação do abandono, como emerge em seu enunciado, motivo de minha provocação acima. Ele reitera que foi preciso abandonar o pai – em sentido sacralizado – para que se posicionasse de modo mais maduro para com sua vida e suas escolhas, numa espécie de tomada de consciência da realidade concreta, mesmo que tal processo possa lhe ter sido doloroso. Coloca-se como referência de si a partir do momento em que não lhe são tão significativas as figuras materna e paterna – como em seus relatos anteriores – e, talvez por isso, seu autocentramento e, conseqüentemente, seu cuidado de si em meio às relações.

Ainda no tocante a sua adolescência, peço que Porthos comente de maneira mais expressiva sobre a descoberta de sua sexualidade. Interessa-me saber de possíveis formas de

mal-estar quando da convicção de sua orientação sexual, como forma de se responder às demandas alheias e às pressões advindas do contexto social. Porthos comenta que nunca se sentiu mal por sua orientação, já sabida mesmo em meio ao relacionamento heterossexual. A saída do armário, segundo seu relato, lhe traz mais autoconfiança e chega a comentar que no contexto de trabalho se torna mais expressivo seu contentamento no que se refere à forma como os demais – especialmente heterossexuais – questionam seu êxito e sucesso profissional.

[S2] essa questão tipo assim, o vice presidente da empresa é gay, sabe... e eu sou hétero aqui tô tentando fazer tudo, num consigo, eu, eu... às vezes eu percebo que as pessoas se incomodam com isso.. isso me dá um certo empoderamento (risos) [...] eu me sinto:: falo.. sabe, eu acho que isso nossa tipo:: sou gay consegui um um um ... um papel influente dentro de uma empresa que teoricamente é cheio de hétero que... que às vezes é mais velho que eu consegui nada entendeu... [...] e isso me... deixa satisfeito [...] mostrar que... eu consegui ter mais poder que o hétero lá atrás que às vezes eu queria ser igual, entendeu.

A imposição de um padrão hegemônico de masculinidade é agora diminuída em função de seu lugar na hierarquia organizacional. Porthos comenta que sua satisfação está na inversão de valor que assume num contexto heterocentrado, respondendo-lhe às demandas do ego. Se antes, quando de sua formação em meio ao social, internalizara que o gay estava em situação de submissão, no caso de seu trabalho, a concretude apresenta-se de modo contrário, possibilitando ao contexto novas representações acerca da homossexualidade, agora talvez em sentido positivado.

Ainda interessado na questão da descoberta sexual, peço-lhe que comente das vivências em seu namoro e de que maneira buscava corresponder às demandas da namorada. Comenta que a sexualidade se torna um fator relevante no namoro após um convívio maior e com certo tempo de relacionamento. Enfatiza que embora já tivesse consciência de seu interesse por homens, a descoberta de si junto às vivências com uma mulher eram uma maneira de se autoconhecer. Segundo sua narrativa, gostava de sanar sua curiosidade em relação à corporeidade feminina, entender os gestos, a funcionalidade. O desejo não era expressivo, segundo ele, muito embora em sua performance satisfazia-se correspondendo ao ideal de masculinidade que lhe mobilizava o desejo (de ser).

Pergunto-lhe de suas preferências em relação aos homens, seu tipo ideal, e Porthos retorna:

[S2] aquele que jogava muito esporte.. é::: geralmente um corpo mais malhado.. é::: com um jeito mais de homem.... etc... nunca, nunca na adolescência inclusive eu é::

nunca convivi muito com::..... nunca tive contato..... com... nem com alguém que eu desconfiasse que fosse gay, que fosse mais feminino.. num era muito... na minha época pelo menos no meu convívio de amigos nunca teve um alguém assim entendeu e aí aquele é:: o padrão masculino mesmo de... do que que é ser homem entendeu.

O padrão de masculinidade hegemônico seria, então, alvo de seu desejo, e performatizá-lo num primeiro momento, quando de suas vivências com a namorada, poderia ser aqui interpretado como uma forma de satisfação pela imposição de um ideal de ego coletivo. Se por um lado tal padrão se distanciava de sua performatividade e de sua constituição subjetiva – o que por vezes traz mal-estar aos homossexuais pela forma como internalizam e lidam com os regimes de verdade da sexualidade –, por outro lado pode-se pensar na possibilidade de gozo narcísico quando da performance (forçada) que traz ao Eu a correspondência ao que se toma como valorável e amável. Aqui poderíamos, mais uma vez, elucubrar sobre a existência de uma tênue divisão entre o *ser* (identificação) e o *ter* (objetificação) que se torna base para a constituição subjetiva e, portanto, ponto de análise para a maneira como se colocam os sujeitos em suas relações. *Ser* o que se quer *ter* seria então uma maneira de se responder às mobilizações narcísicas, daí a existência de uma possível satisfação, ao contrário do que a princípio se possa supor, pela negação de uma identidade (ou processo identificatório) primordial.

Porthos comenta de outras estratégias das quais se utilizava para conhecer o contexto masculino que o mobilizava (padrão hegemônico) como ideal. Em seu relato:

[S2] ... e como eu andava muito com menina... tinha isso também ... as meninas ficavam falando do menino, aí quando via, eu tava reparando também (risos)... não comentava, mas tava lá... e às vezes eu ficava incentivando elas, enfim... talvez até pra... uma forma de projeção, entendeu?... num sei... [...] Eu num vou poder falar dele, mas, se elas ficarem com ele, eu poderia comentar o assunto e descobrir como é que era, entendeu? Isso era.. isso era interessante.

A projeção a que se refere estaria voltada à projeção de si e de seu desejo pelo homem ideal que mobilizava o grupo de amigas no colégio, por exemplo. Mais uma vez, Porthos nos ilustra que vários são os mecanismos de defesa que se tornam expressivos ao longo de sua história de vida, minimizando-lhe as angústias advindas das prescrições externas e do endereçamento libidinal em suas trocas com o mundo.

Comenta que, com o passar do tempo, sua percepção das formas de masculinidade vai se ampliando, e a postura responsável e centrada assim como o intelecto e outras características vão se fazendo mais relevantes no tocante à questão da atração por outros homens. Não seria apenas a questão de internalizar o ideário vigente que o mobilizaria em



relação ao outro (homem), mas também as possíveis identificações que levariam às reedições de sua representação de si e de ser gay.

Comenta que atualmente toma como homem ideal alguém independente, autoconfiante, que seja responsável em todos os sentidos para que lhe sirva de segurança e suporte. Pergunto-lhe sobre sua ideia de um relacionamento gay ideal, se há divergências em relação a um relacionamento hétero como vivenciara, e ele retorna:

[S2] relacionamento ideal..... é::... eu acho que relacionamento ideal as pessoas precisam ter sua individualidade... não acredito nesse negócio aí fazer tudo em dois... tudo que um gosta, o outro tem que gostar enfim... eu acho que tem que ter individualidade, tem que ter sinceridade.. é:: no sentido de... nunca fazer joguinhos... [...] eu acho que até questão de traição... eu acho que desde que cê tenha regras no relacionamento, se você não furar essas regras, eu acho que não é traição, entendeu? Principalmente no relacionamento gay.. que relacionamento gay é::..... homem.. é muito sexual... então assim... [...] eu acho que desde que você com seu parceiro você faz essas regras é:: serem respeitadas, eu acho que isso é ter respeito entendeu.

Entendo que aqui Porthos nos aponta indiretamente sobre a submissão feminina em relação à masculinidade hegemônica, tomando como base um relacionamento heterossexual tradicional e monogâmico. Para ele, ao que parece, o relacionamento gay traz outras possibilidades aos sujeitos em relação, aumenta a possibilidade de maior companheirismo e de identificações que fortaleçam a ambos, ao contrário de relacionamentos heterocentrados:

[S2] ...eu acho... na verdade um relacionamento gay aberto é mais saudável do que relacionamento gay que tenta ser o hétero... entendeu? Ninguém pode trair, pra sempre tem que ser aquilo... porque homem é muito sexual, eu acho que às vezes é::... e eu consigo separar muito isso... você ter um relacionamento com homem é verdadeiro, é companheirismo, é::... sabe... é dividir a dor, dividir alegria.. aquilo ali eu acho amor... a sexualidade é muito... é muito... sei lá, passa muito rápido, sabe... é muito insignificante.[...] é como se é como se a sexualidade fosse uma necessidade... entendeu?... a partir do momento que acabou aquilo, acabou... o que vai me levar mesmo a motivar, conciliar a vida é o outro lado... por isso eu acho que o lado psicológico e o lado::... o lado não físico, eu acho mais importante hoje.

Ao que parece, as sanções dadas pelas institucionalidades num relacionamento heterossexual mascaram a relação de dominação existente entre homens e mulheres. No caso de relacionamentos gays abertos, segundo Porthos, a questão das vivências da sexualidade com outros parceiros se torna pequena face à representatividade que o companheirismo e a identificação que se desenvolvem entre dois homens possam vir a ter. Daí ser o relacionamento gay aberto possivelmente mais saudável: não se minimiza o poder de agir de ambos na relação, pautada tanto na afetividade quanto na racionalidade, inclusive no que se

refere às “necessidades” sexuais dos envolvidos, que se apresentam mutuamente mais honestos e sinceros a si, a seu desejo e ao outro.

Interesso-me então pelas experiências vividas quanto à homossexualidade e direciono o relato de Porthos para que nos apresente discursos significativos de tais vivências. Ele relata que as primeiras experiências aconteceram após o término do namoro. Lembra-se especificamente da primeira relação sexual com um homem numa festa e que a sensação fora bastante intensa, apesar da pouca significância do parceiro em si:

[S2] aí foi... foi muito bom assim foi um dos momentos mais (risos) mais legais que já tive assim na vida de... questão de prazer assim... e foi... foi com uma pessoa que eu nunca vi na vida.... se perguntar o rosto dela hoje, não vou lembrar....

Para Porthos, o evento marca a descoberta sobre sua performatividade. Agora, com um outro homem, sua sexualidade é experienciada em função do desejo, não mais pelas prescrições sociais. Comenta, entretanto, que, após a experiência, sentiu-se pesaroso, talvez por conta de agora se certificar de sua orientação sexual e o medo de uma possível discriminação e abandono por parte de quem tinha estima, como amigos e familiares. Retomo, então, sua fala acerca de não se sentir mal ou culpado sobre sua atração por homens e pergunto-lhe de outros sentidos possíveis ao seu sentimento de mal-estar. Porthos comenta que talvez o sentimento de pesar pudesse se justificar pelo fato de ter sido a experiência fugaz, apesar da intensidade, posto que para o parceiro provavelmente ele também não tivera tido a importância que buscava em suas relações.

Relata também que após a primeira experiência ainda tenta namorar outra menina com quem trabalhava, para “tirar a prova”, segundo seu discurso, de que sentia maior desejo e atração por homens.

[S2] ...pra ver se num... sabe... se era isso mesmo que eu queria, se num era... eu nunca tinha ficado com outra mulher que não fosse essa namorada minha de sete anos também, entendeu... eu tava numa época de experimentar, deixa eu experimentar pra eu ver o que que eu quero fazer da vida...

Interessante pensar que a sexualidade vai se circunscrevendo de fato em meio a uma série de eventos que possibilitam ao sujeito experiências de satisfação tanto narcísicas quanto das pulsões dirigidas aos supostos objetos de desejo. Experimentar-se, seja com homens ou mulheres, no que se refere a Porthos, era uma forma de se posicionar em relação ao próprio desejo e, portanto, conhecer-se, conceituar-se. Pergunto-lhe se lhe ocorrera a possibilidade de se tomar como bissexual, o que ele prontamente nega. Havia convicção de que sua maior

satisfação se dava junto a outros homens e a diferença entre sexos era significativa, razão pela qual se define desde então como gay.

É a partir de então que começa a se aventurar em meio a bares e boates dirigidas ao público LGBT:

[S2] minha inserção no mundo gay::: foi um dos melhores... eu lembro de anos da minha vida, assim, foi um dos melhores anos da minha vida... é:::

A amizade com um companheiro de academia que se declarou gay foi fundamental para que se sentisse confiante a se socializar em tais espaços, além de fazer nova rede de amigos, agora com maior identificação devido à orientação sexual. Pergunto-lhe sobre como recebera a revelação do companheiro, se não sentiu estranhamento. Ele responde que demora a se assumir para o amigo, pois lhe interessava também conhecer a realidade LGBT para se posicionar em relação a ela:

[S2] ...aí eu vou entender o mundo gay.. que... igual eu falei, eu preciso de.... eu preciso ter muita consciência do que eu tô fazendo... eu não consigo fazer as coisas de forma louca, não.... “Ah, agora eu sou gay!”.... Não, eu preciso viver, eu preciso entender o ambiente que eu tô inserido pra poder ter a confiança e falar: “Não, sou gay realmente”...

Sobre sua percepção acerca do contexto LGBT, Porthos comenta que todos os elementos que conhecia, a cada vivência, lhe foram significativos para que construísse um esquema cognitivo que lhe servisse de referência para o desconhecido. Comenta que por vezes se sentiu inseguro, já que suas representações e demais parâmetros pelo que havia internalizado ainda jovem eram estereotipadas. Ilustra:

[S2] a primeira boate que eu fui [...] eu lembro que eu tava, na fila eu me sinto com muito medo.... de alguém me ver... é::: “Que que tô fazendo ali?”... Enfim, eu tenho muito medo... na hora que eu entro na boate... tudo na boate é novidade, eu fico como aqueles menino de boca aberta, olhando, olhando e achando aquilo fantástico..... e falando: “Nossa, é muito o que eu queria pra mim”.....

#### **[E] em que sentido?**

[S2] ah, o pessoal livre:::..... um monte de homem (risos)... é::: ter facilidade de ter acesso sabe, a:: a homens e tal..... a música que tava presente também na boate, que é uma coisa que sempre amei e::: acompanha minha história toda...então toda essa história que eu tô te contando, tem música de fundo que... e::: eu num ambiente que eu me sinto bem.

Mais uma vez, Porthos menciona que o processo identificatório fora fundamental para que se sentisse acolhido e para se configurar o sentimento de pertencimento à nova realidade

social. Novos valores e representações começam a se delinear segundo suas experiências e abrir-se ao novo é, assim, uma forma de permitir-se o “tornar-se gay”, para além das estereotípias.

[S2]...aí começo a entender como é que são as relações, começo a entender os dramas lgbt também... que são diferentes, mas existem.... começo a entender como é que são os relacionamentos... os tipos de relacionamento que tem... é:.... e aí, quando eu tenho meu relacionamento, só que meu relacionamento é à distância então:: eu ainda num sabia... então foi vários anos entendendo como que era se relacionar com homem, entendeu? Porque aí assim nesse momento era só sexualidade, mas aí se eu vou começar a relacionar com homem, eu tenho que começar a ver como é que os... a questão de sentimento... como é que é o dia a dia, como que que cê lida com outro homem..... e aí foi na comunidade, né... vendo outras pessoas e como é que elas faziam isso e:: e meu relacionamento... [...] eu percebo isso muito, é necessário cê estar inserido, é necessário cê sofrer junto... é necessário cê ver...

Após as vivências com os novos amigos, surge o primeiro namorado. Conheceram-se pela internet posto que o então namorado residia em São Paulo. Porthos comenta que viajou para conhecê-lo após 4 meses de interação virtual e o namoro durou cerca de seis anos. Relata que várias foram as dificuldades na relação, que a princípio era satisfatória, mas que com o tempo fora também se desgastando. Pergunto-lhe da experiência de um relacionamento à distancia e da provável insegurança quanto ao outro e suas ações cotidianas – tendo em vista os discursos anteriores, nos quais se sugere certa necessidade de controle para evitar o desconforto da insegurança e demais ameaças. Porthos comenta da necessidade de se estabelecerem regras específicas para o relacionamento, em especial no contexto gay, já que não se tomam as mesmas normalizações que um relacionamento hétero, mais fortemente instituído histórica e socialmente. Em suas palavras:

[S2] ...por isso que eu acho que tem que ter umas regras no relacionamento gay, essa questão de traição, que até onde pode ir ... porque... se você prende muito, é umas coisas muito loucas que acontece (risos).

**[E] Se você prende muito o que?**

[S2] se você prende muito, se tem um relacionamento gay muito heteronormativo, sabe... muito:: ah é só ele e eu, ele num pode olhar pra ninguém... Cê começa a sufocar... que eu acho, esse negócio de sufocar muito da mulher, sabe... e... o homem ele num tem isso, então cê começa a fazer isso com o outro, eu acho que dá errado..... [...] eu acho que.. os... gays mais afeminados, eles têm mais a.... na verdade todos os gays têm, né?... mas eu acho que os afeminados são mais de ter uma mulher como referência... e aí... a postura da mulher dentro de um relacionamento, eu acho que eles trazem isso pra eles, entendeu?

Interessante notar aqui também certa estereotipia na percepção de Porthos no tocante às formas de ser homem ou ser mulher numa relação. Supúnhamos a princípio que seu posicionamento não se fizesse marcadamente binário, dadas suas experiências e sua transitoriedade sexual nas relações que tivera. Entretanto, vale destacar que as categorizações e regimes de verdade acerca da sexualidade também se presentificam em contexto de diversidade, como no caso LGBT, e Porthos comenta de sua preferência por relacionamentos que não estejam atrelados à feminilidade. A existência de gays mais ou menos afeminados aproxima-os das valorações sociais atribuídas ao masculino e ao feminino, reproduzindo, então, relações de poder instituídas, e as escolhas de Porthos não deixam de marcar tal assimetria. Poderíamos supor que as estereotípicas de seu discurso talvez sejam uma maneira de justificar a necessidade de maior liberdade sexual nos relacionamentos, mas reforça a supremacia da masculinidade, o que nos parece bastante contraditório junto a sujeitos que buscam novas possibilidades de ser no mundo, para além dos saberes-poderes que histórica e socialmente nos moldam, controlam e docilizam.

Ainda no tocante a seu relacionamento, Porthos não traz maiores detalhes das vivências a dois. Comenta que, quando estavam juntos, tudo fluía bem, havia companheirismo, respeito e carinho, mas faltavam as especificidades do cotidiano. Sentia-se por vezes dividido, entre sua vida em Belo Horizonte e as vivências com o namorado em São Paulo, e acredita que de modo espontâneo o relacionamento começa a ruir. Chega a mencionar que não acredita mais em relações à distância, pela dificuldade que lhes é inerente, e o interesse por terceiros começa a ser uma constante. Até que se efetivem as traições – para além do acordado entre os indivíduos da relação.

[S2] a distância... cê não consegue criar uma base com a pessoa, entendeu... é sempre... é uma coisa muito... final de semana cês passam juntos, cês tem vivências juntos... e aí depois tudo é virtual.... aí cê num tem convivência com os amigos da pessoa, pessoa não tem convivência com os seus..... é::: tipo assim, tudo é muito frágil, todo relacionamento que cê cria com seus amigos, com os amigos da pessoas, as vivências que cê tem com a pessoa é muito frágil entendeu... aquilo não se sustenta.... e aí... por isso que eu acho que consegui passar por cima das coisas, que eu num tinha um... uma base sólida mesmo daquele relacionamento

Com o término do namoro, Porthos conhece seu atual parceiro, também via rede social, com quem também teve um relacionamento à distância até que ambos formalizassem o fim das relações que mantinham. Iniciam o namoro quando João – nome que atribuiremos ao namorado – vem para Belo Horizonte (vivia numa cidade do interior) e muitas são as

identificações que mobilizam à parceria: o gosto por músicas e ícones da cultura pop, atitudes, práticas de socialização, etc., muito embora Porthos comente da diferença expressiva de idade – 9 anos – e do fato de ser o novo namorado mais expansivo, gostar de dialogar constantemente e ser mais impulsivo que ele. Comenta que as diferenças passam a ser significativas, mas em sentido positivo, já que o despertam para novas versões de si. Aqui temos a ideia de relacionamento também como uma micropolítica em que é possível negociar, estabelecer pontos de vista, encontrar meios de mútua satisfação, sem que necessariamente se institucionalize como prática assimétrica de poder, como descrevera anteriormente quanto a seu relacionamento heterossexual.

Porthos comenta que sua noção de relacionamento mudou bastante ao longo dos anos, e essa nova perspectiva – de dialogicidade – decorre de suas experiências com outras pessoas, o que lhe possibilitou uma certa maturidade, especialmente em relação às representações românticas advindas, segundo ele, de um contexto heterocentrado.

[S2] é porque eu acho que... a a vida ela é composta de experiências .... de qualquer tipo... e aí nessa vida gay que eu tava entrando...é::: eu ia ter uma vida gay, que eu namorando o cara, mas eu num ia ter um... um... num ia construir conceitos... eu num ia construir que que penso da... das coisas. Eu num ia ter experiências que ia acabar me construindo de alguma forma... [...] então, por exemplo, as pessoas que eu fiquei nesses.. nesse tempo que .... eu fiquei sem namorar é::: são pessoas completamente diferentes... e::: engraçado, mas pra mim, que eu gosto de... de analisar a situação, eu gosto de pensar o que tá acontecendo, entender as pessoas, conhecer as pessoas.. é::: pra mim, foi legal entender isso.. sabe... saber o tipo de gente que existe::: tipo de sentimento, como é que as pessoas comportam em determinadas situações de forma diferente.

Poderíamos aqui supor que Porthos, em meio às suas experiências, já desenvolvia, através da análise do campo de interação e dos sujeitos nele dispostos, estratégias que pudessem lhe favorecer quando de seu posicionamento pessoal frente às imposições alheias. Mais uma vez, a reflexividade se coloca como recurso na maneira como se propõem as trocas com o mundo, servindo-lhe como fonte de empoderamento – em sentido de poder de agir. Adiante, marca que as pessoas em relação despertam reações distintas, porque mudam as variáveis gerais que se interinfluenciam, como as histórias de vida, os sonhos, as expectativas, e comenta ter ciência de que não é possível generalizar ou padronizar as pessoas com quem se relaciona. Ilustra:

[S2] Olha... eu acho isso muito dif... eu acho.. [...] eu acho que as pessoas que estão... que está com você... elas despertam coisas diferentes em você, independente... da forma como elas são... é::: talvez assim, eu possa ter uma consciência de que eu sou a mesma pessoa... só que externamente, na verdade, eu tô

mostrando... eu tô mostrando versões de mim, num sei, qualidade, características que diferem do que eu seja.

Aqui, podemos tomar o relato de Porthos como um descritivo de que num dado campo social, até mesmo micropolítico, como num relacionamento a dois, haveria uma certa determinação em relação à forma como os sujeitos se apresentam, por conta das expectativas e papéis já criados historicamente, então nem sempre os sujeitos conseguiriam manter uma performance coesa e coerente em função das variáveis ambientais. No entanto, se considerarmos outros enunciados de seu discurso, notamos que tal contradição (a força do ambiente e o poder de agir dos sujeitos em interação) não lhe é entendida de modo opositivo, mas complementar: se as variáveis do contexto influenciam, ao percebê-las, avaliá-las e tomá-las como significativas à interação, mudanças relevantes podem se estabelecer, auxiliando aos envolvidos na relação quanto à sua satisfação e aos seus objetivos. Porthos entrega-nos, mais uma vez, indicativos sobre seu processo de visibilidade e poder de agir nas trocas sociais.

O novo namoro, em sua visão, desperta-lhe, pois, para mudanças positivas. Pelas características de João, Porthos menciona que a relação lhe proporcionou novidades quanto ao se descobrir e posicionar-se para com o social, haja vista as características distintas de seu parceiro, apesar de algumas identificações fundamentais para a manutenção do vínculo.

[S2] Meu ex-namorado:: ele tinha muita atenção comigo e era uma pessoa mais... mais quieta... então atenção voltava mais pra mim... quando eu conheço João, ele é uma pessoa extremamente conversada, despachada e tal... faz amizade com muita gente, conversa com todo mundo... e no início eu num entendia isso, eu sentia um pouco de ciúme disso, sabe? É:: de tentar entender... então foi essas coisas que eu fui me adaptando... [...] Eu vi que ele é completamente o oposto de mim.

Questiono-lhe mais uma vez sobre as facilidades ou dificuldades no tocante à manutenção de um relacionamento com pessoas com características marcadamente distintas, e Porthos deixa escapar uma característica pessoal que não mencionara, mas que pode estar relacionada às suas estratégias de empoderamento:

[S2] é:::: eu tento negociar, mas muitos momentos eu tento... eu me imponho muito! Eu cedo também, mas a maioria das vezes eu me imponho.. é::: e aí que rola um pouco de discussão e tal...

Poderíamos considerar que o perfil reflexivo e analítico de Porthos também nos sugere uma maior tendência ao controle e o provável gozo quando de sua efetivação, até como mecanismo defensivo em relação às angústias de abandono e insegurança advindas de sua infância: lembremos que as ideias de responsabilidade e comprometimento são, para Porthos,

o oposto do que representaria seu pai para sua mãe, figura que possivelmente ele tende a responder ao desejo, performatizando tal oposição. Manter-se no controle seria, então, uma forma de se evitar o fantasma paterno que não se pode acessar (construção imaginária sacralizada, como supomos) e que lhe representaria o abandono. Provável que Porthos também se proponha ao controle em suas relações, embora mencione constantemente sua abertura ao novo e ao devir das relações. Como não buscamos aqui, tal como em situação terapêutica, auxiliar na compreensão de possíveis sintomas que lhe tragam mal-estar, interessa-nos entender de que maneira tal controle se expressa em suas relações, promovendo-lhe o empoderamento, foco desta pesquisa.

Adiante, Porthos comenta que seu relacionamento é transparente, há constantes conversas e acordos que facilitam as adversidades gerais, tais como as diferenças de idade e posicionamento frente a situações do dia a dia. Atribui à racionalidade a chave para a manutenção de um relacionamento harmonioso, embora a afetividade deva ser sempre presente – talvez como decorrência de algum elemento racional, justificado. Comenta ainda que o fato de ser João mais novo e poder servir de parâmetro para suas decisões é um ponto satisfatório na relação. O namorado adentrou seu contexto de socialização e, ao que parece, houve maior adaptação de João ao contexto do que necessariamente de Porthos, motivo de sua confiança e satisfação na relação. Sente-se feliz por poder proporcionar ao namorado possibilidades de realização, talvez como projeção de si e do que lhe fora faltoso em outro momento de sua vida. Ilustra:

[S2] Ele assim... que ele me escuta, né.. mas é aquele negócio, tem que deixar viver... igual pai com filho, assim... tipo... Cê dá o conselho, a pessoa pode querer ou não... mas se ela viver e passar por aquilo, ela vai aprender mais... ouvir seu conselho.

Porthos também comenta que consegue controlar seu afeto a partir de sua razão, reforçando nossa interpretação acerca da racionalização como mecanismo defensivo frente às ameaças do real. Intrigo-me com tal habilidade, e ele menciona que são os acordos formais que lhe dão segurança em relação ao que desconhece do outro. Não se lembra de quaisquer eventos em que a racionalidade tenha perdido relevância em função da afetividade, não trazendo detalhes nesse sentido.

Seguindo o percurso de sua história de vida, peço que relate sobre as vivências comuns com o namorado. Porthos acredita estarem em sintonia e há grande harmonia entre eles. Comenta que possivelmente um maior desafio seja o fato de trabalharem juntos na



mesma empresa, na qual ele é vice-diretor. Assustava-lhe a ideia de partilhar a vida pessoal e profissional, mas as circunstâncias levaram-no a contratar o namorado, recém-chegado em Belo Horizonte e sem suporte financeiro necessário para uma vida qualitativa.

[S2] então, o trabalho... isso é uma coisa muito nova pra mim, porque... qualquer pessoa que me perguntasse, eu tinha pânico de trabalhar com::: com a pessoa que eu tô... que eu me relacionasse... eu achava assim, desgastava relacionamento demais, é::: eu ia na pessoa o tempo inteiro..... é::: enfim eu não gostava disso..... talvez inconscientemente, mas o que me dava pânico era::: é tá o tempo todo com a pessoa, todos os momentos da sua vida, aí acaba que cê num tem mais separação? [...] num sei, eu acho demais, eu acho que é::: viver o dia a dia demais.... só que::: que eu nunca pensei nisso, só que apareceu uma::: essa vaga lá de assistente administrativo na época... e::: ele tava muito infeliz no trabalho dele... e aí essa questão de eu sempre querer ajudar e tal... eu achei que pra ele, pelas experiências de trabalho que ele teve... quando ele trabalhava na empresa igual essa, eu acho que seria uma coisa muito::: diferença muito grande.

Relata que a contratação se deu por mérito do namorado, que passou por processo seletivo sem sua influência direta. Aos poucos, adaptou-se ao fato de ser o namorado um funcionário da empresa na qual ele tivesse tamanha expressividade e menciona a necessidade de manter certo distanciamento no cotidiano organizacional para que se evitem os problemas. Pergunto-lhe de possíveis fofocas e comentários acerca de sua relação, e Porthos menciona que não houve e nem há na empresa quaisquer empecilhos quanto a seu relacionamento, que é respeitado e legitimado pelos colegas sem que haja entraves no trabalho. Sua posição hierárquica, entretanto, por vezes causa-lhe certo desconforto, por estarem todos a ele subordinados, e há possibilidades de conflitos na maneira como os funcionários possam receber certas decisões ou prescrições para o trabalho. Porthos comenta que tenta administrar a situação da melhor maneira possível, e a racionalidade, mais uma vez, é a base para que não haja quaisquer entraves nas trocas interpessoais na empresa. Comenta que a empresa não é conservadora, são comuns relacionamentos entre funcionários e o mais importante é a entrega do que é solicitado, em termos de produtividade.

Antes de adentrar o contexto organizacional, peço-lhe que comente sobre suas expectativas em relação ao seu parceiro e à vida a dois. Ele comenta da dificuldade de ruptura com a figura materna, com quem partilha a mesma casa, pelo medo de lhe trazer qualquer sofrimento, mas menciona da possibilidade de uma vida a dois num futuro não muito distante:

[S2] ah, eu queria... já da gente tá morando junto, é::: que o tempo talvez::: começar a pensar na ideia de ter filho, num sei... eu acho que eu teria essa vontade e:: eu acho que com ele ainda... isso vai ser um pouco difícil... pela maturidade, pela segurança financeira dele...

Menciona também a importância da dimensão econômica na relação homossexual, por proporcionar maior aceitação junto ao contexto social, em particular à família.

[S2] é a família dele vê ele de uma forma... e é engraçado que:: o fato dele hoje... enfim, trabalhar:: é:: e ter as coisas, como é que essa questão financeira faz a aceitação muito maior do gay, né...

[E] Hum...

[S2] a família dele hoje aceita ele muito mais do que:::... quando eu conheci.. quando eu conheci, não podia nem tocar no assunto, agora não...

No tocante à empresa, há influências que pesam em decisões em sua vida pessoal – como na possibilidade de morar com o namorado – e as diretrizes estratégicas que possam ser tomadas no futuro. Encontro aqui momento oportuno para abordar seu percurso profissional, desde sua formação ao cargo atual, para compreender seu processo de empoderamento na empresa da qual é vice-diretor.

### ***7.2.3 – “All you need is your own imagination, so use it, that’s what it’s for!” – Da formação à visibilidade profissional***

Porthos comenta que a escolha do curso de graduação passou por constantes revisões, dentre as possibilidades de cursar Medicina, Engenharia e Arquitetura – este último seria sua intenção mais provável – até descobrir o curso de Ciência da Computação e optar, pela inscrição de última hora. Chamou a sua atenção o retorno financeiro do curso, que seria mais rápido, em sua percepção, além de gostar de tecnologia e da área de exatas. Começou a graduação em faculdade particular, mas, por conta de suas restrições financeiras na época, interrompeu o curso. Após um período de estudos, consegue ingresso na universidade federal.

Porthos relata que o curso de computação tem muitas especificidades, a começar pelo perfil de sujeito que ao curso se dirige. Segundo ele, a forma de socializar é bem diferente, pois as pessoas seriam mais fechadas, tímidas e “nerds”, em sua percepção. Pergunto-lhe se sentiu dificuldades de interação, e ele menciona que, apesar do estranhamento, conseguiu se entrosar com os colegas, talvez porque tivesse maior facilidade de comunicação que os demais, segundo sua percepção, então a adaptação não foi difícil.

Relata também que o curso fora bastante puxado, por vezes dormiu na faculdade por conta das exigências quanto a trabalho e chegou a pensar em desistir, já quase ao final da graduação, devido às limitações que a graduação trazia em relação aos estágios e demais

compromissos para além do currículo, e também pelo adoecimento de sua mãe – mencionara em narrativa anterior que a mesma sofrera de síndrome do pânico. Ainda no tocante ao curso, comenta que as disciplinas voltadas a negócios lhe atraíam. Empreendedorismo, finanças, etc. se tornariam, então, suas favoritas, já influenciando sua futura atuação profissional. Questiono-lhe sobre as maneiras que encontra para contornar as adversidades vividas no período universitário, e Porthos relata que a racionalidade era mais forte. Tomou o curso como um desafio para alcançar seus objetivos fora fundamental, retratando aqui o processo de transmutação de sofrimento psíquico em sofrimento criativo, como propunha Dejours (1992), através de mecanismos de sublimação.

[S2] era::: eu poder... computação era como se fosse o meio mais rápido pra eu conseguir aquilo que eu desejava antes.... independência financeira... bens materiais... então eu vi que a computação trazia isso muito rápido... e aí às vezes tinha colegas meus que já conseguiram emprego no meio do curso e aí eles ganhavam um salário que, pra época, era absurdo entendeu... no entanto que minha faculdade é::: a minha visão de faculdade é bem diferente da visão de faculdade da maioria das pessoas... faculdade é... ah, que legal, cê faz amigos, calourada, lalalala.... pra mim não, faculdade era... o meio que eu vou ter que passar pra conseguir o que eu precisava.

Curioso sobre os meios de sublimação, questiono-lhe sobre as atividades no curso. Comenta que, embora não gostasse ou se interessasse pela programação em si, tinha fácil legitimidade pelos colegas e se colocava muito facilmente como figura de liderança em trabalhos, exercendo, então, poder de influência e capacidade de administrar e organizar a coletividade em razão de objetivos predefinidos ao que lhes era dado como trabalho. Acredita que já na graduação desenvolvera habilidades que lhe foram fundamentais em seu processo de empoderamento organizacional.

Atento-me para a questão da sexualidade em período universitário e peço a Porthos que comente sobre as relações no período. Durante o curso, ele namorava e a então namorada, com quem esteve por sete anos, lhe servia de suporte afetivo para os enfrentamentos que se fizessem necessários. Menciono a questão de ser o curso de computação à época mais fortemente marcado por padrões de masculinidade, o que ele confirma, embora não percebesse entre os amigos quaisquer pressões ou gracejos no tocante à performatividade, talvez por conta da sua percepção em relação aos demais:

[S2] tinha três mulheres na minha sala o restante era tudo homem... é::: inclusive tinha um... que eu achava que era gay, mas que durante o curso todo também num... num assumiu é:::.... mas tranquilo, eu num via... não era um ambiente tão masculino não, pelo fato de... computação o perfil das pessoas ser um pouco diferente... é:::

esse lado masculino não é tão pesado... [...] mas computação não, computação é... eu acho que é aquele pessoal do colégio que sofre *bullying* (risos).

O perfil introspectivo dos colegas facilitara quanto às pressões por uma performatividade masculina hegemônica e não vivenciou, segundo sua narrativa, quaisquer sofrimentos nesse sentido. Comenta que o término do curso fora sentido com muito prazer, por marcar uma conquista e grande vitória.

Após o curso, inicia sua jornada em busca de lugar de destaque no mercado formal de trabalho. Conseguiu um emprego numa empresa onde trabalhou por dez anos, começando como analista júnior, e suas atividades eram de desenvolvimento e programação. Comenta que não gostava tanto das atividades, mas era reconhecido pela qualidade do trabalho entregue, mantendo-se na empresa. Porthos menciona, então, que sua motivação pelo campo da gestão já era expressiva e, sempre que possível, tentava de alguma forma trazer sua performance para o campo da gestão, tornando-se líder nos grupos em que atuava e nos projetos a que se dedicava. Consegue, então, um novo cargo de destaque, no qual permanece por três anos. Menciona que tivera a oportunidade de aumento salarial na ocasião, mas preferiu negociar com a empresa o custeio de seu curso de pós-graduação na época, numa renomada instituição de ensino em Belo Horizonte, como foco em gestão de projeto e negócio, o que foi bem visto pela cúpula gestora de sua empresa.

Pergunto-lhe da contradição em seu discurso: sendo seu objetivo desde sempre o êxito financeiro, como diversas vezes pontou, não seria aqui incoerente optar pelo custeio de um curso de formação em relação ao que lhe seria mais significativo e imediato? Haveria já uma estratégia ou intencionalidade por parte de Porthos para ganhar legitimidade com a empresa? Ele menciona que não era intencional, como jogo ou manipulação, sua proposta às chefias, embora sua escolha lhe trouxesse benefícios que surgiriam ao final dos cursos de pós-graduação. Comenta:

[S2] ...eu achei que pra mim ia valer mais... e aí eu... tive essa pós... e assim que eu terminei essa pós eu consegui, né, uma posição de coordenador de projeto... e aí eu comecei a sair dessa área de programação. O bom era que eu entendia do assunto então eu sabia... lidar e conversar com as pessoas....

Pergunto-lhe de suas características pessoais e da sua percepção quanto ao fato de sentir maior direcionamento para o campo da gestão. Relata que, além de boa comunicação e relacionamento pessoal, dispõe de características que considera importantes à gestão, como o gosto por desafios e a racionalidade:

[S2] toda vez na minha vida que eu tive medo de alguma coisa eu tive que me forçar a fazer..... de uma certa forma... eu acho que no final eu consigo fazer, me dá muito prazer então eu acho que foi aqui, o subconsciente, eu... eu... tento fazer... qualquer coisa, pode ser mais boba, mais complexa, desde criança... eu tinha medo, mas eu fazia, nunca falei não.

A fala acima é emblemática e nos sugere uma série de possibilidades interpretativas. Se tomarmos a narrativa de Porthos até então, entenderíamos que há um certo assujeitamento em relação à maneira como se coloca em relação ao desejo alheio – já que, segundo suas palavras, nunca disse não ao que lhe fora proposto, mesmo que houvesse medo ou insegurança. Entretanto, ao se assujeitar, Porthos ganha oportunidades de barganhar seus interesses e desejos com o Outro, e provavelmente o reconhecimento em meio ao que toma como desafio se torna sua principal fonte de satisfação e direcionamento de sua energia libidinal. Aqui, mais uma vez (como na história de Athos), a capacidade de entrega e a consequente possibilidade de negociação ao se responder ao desejo e institucionalidades externas se tornam fundamentais para a gestão (de si e do outro) em meio às trocas sócio-organizacionais.

Atento-me para a dinâmica sócio-organizacional da empresa em que estivera por dez anos e peço que relate sobre a temática. Porthos comenta que sua seleção se deu por meio de uma entrevista com o gestor e menciona que houve um processo identificatório entre ambos, por serem da computação e gostarem de gestão. Após o ingresso, relata que a empresa tinha estrutura pequena – apenas ele e mais três pessoas – e a integração com a equipe de trabalho fora efetiva. O principal negócio era a exportação de serviços para o contexto norte-americano e menciona que vislumbrava grandes possibilidades no contexto. Relata que em cinco anos a empresa passou a ter trinta funcionários e, com o crescimento, ampliavam-se as possibilidades de cargos de gestão e de maior visibilidade no trabalho.

[S2] sempre assim.... sempre abri mão de salário, abri mão de... “ah, fiz hora extra”... abri mão de fim de semana pra mostrar essa... essa capacidade minha, entendeu?

Pelo que a fala acima pode nos sugerir, Porthos entendia que era necessário se submeter para encontrar oportunidades, muito embora não tivesse consciência de possíveis manipulações empresariais para aumentar seu poder de entrega e minimizar formas de resistência à expropriação no trabalho. Se havia discursos nas práticas de gestão que o mobilizassem à ascensão profissional pela entrega de trabalho e a consequente mobilidade na

estrutura, isso não se explicita em sua narrativa. Ao que parece, o próprio Porthos entende que só seria possível atingir seus interesses à custa da entrega, o que não nos dá argumentos para dizer de uma alienação em relação à exploração do trabalho – muito embora os discursos empresariais se presentifiquem de modo macrocontextual, para além dos limites estruturais de uma dada organização. Mais uma vez, a entrega é uma condição para o reconhecimento e, com ele, o estabelecimento de uma necessária retribuição organizacional pelos serviços prestados como propostos. Evidentemente não podemos estender tal prerrogativa aos coletivos de trabalhadores numa estrutura organizacional mais expressiva, haja vista que diversas são as variáveis presentes em cada contexto, diversas são as formas de percepção dos sujeitos em relação e diversas são as formas de se estabelecerem as micropolíticas organizacionais. No caso de Porthos, entretanto, parece-lhe favorável corresponder às exigências como forma de se estabelecerem possibilidades formais e racionais de legitimidade na estrutura em expansão.

Adiante, comenta que a socialização a princípio era marcada por certo desconforto, por conta do perfil dos colegas, que eram mais velhos e com os quais não partilhava de demais assuntos para além do trabalho. É quando da contratação de duas mulheres com quem vem a fazer amizade mais sólida que se sente mais confortável no ambiente de trabalho. Menciona que a amizade se mantém até os dias atuais, embora já não mais partilhem do mesmo contexto de trabalho.

[S2] e a gente começa a construir ali nossa relação de amizade.. pelo fato de essa menina também ser muito extrovertida... acaba que todo mundo que vai entrando na empresa já começa a ter uma referência na gente, entendeu? Então aí a gente já começa a ser o mais antigo na empresa, a gente já começa a ser as pessoas que resolvem... a gente começa a ficar popular dentro da empresa... E isso também ajuda eu a conseguir meus cargos... futuros porque eu tinha uma relação muito boa com todo mundo.

Porthos entende que sua popularidade e aceitação grupal fora crucial para negociar sua mobilidade a cargos mais expressivos na estrutura da empresa, ilustrando-nos, tal como pontua Morgan (2006), que diversas são as fontes de poder nos jogos organizacionais. Num contexto empresarial mais formal, muitas vezes o carisma e a comunicação se tornam fonte de poder pela transferência positiva dos demais membros da coletividade em razão de habilidades que se diferenciam e que se tornam desejáveis à dinâmica por facilitar as trocas e a fluidez dos processos e relações interpessoais.

Em relação à gestão e seus impactos na cultura da empresa, Porthos comenta que a princípio havia muito rigor e engessamento no tocante a controle de horários, prazos, aspectos

burocráticos, etc., seguindo um padrão mais conservador de administração. Com a mudança da gestão, entretanto, comenta que novas possibilidades surgiram. Tornou-se bastante próximo do novo gestor – são amigos até hoje, mesmo depois de sair da empresa – e teve a oportunidade, com sua ascensão a cargos mais elevados, de propor mudanças nas práticas organizacionais, agora seguindo um modelo mais horizontalizado, na medida do possível, na empresa, o que fora bastante aceito pelos funcionários, facilitando-lhe a visibilidade.

Pergunto-lhe, então, da percepção dos colegas em relação a sua orientação sexual e de possíveis apontamentos e/ou discriminações. Ele comenta:

[S2] não... sexualidade na empresa nunca apareceu... assim, nunca ninguém falou comigo, no entanto que.... eu fui... na verdade... depois de muitos anos de nove anos, teve uma pessoa só que percebeu... que:... e aí foi a primeira pessoa que eu realmente contei na vida que eu era gay... [...] é::: ela que chegou, ela que começou a falar comigo, ela que percebeu isso... e aí ela começou a falar que ela tinha... se sentia confortável, que ela tinha muitos amigos gays num sei o quê..... e::: aí ela foi a primeira pessoa que eu contei realmente, então quando eu fui pra São Paulo encontrar com aquele... meu primeiro namorado... ela foi a primeira pessoa que eu contei que eu tava indo... entendeu..... é::: e só aí aparece... mas eu nunca senti necessidade de falar... eu senti necessidade de falar da sexualidade em trabalho... eu achava que isso não... não me... influenciaria em nada, nem positivamente nem negativamente.... negativamente sim, um pouco... até pelo fato do dos dois gestores ser um pouco conservadores nesse sentido. Não senti abertura pra eles entenderem e::: aceitar gays, entendeu?

Aqui Porthos enfatiza que em ambiente conservador não seria interessante, tendo em vista seus interesses de ascensão, expor sua intimidade no trabalho, salvo nos casos de amizades mais próximas e com as quais poderia partilhar sua condição de modo sigiloso, sem maiores impactos no trabalho. Irigaray e Freitas (2013) comentam de performances de homossexuais que, para facilitar sua aceitação e dinâmica numa organização de trabalho, adotam “tipos” nas micropolíticas interpessoais como estratégia de sobrevivência face à opressão. No caso de Porthos, em seu relato, tal como no estudo dos autores supracitados, as estratégias de se assumir os tipos “pacificador”, “gente boa” e “super-homem” podem ser notadas, como tentativas de se evitar conflitos no trabalho, mostrar-se simpático às causas coletivas, mesmo que não lhe sejam partilhadas, e mostrar eficiência nas práticas organizacionais como forma de desviar quaisquer interesses alheios em relação a sua intimidade e vida pessoal. Isso não significa que não possa haver níveis expressivos de tensão e ansiedade na dinâmica de trabalho, pelo contrário. Pode ser que sujeitos não-assumidos ou parcialmente assumidos optem por adotar uma vida dupla, negando elementos subjetivos e identitários em função da pressão social.

No caso de Porthos, por acreditar não haver relevância na explicitação de sua orientação sexual, provável que suas interações sociais ficassem divididas entre a realidade de trabalho e a vida íntima e familiar, muito embora ele não comente de tal desconforto em sua narrativa. Confessa, entretanto, ter ciência de sua estratégia,:

[S2] [...] acaba de uma forma pejorativa... uma forma pejorativa de ver mundo gay... mas eles [os heterossexuais] não entendem que aquilo ali é um... é algo muito específico que acontece por causa desse preconceito todo. [...] Eu acho que se eu... naquela época, se eu fosse gay... igual hoje a gente vê, muitos gays no mercado de trabalho, eu acredito que não, é::... não sei eu teria as mesmas oportunidades... naquela empresa com aqueles gestores entendeu? [...] Porque eles num conhecem e acaba que::: a imagem que passa é de uma pessoa irresponsável é::: enfim, pessoa despreparada... e::: eu acho errado... muito... mas aí que que acontece... o mundo... num tá preparado ainda cem por cento pra aceitar um gay... então a partir do momento que cê tá numa empresa... que as pessoas são ignorantes, é::: sobre o mundo lgbt... e você coloca a sua sexualidade na frente disso, na frente do seu... da sua capacidade profissional, eu acho que aí cê pode ter problema até hoje.

Para Porthos, as estereotípias advindas do padrão heteronormativo reforçam também as estereotípias acerca da homossexualidade, o que mantém a assimetria das relações sociais. No entanto, as atitudes de resistência e enfrentamento devem ser avaliadas com cautela, em função dos interesses do próprio sujeito gay nas organizações de trabalho. O discurso de Porthos chama nossa atenção para a ideia de que nem sempre, por corresponder aos interesses organizacionais, os homossexuais estariam alienados, com falsa consciência acerca de suas possibilidades na empresa, como supúnhamos nas hipóteses iniciais desta pesquisa – e em razão de certa postura por vezes radical do autor em relação às estratégias de dominação. Pelo que se pode depreender do discurso de Porthos, muitas das vezes é necessário atuar segundo as prescrições até que se tenha condições de estabelecer mudanças, por meio de se fazer valer o poder de influência na reconfiguração da dinâmica e estrutura organizacional. A “discrição” ou certa invisibilidade é, então, conscientemente mobilizada para que os gays possam vir a ser aceitos e não enfrentem maiores barreiras na organização. Esse processo de autocontrole pode criar um favorecimento aparente na organização, marcando a importância do cumprimento de um padrão heteronormativo. Opta-se, assim, por esconder a sexualidade na dinâmica sócio-organizacional.

Porthos comenta que não havia maiores desconfortos (para consigo) porque não negava aspectos de sua identidade pessoal, mas preferia responder às pessoas que por sua intimidade se interessassem, talvez como estratégia de controle das percepções que os demais pudessem ter sobre sua competência e seu caráter. Comenta:



[S2] não..... eu nunca... nunca neguei que eu sou gay, tipo assim... durante minha vida inteira... eu nunca cheguei pras pessoas e falei: “Oi, eu soi gay!” (risos)... mas todo mundo que perguntava pra mim: “Você é gay?”, eu sempre respondi a verdade... nunca fiquei constrangido, pelo contrário, eu sempre achava que eu tinha que fazer isso, que era meu dever, eu jamais teria isso com outras pessoas.

Ao que parece, as estratégias adotadas nos dizem da politização dos sujeitos nos jogos de verdade ditados pela socialização, sem que haja uma negação, mas uma espécie de cuidado (de si) em relação às possibilidades interativas. Muito embora algumas estratégias possam também reforçar a manutenção da dominação, caso o sujeito não tenha consciência crítica das assimetrias e não se esforce por buscar ações de mudança social, gerando, possivelmente, também o sofrimento e adoecimento no trabalho.

A revelação aos demais colegas de trabalho, principalmente os homens, viria posteriormente, já quase ao término de seu vínculo, quando resolveu levar o namorado numa festa de fim de ano e confraternização empresarial. Outro ponto citado por Porthos é de que há contextos específicos para a revelação de aspectos da vida íntima, não necessariamente na situação de trabalho em si, mas nas intersecções entre trabalho e vida pessoal, como no caso das confraternizações e *happy hour*. Levantar a bandeira na situação de trabalho pode trazer problemas quanto à prevalência da orientação sexual (que deveria ter relevância secundária no contexto, pelo menos em termos de formalidade e racionalidade organizacional) em relação às competências gerais para o trabalho.

Questiono-lhe sobre a manutenção de seu vínculo ao longo de dez anos com a empresa, quais elementos lhe foram significativos e os motivos da ruptura com o contexto. Porthos comenta que a empresa foi crescendo ao longo do tempo e ele identificou que poderia crescer profissionalmente, já que não tinha experiência. Além disso, as possibilidades de ascensão na estrutura (o que lhe garantiria o buscado reconhecimento social, como já descrito anteriormente) eram aspectos que lhe motivavam às práticas na organização, bem mais expressivos e consideráveis do que quaisquer outros possíveis desconfortos. Relata:

[S2] Eu precisava pra alcançar ali cargos maiores dentro de outras empresas.... como eu já tinha confiança nos donos... é::: e eu conhecia o trabalho, eu achei que ali... era como se fosse um laboratório também ,eu ia conseguir, é::: alcançar esses outros cargos, treinar, dar certo, dar errado, ver como é, me preparar pro mercado de trabalho..... contanto que eu fiquei lá muito tempo, não era uma empresa que pagava muito bem.... mas foi mais questão estratégica mesmo, foi bem estratégico.

Comenta que chegou a ter outras propostas de emprego na época, mas quase sempre na função de desenvolvedor, o que não lhe agradava. A permanência na empresa seria uma forma de adquirir conhecimentos que pudessem ser usados como recursos a fim de barganhar

melhores cargos e salários, além da objetivação da experiência no campo da gestão, para além de sua titulação. Comenta que chegou a ocupar na empresa o cargo de diretor executivo, oportunidade que surgiu por conta de um acidente que sofrera o diretor geral, devido ao qual permaneceu afastado por tempo considerável, e sua legitimação se deu junto aos demais por sua competência e tempo de trabalho.

É somente quando dos planos de mudança da empresa para São Paulo que Porthos começa a pensar na ruptura vincular. Comenta que na época ele passava por um momento difícil e não sentia confiança suficiente para mudar, então inicia o processo de busca por novas oportunidades em Belo Horizonte. Por conta da indicação de uma estagiária com quem trabalhou e gerenciou na então empresa, Porthos participou do processo seletivo já para um cargo de complexidade, como diretor. Veio a ser contratado por meio de processo seletivo constituído de entrevista direta com demais diretores na empresa em que hoje atua.

Em seu percurso na atual empresa, Porthos relata que iniciou com cargo de diretor, depois dois anos foi promovido a diretor sênior e com três anos eles ascendeu ao cargo de vice-presidente, responsável pelas operações realizadas entre Brasil e Estados Unidos.

A empresa atual tem como negócio a proposição de consultoria para soluções de tecnologia e desenvolvimento de software e sistemas. Os clientes são grandes empresas no ramo de e-commerce, em sua maioria americanas. Fundada por um egípcio e um iraniano (que são os donos da empresa), tem como presidente um americano e, logo a seguir, na hierarquia empresarial, está Porthos, no cargo de vice-presidente.

Pergunto-lhe das diferenças sentidas no tocante a aspectos culturais, e ele relata:

[S2] ah, eles são muito abertos... é::: e até pelo fato dos donos não serem americanos. serem de outras... culturas, onde existe um preconceito também até com::: a etnia deles com a nacionalidade deles... é::: uma empresa extremamente aberta, que não tolera nenhum tipo de preconceito... religioso, orientação sexual, qualquer coisa.

A empresa começa no Brasil, embora a sede seja nos Estados Unidos. A ideia era se aproveitar de terceirização do trabalho no Brasil devido ao alto preço dos salários pagos em dólar. Segundo Porthos, iniciaram “como se fosse uma *startup*” e a empresa cresceu com o tempo. Conta com uma estrutura de cerca de duzentos e trinta funcionários no Brasil e noventa nos Estados Unidos. No Brasil, Belo Horizonte aloca o maior contingente de empregados – há um escritório também em São Paulo – divididos em gerências de captação, operacional e administrativa (associada também a finanças e recursos humanos), além dos analistas e contingente de operações (programadores).

Sobre o espaço de trabalho, Porthos ilustra que a empresa ocupa dois andares de um prédio na zona sul da capital mineira, conta com excelentes condições para a execução do trabalho (materiais, tecnologia, ergonomia, etc.) e dispõe, inclusive de área de recreação, com espaço para jogos, confraternização, além dos constantes eventos de integração de pessoal, segundo uma lógica horizontalizada de trabalho, com menor ênfase em controle e maior enfoque na participação e comprometimento dos funcionários.

Como vice-presidente, Porthos é o responsável por todas as operações que ocorrem no país, estando abaixo apenas do presidente e dos donos da empresa. Fala de sua satisfação com o trabalho e diz ter identificação com demais membros da cúpula, em especial um dos donos da empresa:

[S2] o estilo dele é muito parecido com o meu, é uma pessoa extremamente::: enérgica::: proativa e sincera, se ele gosta de uma coisa ele fala, se ele não gosta ele não fala... não leva aquilo pro pessoal, consegue te xingar, dois segundos depois tá te tratando... porque ele... consegue muito separar esses dois lados, sabe, o lado negócio e o lado pessoal. Eu me identifico bastante.

Comenta que o fato de ser a sede em São Francisco, na Califórnia, também é um facilitador da cultura organizacional em prol da diversidade, tendo em vista a cultura local e sua expressividade especialmente junto a gays e demais minorias. Inclusive o fato de muitos clientes da empresa serem também gestores gays em outras grandes organizações, há uma série de fatores que influenciam na configuração de um campo organizacional aberto à diversidade, tomada como um valor. Não são comuns quaisquer formas de apontamentos, embora Porthos reconheça que, no nível interpessoal, não há garantias de total aceitação, por parte de funcionários com perfil mais conservador, da diversidade empresarial, mas o respeito se faz fundamental e é uma prescrição para permanência na empresa.

Pergunto se há políticas específicas de inclusão e valorização da diversidade, e ele comenta que há diretrizes aos gestores para identificar conflitos e administrá-los no sentido de estabelecer o mútuo respeito e a valorização de cada funcionário, não sendo tolerados os gracejos, as piadas ou quaisquer formas, mesmo que veladas, de apontamentos que desqualifiquem o funcionário. Curioso acerca do funcionamento de tais políticas, haja vista que muitas empresas só as mantêm em nível abstrato e pouco efetivo no que se refere à valorização da diversidade, peço que ilustre o cotidiano organizacional. Ele explica que contam com alguns treinamentos e manual de normas e conduta, sempre orientado à valorização da empresa e do funcionário:

[S2] ...se você pegar esse manual, cê vai ver que tudo é::: relacionado com a outra pessoa, como você lida com a outra pessoa, seja o cliente, seja seu colega de trabalho, num tem nada de regra de empresa... Ah, você tem que chegar no seu horário... Ah, você tem que vir vestido dessa forma... Num tem nada disso não.

Comenta também que o estabelecimento de normas não é hierárquico, mas segue uma lógica participativa, considerando as diversas opiniões existentes no contexto organizacional. Há reuniões constantes entre chefias e os programadores, inclusive em outros contextos que não a própria empresa, como em restaurantes e bares, por exemplo, com participação inclusive dos donos, que visitam regularmente os escritórios. Hoje, pelo contingente de funcionários, as reuniões levam em consideração funcionários-chave, representativos dos diversos setores, por isso acredita ser bastante democrático o processo. Mas reconhece que ainda há dificuldades no tocante à inclusão da diversidade, talvez pela articulação da empresa com demais instituições sociais, especialmente se considerada a localidade belorizontina. Comenta que uma de suas metas para o ano que se inicia é a contratação de programadores transexuais, como forma de ativismo político, embora reconheça a necessidade de maiores investimentos nesse sentido:

[S2] apesar da empresa ser aberta, num ter... ser tolerância zero... precisa ter um treinamento pro:::.. pras pessoas que vão lidar com transexual... as pessoas precisam entender o que é a transexualidade... a gente num pode ter uma transexual lá, mulher... trabalhando como desenvolvedora e alguém virar pra ela e chamar ela de ele... eu acho que são pequenas coisas que, pelo tamanho da empresa, ainda acho que não é todo mundo que tá preparado.. então a gente pode dar um... pode colocar a pessoa numa situação constrangedora... essa parte aí a gente não tem... mas teria que ter um centro de treinamento e desenvolvimento dentro da empresa que ainda não tem.

Nas palavras de Porthos, há uma preocupação atual em promover ações políticas de fortalecimento do contexto LGBT para além de seu empoderamento pessoal, já como forma de estabelecer mudanças maiores, que afetem também mudanças no macrocontexto em que se insere e atua a empresa da qual é liderança expressiva. Para ele, os ganhos gerais seriam explícitos, tanto no tocante ao apoio à causa LGBT quanto na imagem organizacional que buscam, como ação de marketing, junto ao mercado.

Relata a necessidade de estratégias e planejamentos nesse sentido, posto que não se pode discutir e efetivar políticas de inclusão sem a consideração da dinâmica simbólica do contexto macro e micro-organizacional. Sobre seu empoderamento, por exemplo, explicita e

reforça sua estratégia pessoal para a ascensão, apesar da sua orientação sexual, motivo pelo qual muitas vezes pudesse vir a ser discriminado. Ilustra:

[S2] assim... o legal é que:: hoje tô numa empresa que tem essa liberdade toda..... só que talvez:: lá atrás, se eu tivesse levantado a bandeira o tempo todo, eu num taria hoje no lugar que eu posso levantar a bandeira, entendeu?

Adverte que o radicalismo pode ser um empecilho na luta contra o estabelecimento de mudanças sociais maiores, motivo pelo qual são necessários cautela e reflexividade por parte das minorias.

[S2] eu acho que cê tem que ter um foco final... meu foco final é minha independência financeira.... e aí a medida que eu vou vendo esse lado de negócio, quais os cargos que tem, eu queria ter um cargo máximo... dentro do que eu poderia... e aí... meu foco é esse... então o que eu tô fazendo hoje vai me atrapalhar ou me ajudar a fazer a chegar onde eu quero?..... E essa oportunidade que tá me oferecendo vai atrapalhar ou não?... Cê tem que saber julgar as coisas, isso vale tanto para um gay quanto pra um hétero.

Provoco-lhe, a partir de seu discurso, sobre sua percepção talvez naturalizada acerca das possibilidades dadas aos sujeitos sociais. Ele reconhece que os recursos disponíveis a héteros e homossexuais são diferentes, mas talvez por isso deveriam os homossexuais estarem mais atentos a estratégias de mudança, ao invés de investidos em formas de resistência ou radicalismos quanto à aceitação social. Comenta:

[S2] na verdade... é:: no mundo hétero eu diria que tem uma facilidade que é o seguinte... é::... se você tá numa empresa... e você pode ser a pessoa mais despreparada..... uma empresa que tem é extremamente hierarquizada... e alguém te dá um empoderamento assim... que vai te... mudou de cargo, te promoveu a gerente, diretor.... cê pode ser péssimo... é::... cê vai conseguir se manter ali por um bom tempo, entendeu?... Cê tem legitimidade pra se manter ali... e talvez com o gay, se a empresa não for tão aberta, eles podem jogar isso na sua cara como.... você num tem competência num tem capacidade, entendeu? O hétero num tem isso... o hétero pode ficar lá, pode ficar bêbado, louco, brigar no futebol, dar murro na cara das pessoas que ninguém vai trazer isso pro mundo... pra dentro da empresa, entendeu?

O enunciado acima nos mostra que Porthos reconhece os perigos da naturalização quando das construções das representações sociais de gênero, que por vezes podem se fazer mais expressivos que os próprios discursos de competência e racionalidade organizacionais. A imagem pessoal fica atrelada aos ideias de competência e performance de trabalho que são heterocentradas e masculinas, de modo institucional. No caso das minorias, por sua marca infamante, segundo a noção de estigma de Goffman (1988), é necessário trazer para o

primeiro plano, tornar principais as características que legitimem os sujeitos em função do que é valorizado coletivamente no contexto. A partir de então é que se operariam as mudanças, segundo a definição de estratégias convenientes e possíveis a cada contexto e segundo o nível de politização dos sujeitos advindos de realidades minoritárias.

Pergunto-lhe dos principais desafios e empecilhos aos gays em seu processo de empoderamento, para além das institucionalidades que nos cercam. Ele ilustra:

[S2] falta de comprometimento::: falta de capacidade pra executar a tarefa que precisa ser dada pra ele, entendeu?... É::: assim... eu hoje eu posso levantar bandeira que... por exemplo eu gostaria de hoje contratar ... desenvolvedores transexuais e é uma das metas que eu tenho... pra esse ano próximo. Só que aí precisa de todo um::: ter uma certeza que toda empresa tá já de acordo com isso pra pessoa não passar nenhum tipo de constrangimento em momento nenhum... é::: então assim, esse tipo de coisa que eu posso fazer hoje, se eu tivesse sido infantil lá atrás e tentado já ser revolucionário e::: enfim... eu acho que cê tem que saber::: o momento de ser quem você é e o momento certo de ser outra coisa.

No discurso acima, há a ideia de que o empoderamento de nível intrapessoal deva ocorrer antes de demais formas de empoderamento, como no caso da coletividade a que se identifica um dado sujeito social, não obstante se configurem as contradições que seriam inerentes ao processo, tal como defendemos neste trabalho. Quando o entrevistado menciona a necessidade de se saber o momento oportuno de “ser quem você é”, fazendo alusão a assumir uma identidade específica ou “sair do armário”, ou assumir papéis que lhes sejam prescritos, retrata a complexa dinâmica proposta por Sedgwick (2007) em relação à epistemologia do armário: na verdade, trata-se de uma estratégia que deve considerar os desejos e intencionalidades dos sujeitos, tanto em sentido pessoal quanto em sentido coletivo, em prol da valorização de si no contexto social. Mas ao que nos sugere o enunciado de Porthos, parece haver a crença de que o sujeito teria plena consciência e controle das variáveis que se presentificam nos jogos políticos que permeiam as relações sociais, o que é controverso. Consideremos, pois, que, em seu caso específico (de Porthos), temos questões importantes como a cultura e política organizacionais, o tipo de negócio que estrutura a empresa (tanto a atual quanto a anterior) e as especificidades como se propuseram às trocas interpessoais e intersubjetivas cada sujeito nas respectivas dinâmicas sócio-organizacionais. Não seria, portanto, possível estabelecer um modelo ou receita porque escapam dos sujeitos tal consciência plena e seria impossível controlar a maneira como se interpenetram e interinfluenciam as questões simbólicas e concretas, individuais e coletivas, psíquicas e sociais.

Adiante, adentramos os impactos do trabalho em sua vida pessoal. Porthos comenta que não sente grandes pressões em decorrência do expressivo cargo que ocupa e consegue administrar sua vida pessoal e profissional de modo a não lhe gerar estresse ou outros tipos de sofrimentos. Comenta que por vezes pode se sentir cansado por conta da complexidade que as tarefas cotidianas lhe exigem – tais como as viagens e negociações em contexto internacional – mas que os ganhos lhe são mais relevantes. Evoca, então, a figura materna e um possível conflito no que se refere ao cuidado e a sua dedicação, que tendem a se tornar menores, mas enfatiza que está se preparando emocionalmente para um maior distanciamento em função de suas respectivas escolhas, afinal tem sonhos outros para com o namorado e a vida íntima que vão além das expectativas que a mãe possa ter. De maneira positiva, Porthos acredita que as adversidades no trabalho o reposicionam a enfrentar problemas pessoais de modo ainda mais racional e, por isso, entende que os impactos do trabalho em sua vida o auxiliam a melhor compreender as pessoas e suas escolhas, tornando mais simples algumas questões que antes se apresentavam complexas. Questiono-lhe, então, se ele acredita que o universo organizacional influencia na maneira como ele se constitui enquanto sujeito, ele retorna:

[S2] Totalmente, é:... da... a medida que cê... que cê vai crescendo e você num é discriminado, aquilo ali vai te... fazendo ter novos conhecimentos, novas experiências, que vai te construir como sujeito. Hoje... eu me sinto mais seguro, é:... eu não sinto mais... é:... aquela insegurança, no sentido de que eu não vou conseguir as coisas, que vou ter perdas... hoje isso tá bem menor.. é:.... eu me vejo... que eu tenho muitas coisas do passado que eram problemas bobos.....

Porthos nos aponta que a inclusão e visibilidade na empresa impactam de modo positivo na maneira como enfrenta problemas antes maiores e que lhe causavam mal-estar, ilustrando a relevância das organizações de trabalho na subjetividade do trabalhador. Talvez por tomar a organização como um substitutivo para a ameaça de abandono (consciente ou inconscientemente), já que ali obteve reconhecimento social, talvez por se perceber em processo de mudança em meio às variabilidades e imprevisibilidades que a dinâmica social, o que lhe traz maior autoconhecimento e reflexividade.

Sobre o medo e a insegurança, pergunto se ele se desfez também no tocante à sua orientação sexual e na maneira como ela pode ser tomada pelos demais sujeitos. Ele retorna:

[S2] Não por ser.... gay, não. Por num ter algo, entendeu?... não ser visto na sociedade como alguém que... que... economicamente ativo, sei lá... pesa... eu acho.. isso é um pouco interessante, eu acho que se você é independente financeiramente, você tem dinheiro e você tem um status na sociedade, sua sexualidade já é segundo plano, as pessoas não vão te ver dessa forma. Agora, se você é gay, se você não é

independente se você tem a profissão, eu acho que aí a sua sexualidade pula na frente das pessoas como primeiro defeito seu.

Pelo que nos pode sugerir o enunciado acima, Porthos toma a questão econômica como fundamental para direcionar a percepção e aceitação do outro, como fonte de poder de ação nas relações, sinal de que, num contexto em que o capital é uma espécie de fantasma que se metamorfoseia (CARCANHOLO, 2011), ter expressividade econômica é uma forma de se defender de possíveis atributos antes negativados. O valor (pessoal) aqui deixa de ser meramente cultural e passa a ser material e concreto a depender de sua concentração de renda, que conseqüentemente aumentaria também o valor dos atributos antes negativados. Se tomarmos por analogia a lógica comercial, é como se a estratégia de Porthos o reposicionasse como “mercadoria” de maior valor nas “prateleiras” (ou campos de visibilidade) destinadas aos câmbios entre sujeitos, expressando o desenvolvimento de uma contradição existente entre o seu ser (aspecto material e simbólico) e o seu valor (atribuições conceituais sociais e históricas). Há perigos, entretanto, nas considerações acima e, principalmente, no processo de mercadologização<sup>47</sup> dos sujeitos, tal como percebemos ao longo das relações sociais. Primeiro, por conta da efemeridade que tais valores (mesmo em sentido concreto) têm em função da ordem dos desejos subjetivos, discussão que escapa ao marxismo ortodoxo; segundo, porque não há garantias de que o econômico determinaria o valor social e histórico de um sujeito que é também devir em meio às suas relações sociais, mas o demarcaria circunstancialmente. A associação com outros valores (negativados) atribuídos à sua condição (ser gay) num macrocontexto faz, então, flutuar o valor (pessoal) em meio aos câmbios intersubjetivos, por ação das institucionalidades, e por isso não se pode afirmar que gays ricos não venham a sofrer discriminação ou preconceito – o mesmo vale para as demais categorias minoritárias. A circunstancialidade da relação e demais variáveis do contexto serão fundamentais para a revalorização, que até então não se faz de maneira social e histórica. Mas ao que nos parece, pelo menos por enquanto, a estratégia de Porthos de se colocar como expressivo pela via econômica a fim de se defender de possível desvalorização por sua orientação sexual tem dado certo.

Curioso sobre as circunstancialidades quanto a esse processo de revalorização de si nas trocas sócio-organizacionais, peço que Porthos comente sobre a real valorização da diversidade em seu contexto de trabalho, para além dos aspectos simbólicos, como forma de se entender e efetivação discursiva (organizacional e, como notamos, pessoal). Ele comenta

---

<sup>47</sup> No sentido de tomá-los como mercadoria, objetos de uso e consumo nas relações.



que o envolvimento com o contexto norte-americano é um diferencial, pois traz novos elementos à cultura local que influencia os sujeitos na organização. Em sua fala:

[S2] Eles [os americanos] são tolerantes, eles respeitam o outro, mesmo que... de forma hipócrita (risos)... mas eles respeitam, então assim, nunca americano invade o espaço do outro... e todas essas empresas têm muito indiano, têm chinês, é:: negros, têm gays... e algumas tem até transexuais... então assim, primeiro que o americano não invade o espaço do outro... segundo é que eles realmente acreditam na diversidade.

A crença na diversidade pode esconder aqui uma contradição, que parece ser percebida por Porthos ao sinalizar alguma hipocrisia nas relações entre sujeitos diversos. Efetivar o discurso da diversidade com a inclusão de sujeitos com menor poder de barganha quanto ao seu potencial produtivo seria uma forma de se obter maior entrega de trabalho e, conseqüentemente, maior lucratividade econômica, foco das grandes empresas com que Porthos atua. Em contrapartida, se há maior presença de “diferentes” nas relações de trabalho, pode-se revalorizar o trabalho para além de sua marca infamante, o que com o tempo poderia vir a se institucionalizar e revalorizar, de fato a diversidade<sup>48</sup>. Esse efeito parece estar sendo expresso no contexto organizacional de Porthos, evidentemente também por conta de seu poder de ação junto aos funcionários.

Intrigado quanto à sua percepção sobre as possíveis estratégias de manipulação organizacional – como nos propõem Faria e Meneghetti (2007) –, pergunto-lhe se há consciência de tais jogos por parte das empresas quanto ao uso de diferentes recursos – e mais baratos, como a própria justificativa de ser a estrutura operacional da empresa no Brasil – para se obter maior lucro. Porthos comenta que tem tal ciência e elabora uma resposta que nos dá elementos para pensarmos também a dimensão ética nas relações de trabalho:

[S2] Eu acho que a empresa..... usa da diversidade por causa do capital... mas eu acho que as pessoas que formam a empresa realmente acreditam na diversidade, porque elas fazem parte da diversidade... então cê tem muitas pessoas de outros países que vivem nos Estados Unidos, então sentem o preconceito na pele... é::: você tá num lugar, que é São Francisco, que a maioria das empresas tem sede lá... que é uma cidade extremamente... que acredita na diversidade, então... é:: faz parte do dia a dia... então eu acho que as pessoas que compõem essa empresa elas acreditam na diversidade mesmo... a empresa como um todo, né, como um.... pensando no capital, eu acho que aí é::: mais de.... que é mais benéfico pra mim

**[E] Então você consegue perceber também ... essa contradição?**

[S2] sim consigo. Eu vou dar um exemplo: a gente tem uma escola estadual aqui perto, que a gente dá aula de computação pra eles porque eles têm computador mas

---

<sup>48</sup> A afirmação é meramente especulativa.

o governo não paga os professores... então a empresa doa... quarenta horas semanais de um consultor pra dar aula pra essas crianças... é uma coisa que eu acredito? é... coisa que eu busco. Mas ao mesmo tempo sei que a empresa fazer isso é:: tem uma imagem muito boa pro mercado... então a gente usa isso com o pessoal de marketing pra divulgar em rede social, divulgar a empresa... é::: eu, Porthos, acredito no que tá sendo feito, acho muito legal e apoio... e eu, como empresa, vejo que aquilo ali pode ser uma parte estratégica... eu consigo separar as coisas. [...] Eu reparo que eu tenho uma facilidade muito grande de separar as coisas, sabe... talvez uma forma de me sentir bem e me defender.

A explicação acima parece-nos ilustrar, mais uma vez, o uso de racionalização como mecanismo para que se criem estratégias de aceitação do real, em virtude da constante ameaça de desvalorização da diversidade e da tomada de consciência da expropriação do trabalho em prol dos interesses de lucratividade. A ética estaria expressa pelo sistema de troca entre contextos pessoais e organizacionais de modo que se obtenham benesses para ambos os envolvidos, mesmo que em realidade haja desequilíbrio na maneira como tais benesses se deem – os custos para a construção de uma imagem organizacional responsável seriam provavelmente maiores que o custo para manutenção de um professor em aulas a contexto carente, por exemplo. Porthos entende que separar a dimensão pessoal e organizacional seria uma forma de se defender do enrudecimento decorrente da apreensão do real organizacional, que poderia estar em discordância com seus valores e demais aspectos pessoais. Posiciona-se de modo a se beneficiar tanto como gestor (seu lado empresa, em suas palavras) quanto pessoa, com a aplicação de valores sociais que acredita e busca implementar nas práticas empresariais.

Ainda no tocante à questão ética, peço que ele comente sobre sua percepção acerca de seu papel como gestor na empresa e seus parâmetros para se certificar de que está obtendo um bom desempenho. Porthos comenta que acredita atuar de maneira neutra e flexível, consegue se adaptar com facilidade e desempenhar uma boa gestão com funcionários e clientes. Considera-se um “camaleão”, que se adapta à situação, correspondendo a seus interesses e da empresa. Quando o vocábulo “neutro” emerge na fala de Porthos, trago-lhe novamente à dimensão política, principalmente no que se refere à sua orientação sexual, pelo fato de que muitas vezes ao se tentar ser neutro – e até invisível, como nos relatam Irigaray e Freitas (2013) – não se impedem os apontamentos e discriminações, dadas pelo outro quase sempre em situação privilegiada, hegemônica. Seria possível ser gay e ser neutro às formas de discriminação? Ele retorna:

[S2] Assim... a empresa que eu tô hoje a gente é:: super aberto, muito aberto nessa questão, lá hoje tem treze gays [assumidos]... só que.. é::: todo mundo sabe que eu sou gay:: e::: só que eu nunca coloquei isso como uma forma de:::..... como se fosse a coisa principal pra mim, de tá ali dentro, eu nunca fiquei esfregando isso na cara de ninguém, entendeu?... Até pela visão que eu tenho hoje de negócios... a empresa acaba que tem todo tipo de funcionário, principalmente quando cê é gestor... você é o ser humano que tá ali representando a empresa... e você vai lidar com vários tipos de outras empresas, de pessoas... então você tem que ter muito cuidado, eu não acho que é só questão de ser gay não, pode ser homem normal, pode ser mulher, pode ser... hétero, do jeito que for... é::: eu acho que a sua imagem é muito importante, eu acho que isso pesa bastante... então se você for uma mulher que::: num tem... uma postura que... pelo menos... o senso comum entende que a mulher deve ter... se você for muito transgressora mas você for gestor e tiver ali na frente da empresa, tendo contato com outras empresas, isso pode te prejudicar... Cê num pode levantar uma bandeira na frente do cliente, cê num pode levantar bandeira pra outra empresa, entendeu?... Se você é gay, cê pode ser gay mas cê num tá ali pra discutir sexualidade, cê tá ali pra discutir negócio, então pra que que cê vai chegar lá::: esfregando na cara de todo mundo que cê é gay... entendeu?

A ideia de neutralidade no discurso de Porthos se volta à percepção de que há contextos específicos para que a sexualidade se torne ponto de convergência nas relações sociais, promovendo o processo identificatório e a integração dos sujeitos, mas acredita que a racionalidade organizacional – orientada aos fins – deva ser a prerrogativa para a atuação de um gestor, mediando interesses pessoais e organizacionais. Isso não significaria, em sua visão, o anular-se frente às exigências e pressões heterocentradas, mas uma forma de se responder ao prescrito para barganhar condições de empoderamento. Adiante, comenta:

[S2] ..... Eu não acho que isso é negar identidade não... é o momento que... mesma coisa, tipo... talvez cê é uma pessoa extremamente brincalhona e cê é médico... cê num vai numa hora de um momento difícil de uma pessoa lá... sair::: sendo brincalhão, sabe... cê pode ser na sua vida, mas acho que tem momentos acho que a pessoa é formada de papéis. Então meu papel como gestor é diferente do papel... meu, como seu amigo, que é diferente do meu papel que tô aqui agora com você... eu acho que... você.. vai externalizar algumas coisas e vai esconder outras, dependendo do papel que cê precisa ali naquele momento exercer... e acontece que gays... no mundo de trabalho às vezes eles não conseguem entender isso... aí eles acham que se eles tiverem... é::: fazendo essa.. fazendo esse papel, naquele momento... eles tão se negando, mas eu acho que já porque também todo... preconceito, eles já sofreram antes entendeu... então eles acham que ali também eles tão negando, num tão sendo eles, mas num tem nada a ver com isso, eu num acho que é por causa da sua sexualidade... eu acho que é uma questão de... você saber comportar momento certo:::.... da forma certa.

Porthos aqui nos ilustra mais uma vez o ritual de interação proposto por Goffman (2011) como forma de se validar a performance e conseqüentemente a aceitação dos sujeitos em suas trocas sociais, muito embora haja problemas na maneira como tais rituais ditam formas de ser no mundo e regimes de verdades às condutas dos sujeitos sociais, o que não

parece ser percebido criticamente por ele, pelo contrário. Há marcadores no enunciado que nos sugerem a reprodução de tais regimes de verdade, prescrevendo aos sujeitos padrões de conduta mesmo em função de sua orientação sexual – como de gay reservado, discreto e sem posturas afirmativas. Não podemos dizer de uma identidade gay fixa e acabada, motivo pelo qual não se poderia prescrever aos gays uma performatividade única, o que deve ser refletido nos espaços organizacionais, mesmo naqueles que se consideram abertos à diversidade. Não buscamos, com a colocação, o fim das normas de socialização numa organização de trabalho, mas apontar que há limites complexos entre o que se toma por inclusão e, concomitantemente, a prescrição aos sujeitos, subordinando-os.

Talvez a criação de espaços de fato democráticos possa fazer dialogar as diferentes posturas e posicionamentos subjetivos, reorientando os sujeitos quando das confluências em socialização. Porthos parece se importar com a maneira como radicalismos são tomados em defesa do contexto LGBT e geram, contrariamente, efeitos de maior segregação. Relata:

[S2] Eu vejo os gays da minha época, da minha idade, como eles se comportaram no mundo e eu vejo gays hoje adolescentes... eu acho que todo mundo tá esquecendo que a pessoa precisa estudar, que você precisa se capacitar, que você precisa... é:::... seguir algumas regras pra você conquistar algumas coisas... e tá todo mundo levantando a bandeira demais, eu acho, sabe... eu acho importante levantar a bandeira nos momentos certos... é::: independente se você é gay... bandeira da mulher, bandeira de negros, eu acho que as pessoas, elas precisam separar, nem tudo na vida cê tá deixando de mostrar, cê tá deixando... de ser você porque cê tá numa... situação específica... eu acho que há uma diferenciação aí... e quando você acha que:: você tem que ser cem por cento você, em todas as ações, independente do que você seja, eu acho que isso tem um problema e eu vejo isso muito hoje... em jovens gays adolescentes ou que tão in ingressando no mercado de trabalho...

**[E] E qual é o momento certo de levantar a bandeira?**

[S2] eu acho que quando tem preconceito... é::: muito forte na sua cara. Por exemplo, se na empresa tivesse alguém... um dia virar e fazer alguma piada:::... com gay, pejorativo, alguma coisa do tipo, eu vou ali levantar a bandeira e vou mostrar que eu sou gay, independente do que vai acontecer... eu acho que isso num pode acontecer... é::: mas eu acho que... depende mais do seu foco na vida também, que que cê quer conquistar onde cê quer chegar.

Entendemos, pois, que a submissão e a resistência andam juntas no processo de empoderamento de Porthos, como que, se respondendo ao outro, criassem-se possibilidades de cobranças, em retribuição ao que é imperativo no contexto de trabalho: a produtividade e a racionalidade instrumental. Daí as mudanças no tocante ao poder (e seus avessos...).

Adentramos as questões mais íntimas, por fim, no tocante a seu posicionamento pessoal em relação ao que fora conquistado e seus desejos para com o futuro. Porthos esclarece que está feliz com suas conquistas e que se sente valorizado, o que impacta

positivamente sua autoestima. Sente que ainda há coisas a conquistar, especialmente no âmbito pessoal. Em relação à empresa, acredita que uma possível expansão trará mudanças e podem haver novas conquistas que o mobilizem, motivo pelo qual acredita que seu vínculo há de permanecer por mais tempo ainda. Confessa que seus objetivos pessoais estão ainda indefinidos, falta planejamento no que se refere à saída de casa, à construção de um contexto comum com o namorado, com quem pretende, inclusive, ter filhos. Aqui, mais uma vez, emerge o discurso de planejamento e a racionalidade como base para seu posicionamento com a vida. Questiono-lhe no que se refere aos imprevistos e às variabilidades comuns a todo conquisto, incluindo o plano afetivo. Porthos relata que se sente incomodado frente ao que não sabe ainda administrar e prefere o conforto que o controle lhe traz em meio às diversas situações em sua vida.

[S2] ...não é me travar, é só porque eu não consigo fazer as coisas, é::: sem pensar (risos). Eu preciso pensar, planejar, aí quando eu tiver segurança, eu faço... eu não tive tempo, eu não parei pra pensar, planejar [a vida pessoal futura], agora que eu tô começando a fazer isso, então eu acho por isso que::: eu não tenho nada concreto ainda.

Pergunto-lhe sobre o controle e suas contradições, tendo em vista todo seu percurso e tudo o que fora elaborado quando de sua narrativa sobre sua história de vida. Porthos comenta que o controle em relação às situações diversas lhe traz segurança, embora reconheça não poder ter o pleno controle nas relações interpessoais, especialmente fora do trabalho. Ilustra:

[S2] Segurança é ter controle do que eu tô fazendo.... lógico que eu num vou ter controle de tudo, mas pelo menos vou saber o que eu estou fazendo... é::: saber que eu tenho condição de fazer aquilo e se eu num tiver, eu me sinto inseguro pra fazer. [...] Só que na vida pessoal eu tenho um pouco mais de conflito, que na pessoal é muito sentimento, eu não consigo racionalizar aquele sentimento, eu fico um pouco perdido...

**[E] Por não controlar o desejo do outro?**

[S2] .....Aí eu perco um pouco o controle da situação... então é::: isso tá começando a mudar agora, mas antes eu sempre, sempre me anulava pra num.... pra resolver a situação rápido, sabe?... queria resolver e::: teoricamente ter o controle de volta.

Aqui Porthos aponta que nem sempre sua estratégia de racionalizar suas práticas fora exitosa. No tocante a seu empoderamento, por exemplo, há uma série de condições circunstanciais que foram também relevantes para que seus objetivos se concretizassem, para além da reflexividade de que se utilizou. Então o empoderamento não poderia ser tomado como um processo plenamente racional, mas complexo, marcado por questões que escapam

ao controle (de si e do Outro) e que se efetiva como síntese de um processo dinâmico, racional e emocional, objetivo e subjetivo, a partir de instâncias individuais e sociais. Embora não se tenha aqui descrito, vale apontar que Porthos é branco, jovem, de classe média e há outros fatores que certamente influenciariam em seu processo, por isso avaliar cada caso nos parece a forma mais pertinente, justificando a escolha do método de histórias de vida e o recorte teórico de que nos utilizamos para os apontamentos e interpretações junto a cada sujeito.

Questiono-lhe sobre seu posicionamento em relação ao devir, às possibilidades dadas quando do encontro com o outro. Mais uma vez, Porthos comenta da necessidade de se ter o controle da situação, pois se sente inseguro quando não consegue estabelecer um modelo racional que lhe sirva de base para suas condutas. Em seguida, aponta-nos que há satisfação em se fazer objeto do desejo alheio, talvez por conta de suas experiências infantis ligadas ao abandono paterno, e aqui nos aponta um significativo elemento em seu processo de empoderamento: muitas vezes o exercício do poder se obtém pela submissão, por mais contraditório que possa nos parecer:

[S2] é::: eu acho que todo mun::: a pessoa tem que gostar do que eu tô fazendo... talvez por isso que quando eu penso em me anular, eu sinto mais prazer em saber que a pessoa gostou da minha ideia.... do que::: a minha vontade, entendeu?... Do que satisfazer minha vontade.[...] A partir do momento que eu sinto que eu tô perdendo o controle da situação, mas eu num penso conscientemente nisso não... é::: sei lá talvez se eu tentar é::: fazer o desejo do outro e aí quando não dá certo talvez, isso pode me incomodar.

Colocar-se como servo ao desejo alheio é uma forma de se fazer amável, e, para evitar insatisfações e angústias em relação ao seu poder de ação, Porthos busca racionalizar as práticas a fim de se constituir como objeto de desejo do outro, causa de seu gozo.

[S2] É:::... pode ser isso... é que eu tenho que parecer que eu sou..... não perfeito, mas tipo assim..... eu tenho que pa... nos olhos dos outros, eu tenho que parecer... teoricamente na cabeça deles eu teria que me... ser muito bom, entendeu?

**[E] Na cabeça dos outros ou na sua?**

[S2] (risos).....Na minha cabeça.

A questão narcísica então emerge, revelando-nos a incompletude do ser sem que haja uma constituição com, pelo e para o Outro que o forma. O outro que me constitui para a ser a referência que tenho de mim, e, no caso de Porthos, tendo em vista suas experiências passadas, poderíamos pensar que a introjeção dos valores advindos do contexto familiar –

especialmente pela postura materna – lhe são fundamentais, como forma de se evitar a angústia de abandono por não corresponder ao desejo do outro – em virtude do possível trauma pela separação dos pais.

Poderíamos então pensar que no seu trajeto profissional, Porthos também buscou se constituir segundo os interesses organizacionais, que muitas vezes toma como seus, para evitar (inconscientemente) a angústia de não ser escolhido como aquele que pudesse representar a própria instituição, idealização do provimento e do êxito pessoal. Aliás, tal fusionismo dos trabalhadores com o ideário organizacional já fora descrito por Pagès *et al* (2008), e certamente há questões de ordem narcísica que os mobilizam à servidão (voluntário, mesmo que não consciente) em relação às estratégias dotadas no trabalho. Não afirmamos aqui que Porthos tenha se tornado uma vítima da expropriação do trabalho, posto que diversas foram as circunstâncias em que se fez notório seu poder de agir pela reflexividade. Mas não se exclui também que a introjeção de elementos estratégicos da mobilização dos funcionários pelas empresas tenha sido significativa.

Pergunto-lhe se ele se sente empoderado e o que tal processo lhe representa. Porthos comenta:

[S2] Poder é... influenciar alguém... de mudar... lógico que pode ser pro bem ou pro mal, mas cê consegue influenciar de alguma forma, entende?... Cê consegue..... de uma certa forma existe admiração do outro e você consegue... consegue... é:: consegue influenciar a atitude do outro, entendeu?

Segundo Porthos, o poder de influenciar alguém marca a maneira como ele acredita fazer valer seus desejos, muito embora esse “seus” desejos lhe possam ser prescritos pelo outro – como nos esclarece a perspectiva psicanalítica. A ideia de controle do desejo alheio pode se configurar como uma fantasia, uma construção imaginária que lhe dá suporte frente à angústia de abandono e desamor, o que feriria o ego e, portanto, ameaçaria a integridade psíquica do Eu.

Nesse sentido, peço que Porthos reflita sobre o controle em suas ações e sobre as contradições do processo de controle de si e do outro. Ele marca em seu discurso os apontamentos descritos acima, a saber:

[S2] (risos) talvez num é controle nenhum, talvez cê vai ficar completamente descontrolado... mas psicologicamente cê tá se sentindo bem e achando que tá com controle das coisas entendeu? No meu caso... eu sou uma pessoa que tende a toda hora que o controle sai da minha mão, eu tento racionalizar o controle e voltar... talvez eu tô sendo controlado sim, mas num... eu num racionalizo isso, eu num paro pra pensar e observo nessa perspectiva... [...] Às vezes no trabalho isso acontece... às

vezes eu acho que tô fazendo uma coisa super legal::: e quando eu vejo... é meu chefe... que de uma certa forma manipulou pra aquilo ser implementado, entendeu? Num fui eu que tive o controle cem por cento.

Perceber que não há de fato o poder de agir, tal como mobilizado pela dimensão narcísica, leva Porthos a evitar o confronto com o real, daí a interpretação acerca de sua fantasia de controle. O que seria perigoso, de fato, em se tratando da questão política que envolve a inclusão e o possível empoderamento de minorias nas organizações de trabalho, é a não percepção ou consciência dos trabalhadores minoritários em relação à expropriação e seu consequente sofrimento pela não efetivação dos discursos de valorização profissional, o que não ocorreu com Porthos, pelo contrário. A transitoriedade de posição na relação entre poder – servidão é constitutiva da dinâmica de poder em função da subjetividade (e dos desejos) dos envolvidos. E complementa, por fim:

[S2] engraçado... falando disso agora... essa questão de abandono que a gente chegou nisso... eu acho que essa questão do controle, de não deixar as pessoas fazer pra mim as coisas... é::: tentar agradar o outro, a sensação que eu tenho é que se eu for abandonado num vou sentir, entendeu? Que no fundo, ali, era eu que fazia as coisas pras pessoas, não elas pra mim... então eu num vou sentir falta de nada, é uma forma de evitar isso... Nó!... Com certeza... faz muito sentido agora...

A fantasia do controle assumiria, tal como interpretamos, um mecanismo defensivo frente à ameaça do abandono e do descontrole que possa vir a ocorrer nas interações sociais (com o retorno do que fora recalcado), levando o sujeito à angústia e provável sofrimento psíquico. Porthos adianta:

[S2] Eu acho que quando meu pai saiu de casa, eu acho que foi bem forte pra mim... eu senti... que eu num tinha controle da situação, enfim... me senti desamparado, tudo isso..... eu acho que foi o mais forte que eu lembro... [...] Olha que engraçado, pode ser a partir daí..... que meu pai... foi o momento que eu me senti mais fora do controle possível... que eu lembro de eu tentar esconder a chave dele, tentar prender ele dentro de casa e num tinha essa capacidade, entendeu? E aí foi::: foi o momento maior de descontrole pra mim.[...] Talvez, se eu não tivesse o abandono do meu pai, talvez eu não conseguiria, talvez eu seria outra pessoa.... (risos) Num sei, eu acho que essa... é... eu acho que esse conjunto de... de experiências que eu tive me deram certas características... que de uma certa forma me ajudaram a chegar onde eu cheguei.

Aqui Porthos ilustra que seu empoderamento é um processo que vai além de tomada de estratégias conscientes, mas reflete uma complexa trajetória de controle e descontrole, poder e servidão, racionalidade e afetividade, subjetividade e objetividade, de modo que não há parâmetros objetivos para que sua trajetória possa ser tomada como modelo a outros gays quando de sua busca por visibilidade, apenas indicativos.



Finalizo, então, a narrativa, pedindo-lhe que se posicione sobre suas expectativas – especialmente em sentido político – para com o processo de empoderamento de gays e demais minorias, considerado suas experiências. Ele relata:

[S2] eu acho que.... a sociedade ainda já avançou muito, mas ainda não é preparada..... e aí:: antes deles é:: expressarem sexualidade expressarem o que eles são eles precisam saber o meio que eles tão inserindo..... eles precisam ter esse espaço primeiro precisam conquistar o espaço, eles precisam ter um certo empoderamento pra poder começar.. a levantar bandeira mesmo do que é ser gay entendeu.. então eu acho que às vezes é:: tem que deixar um pouco de lado é:: ... essa questão de identidade, querer mostrar identidade o tempo inteiro... isso não é ruim.. é só saber mostrar no momento certo...pra você conseguir chegar onde você quer... ter um plano mesmo aí quando você tiver num lugar que você tem o empoderamento porque... esse empoderamento de certa forma vai diminuir o preconceito pra você... aí você consegue o que você precisa fazer em relação à humanidade, entendeu?

### 7.3 – A história de Aramis

Nosso terceiro relato é de um jovem belorizontino de 38 anos, branco, de classe média – embora enfatize as muitas restrições financeiras em sua infância – que se destacou acadêmica e profissionalmente, sendo atualmente gerente de projetos numa empresa que presta serviço a instituições públicas.

#### 7.3.1 – *“Pai, afasta de mim esse cálice”*: bases constitutivas de ser (diferente) no mundo (igual)

Aramis inicia sua trajetória mencionando seu contexto familiar, composto pelos pais e por mais duas irmãs, e enfatiza a existência de problemas gerados por conta da postura e atitudes paternas, associadas à agressividade e alcoolismo. Comenta que sua mãe por muito tempo vivera em sofrimento e fechada a outras possibilidades, isolando-se inclusive dos filhos, segundo sua percepção. Relata que o pai tivera uma carreira de sucesso antes do casamento, era representante de vendas de veículos e era muito reconhecido por sua atuação. Entretanto, segundo sua mãe, após o casamento, iniciou-se o seu alcoolismo, que ela acredita talvez se justificar por um desejo de não ter se casado e não assumir as responsabilidades para com uma família. Pelas histórias maternas, Aramis acredita que o pai tivera um outro amor, que tragicamente morrera de câncer, e só se casou com sua mãe por conta de uma gravidez inesperada, seguindo a institucionalidade na época. Fora demitido do então emprego, por conta de problemas de relacionamento, então começou a trabalhar como taxista.

[S3] ...com a minha mãe ele sempre foi muito abusivo verbalmente e:::... e::: era isso, ele nunca levantou a mão contra minha mãe, pelo menos que eu tenha visto ou minhas irmãs tenham presenciado..... mas com meu pai eu não tinha relacionamento, meu relacionamento com ele era sempre pela relação de autoridade... ele falava, a gente obedecia... não tinha carinho, não tinha nenhum tipo de troca... era simplesmente uma relação unilateral, ele mandava, a gente obedecia, era isso... a verdade era essa e a gente não questionava. Era muito distante... ele nunca foi próximo em absolutamente nada.. não se envolvia com nenhuma atividade.....

Aramis conta que ambos são de cidades interioranas, mas se conheceram em Belo Horizonte. Sua mãe tem uma história de vida sofrida, por conta de familiares e das consequentes restrições financeiras. Como ficou órfã muito cedo, mudou-se para Belo Horizonte, onde viveu num convento até conhecer seu pai e engravidar. Após o casamento e com o nascimento da primeira filha, seguem-se os demais filhos do casal, em espaço de tempo bastante curto, sendo apenas um ano de diferença entre os irmãos. Aramis chega a comentar sobre as restrições sociais na época, evocando a violência simbólica relacionada à mulher em seu poder de agir e suas escolhas num contexto fortemente machista e conservador. Menciona:

[S3] ...estávamos numa época que divórcio... eu acho que era muito mal visto..... eu acho que também ela não teria condições de sustentar talvez três filhos sozinha.... seria aquela questão de pedir um... uma pensão e naquela época não tinha muito esse precedente de... uma mulher sozinha, criando três filhos em plena crise financeira... então pra ela eu acho que... ela sempre usou a desculpa de que manteve o casamento por causa de nós três... eu sempre falei pra minha mãe, que eu preferia que ela tivesse separado, a gente tivesse passado o perrengue que fosse..... do que ter que aguentar a infelicidade dela que fazia a gente sofrer bastante... e aguentar a doença do meu pai... não tem como colocar de outra forma não... preferia não ter presenciado muita coisa do meu pai:: e realmente preferia não ter.... convivido com ele... é triste... falar isso, mas::: eu num tenho nenhum apreço.

O convívio em ambiente de hostilidade quando do desenvolvimento infantil pode trazer sérias consequências ao desenvolvimento geral, seja de âmbito físico, emocional, social ou mesmo cognitivo (PAPALIA *et al*, 2013). Pela narrativa de Aramis, o sentimento de aversão ao pai gerava ansiedade nos membros da família, que não encontrava recursos para a construção de nova história, dadas as prescrições das instituições a que se vinculavam – demais familiares maternos e paternos, além da religião, do aparato jurídico, das políticas públicas, etc. Relata que o distanciamento era proposto pelo próprio pai, que exigia obediência e tolhia as possibilidades infantis quanto ao brincar, o questionar e o aprender, a afetividade. O sentimento de impotência levava-os, então, às práticas de socialização para fora

do ambiente familiar, quase sempre em contextos públicos, como forma de se fazer existir em meio à dominação e rigidez paterna.

[S3]... quando a gente começou a ter uma percepção de que isso era..... é... a verdade dele, de que aquilo sempre tinha que ser assim, a gente começou a procurar outros lugares, então a gente ia brincar na rua quando ele tava em casa.... ou a gente... por exemplo, no meu caso, eu estudava... eu procurei sempre ficar muito em biblioteca... ficava muito tempo em escola ... ficava fora de casa quando ele estava em casa, essa era a busca.....

**[E] Você não tinha sua casa como um espaço de intimidade?**

[S3] quando meu pai estava lá não... era um espaço de convivência, mas uma convivência meio que forçada porque.... ele era uma presença muito... avassaladora mesmo... muito... autoritário, ditatorial... dentro de casa ele era ditatorial... é::: sentasse à mesa pra comer com ele, a gente não podia... passar uma faca num prato... que se fizesse um barulho X, ele já estava gritando com a gente... isso era muito... abusivo pra uma criança. Uma criança não tem essa percepção do quão ela está sendo... criança. Ela é criança... e pra ele isso já era um incômodo... de estar ali com os próprios... eram crianças alheias!

Aramis comenta que seu sentimento era de abandono e desamor, por parte da figura paterna, por mais que sua mãe muitas vezes buscasse justificativas para a postura do pai. Não se concretizavam quaisquer gestos de apoio e carinho, motivo pelo qual não acreditava no discurso materno em relação ao afeto paterno. Pergunto-lhe, então, de sua percepção e sentimento na época, posto que a situação era complexa, e considerando a tendência infantil à fantasia a partir de elementos da realidade concreta como mecanismo defensivo às ameaças presentes, a fim de manter sua integridade psíquica (LOPES, 2016). Mas, ao que parece, o contexto de rigidez e constantes repressões de sua realidade concreta forçaram Aramis a adotar mecanismos defensivos mais refinados, para além do que é comum no universo infantil. Seu relato nos mostra que muitas vezes buscava explicações lógicas e racionais – considerando seu repertório cognitivo para a época, que não se limitava às experiências de senso comum, mas também às informações advindas de práticas como pesquisas em bibliotecas e leituras – o que já possivelmente nos esboça a possibilidade de racionalização, além de estratégias (inconscientes) de sublimação de quaisquer impulsos agressivos decorrentes do mal-estar gerado em relação à figura paterna para atividades socialmente aceitas. Como se fazer amável a um pai totêmico, senão pela subserviência? A reprodução do modelo de masculinidade poderia ser, então, uma saída frente à ameaça do desamor, tornando-lhe concorrente da figura paterna em função do amor materno, muito embora lhe fosse pouco expressivo, segundo seu relato, em virtude do isolamento e sofrimento da mãe. A identificação com a mãe por conta de uma realidade partilhada (e percebida conscientemente,

já em tenra idade) seria, assim, uma resposta à angústia sentida, de modo que performatizar a oposição ao pai pudesse lhe fazer mais valorizável e amável (em sua interiorização de um Outro imaginário). Dessa forma, Aramis relata que desde seus seis anos de idade já se sentia diferente em relação ao que lhe era imposto enquanto papel ou performatividade social e sexual:

[S3] é::: é uma situação que não tem como se explicar, eu sabia que eu era diferente... [...] eu não tinha interesses masculinos... então talvez nem era saber que eu era gay, eu sabia que eu era... um menino que não se encaixava no perfil masculino esperado... com seis anos eu já tinha uma percepção clara... seis anos já era muito claro.

A lógica edipiana proposta por Freud e também as pontuações lacanianas acerca do estágio do espelho podem nos servir de suporte interpretativo para que entendamos que a identificação com o não-masculino era uma possibilidade a Aramis em sua constituição de autoconceito, de referência de si no mundo, mesmo que tal processo se apresente dinâmico e fluido, como defendemos nesta tese. Se a figura paterna não é apresentada como ideal de ego, pelo mal-estar que impõe, resta ao sujeito buscar novas representações ao Eu, possivelmente opostas à associação com o que ameaça. Daí a ideia de uma performatividade infantil não-masculina, que não implicaria necessariamente uma reprodução do que seria a lógica feminina, dada a percepção da diferença concreta entre os sujeitos, mesmo em se tratando de vivências infantis. Consideremos que as teorias sobre a infância estão também em constante revisão e não mais se pode tomar a criança como incapaz de estratégias refinadas para a manutenção de sua homeostase psíquica e emocional. Ao contrário, entendemos aqui que já na infância os sujeitos são dependentes – especialmente do universo sócio-cultural que os cerca, como nos pontua as proposições de Vygotsky (2007) –, porém competentes quando do uso de recursos cognitivos (conscientes e inconscientes) que lhe garantam a integridade do Eu.

Aramis nos ilustra as pontuações acima da seguinte maneira:

[S3] Muito cedo... eu com seis anos tinha uma percepção da minha vida muito clara... então eu sabia que eu não podia conversar com a minha mãe... [...] isso não existia, eu não ia conversar com a minha mãe e saber que ela ia sofrer... por isso.... quando a gente viajava pro interior, isso aí era bem complicado, minhas irmãs não percebem isso... então, por exemplo, hoje elas têm muito contato com parentes do interior... eu não.. porque, quando viajava pro interior, eu sempre ouvi muita piadinha... de parentes.. e isso era muito... dolorido, só que eu não podia conversar com ninguém... justamente por isso não ia conversar com meus pais porque era parentes dos meus pais... [...] meus parentes do interior eram um inferno... as minhas

irmãs talvez não percebessem isso porque elas não passavam pelo constrangimento... de ouvir piadinhas... e indiretas... desde muito pequeno.

Pergunto-lhe se havia já uma percepção de sua sexualidade. Aramis menciona que o foco de sua percepção (pelo menos em termos de consciência) não era a sexualidade em si, sugerindo-nos que talvez estivesse em busca da construção de uma ideia de si (autoconceito e autoestima), para além da sexualidade. Poderíamos entender que buscava por uma referência de como se colocar em suas trocas com o mundo, orientando-lhe a performatividade, já em seu processo de constituição subjetiva. Ilustra:

[S3] ...Porque num era uma questão só de sexualidade... era uma questão de gosto, era basicamente ser uma criança... que gostava de Xuxa, de Madonna.. de..... de desenhar... coisas que.... são ligadas ao feminino, são ligadas a uma estética não-masculina... então não é o fato de ser gay de sexualidade... é o fato de ser gay de um estilo de vida. Então... isso já tinha muito claro, eu gostava de coisa extremamente.... hum.. num vou falar femininas, mas não-masculinas... eu gostava muito de desenhar e desenhava muito bem..... eu nunca recebi nenhum incentivo em casa pra perseguir... é:: esse dom, essa... esse vínculo artístico, inclusive eu percebi.. na verdade, obstáculos e barreiras... [...] Isso num é coisa de menino.. isso não é coisa.... que vai dar o dinheiro... homem tem que fazer é isso, homem tem que gostar é daquilo.... ter que jogar futebol... eu detestava futebol, odiava futebol!

No trecho acima, podemos entender que a fuga dos padrões hegemônicos de masculinidade lhe servia de recurso defensivo para as associações realizadas com o masculino, representado pela figura paterna a quem se dirige a aversão e o medo. E Aramis nos dá outro exemplo, em sua narrativa:

[S3] eu sempre associei bebida com o universo masculino..... pode ser preconceito, etc., mas era por causa do meu pai... então assim... eu tinha a figura do que que era masculino no meu pai... meu pai, uma figura... violenta... e aí também eu associo ao masculino... meu pai era uma figura que bebia.... e quando ele bebia ficava violento com a gente e extrovertido com os amigos... essa questão de... de ir pro buteco e beber demais, associo isso com meu pai... é uma coisa muito masculina de ficar ali... então, é:::.... talvez isso... e futebol e mulheres, né... basicamente esse... esse formato do homem brasileiro... [...] e eu gostava de estudar... isso era uma coisa também que na minha família ninguém incentivou a estudar... [...] essa era a visão da família do meu pai... cê não podia estudar muito, cê não podia tá com vínculo artístico, cê tinha que fazer uma coisa masculina, basicamente voltada pra uma força de trabalho física... ou::: de alguma forma que não fosse ligada ao intelecto, tinha que ser ligado ao corpo... tinha talvez isso... as minhas irmãs não devem ter tido essa percepção dos meus parentes.. porque eu acho que... elas devem ter tido inclusive a percepção..... de certa forma favorável... elas eram até... bem acolhidas eram... as meninas... tinha uma outra expectativa talvez em cima delas... no caso meu pai... e no caso meu, como era o único filho masculino dele, eles tinham expectativa que eu fosse uma réplica dele, e eu era basicamente o oposto dele.

Em relação aos familiares paternos, Aramis relata que a representação que tinham acerca do pai era oposta à percepção familiar, já que com seus irmãos e amigos do interior seu pai era sociável, admirado e respeitado, até pelo auxílio que outrora proporcionara ao contexto, especialmente em termos financeiros. Daí que as cobranças quando de sua infância lhe são também (atualmente) inteligíveis e já elaboradas, dada a racionalização de que se utiliza ao falar de seus parentes, embora o consequente distanciamento. Menciona que hoje consegue entender que o pai também sofrera bastante acerca de suas escolhas e que, infelizmente, terceirizava seu mal-estar para a família, que se tornara vítima de um embrutecimento referente às circunstâncias, muito embora não consiga, mesmo após a elaboração, associar ao pai um afeto maior, além da indiferença que relata sentir.

Quanto à mãe, Aramis conta que seu sofrimento também a afastava dos filhos que, por medo, não queriam trazer-lhe maiores problemas, para além dos que já experienciava com seu pai:

[S3] ... então sempre foi isso lá em casa, eu não tive contato com meu pai como uma figura realmente paterna, no sentido clássico... eu não tive contato com a figura da minha mãe... no sentido..... materno... [...] faltava..... o carinho, minha mãe nunca foi uma pessoa carinhosa com a gente.... porque ela sofria calada..... a pessoa ficou codependente da doença do meu pai... ela ajudava bastante meu pai no sentido que ia cuidar quando ele ia ficar muito transtornado... com álcool, com a vida, etc.... ela chorava muito, eu lembro da minha mãe chorando bastante... escondida... ela ficava no quarto dela chorando, a gente chegava, ela tentava esconder mas ... ela estava chorando.. pela vida... eu imagino que era chorar pela vida, num tinha um motivo.... acho que.... imediato, mas ela chorava bastante... várias vezes... então eu não tinha com quem conversar, então desde de muito cedo eu soube que... tipo assim, eu tenho que tomar conta de mim..... eu tenho que estudar, porque nessa vida... eu num vou ter dinheiro, num vou herdar nada, não vou fazer nada... e eu vou ter que procurar outros refúgios, outro lugares pra poder ser... pra poder existir.... porque aqui... eu estou apenas... é engraçado isso, né?... Eu via lá em casa como: “Estou aqui apenas de passagem!”.

Comenta que sua mãe trabalhava fora, era funcionária pública numa secretaria estadual, como forma de auxiliar na renda doméstica uma vez que os rendimentos de seu pai eram sempre variáveis e não eram suficientes para as despesas. A situação veio a se agravar pelos problemas com o alcoolismo, com o surgimento de dívidas e a perda da licença de taxista.

A consciência de que deveria desenvolver recursos para se defender de um ambiente entrópico, ao que parece, lhe ajudaria a se colocar de modo defensivo frente às adversidades que ainda vivenciaria em seu percurso (tendência à atitude de resistência). Acreditamos, entretanto, que a própria elaboração infantil o direcionaria a assumir posturas socialmente valorizáveis – mesmo que sua orientação sexual não pudesse ser positivada – como forma de

corresponder a seus objetos de desejo (imaginários), fazendo-se amável, segundo a constituição de sua percepção de justiça. As funções de amparo e estabelecimento moral (função materna e paterna, respectivamente) se deslocariam também para outras instituições e discursos sociais, especialmente por conta de suas experiências de socialização secundária. Acreditamos que também as relações com as irmãs, que partilhavam da mesma realidade, auxiliaram no estabelecimento de uma maior comunhão e entendimento de sua realidade, mesmo que os papéis que performatizassem fossem distintos. Aramis comenta que sua irmã mais velha assumiu uma personalidade marcante, sendo mais proativa e líder no tocante à tomada de decisões, ao passo que a irmã mais nova, pelo apego e identificação com a mãe, se permitia mais chorosa e dependente. Por isso, entende que seu lugar era de equilíbrio entre as polarizações do lar.

Começamos aqui a compreender a constituição subjetiva do entrevistado tomando por base elementos com os quais desenvolveria maior identificação, marcando a passagem da dimensão imaginária (vinculada ao narcisismo primário, às semelhanças e projeções de um eu ideal onipotente) à dimensão simbólica (vinculada ao narcisismo secundário, às diferenciações, à cultura, ao ideal de ego e à inscrição do sujeito na linguagem). O processo identificatório de Aramis se inicia com a construção (inconsciente) de suas semelhanças com as figuras parentais que, aos poucos e por conta do complexo de castração (FREUD, 1997), abre espaço para as diferenciações e delimitação do Eu em relação ao Outro. Esse outro, para Aramis, se desloca das figuras parentais materna e paterna, especialmente no tocante à sexualidade, pela forte polarização estabelecida e pelo mal-estar gerado em relação aos efeitos (injustos, assimétricos e ameaçadores) de tal oposição. Seu Eu começa a se identificar com o não-binário, o que escapa às prescrições e institucionalização, de maneira que o “não-masculino” e o “não-feminino” seriam-lhe possibilidades existenciais, a fim de se evitar o desequilíbrio psíquico, a falha constitutiva em sua inserção simbólica que levaria a uma possível psicose, por exemplo. Talvez por isso Aramis comente que desde muito cedo se toma como diferente (em relação ao pai e à mãe, padrões heterossexuais hegemônicos) e não raro se sentisse invisível, não pertencente a uma categoria masculina ou feminina em sentido binário. Os discursos sobre diferentes formas de se ser homem ou mulher viriam mais tarde (o que inclui a homossexualidade), mas já se percebe em seu relato a busca, desde a infância, por padrões diferenciados em relação ao binarismo de gênero.

[S3] Minha primeira estratégia foi..... não existir, já que na verdade todo mundo tratava isso [a diferença] como uma questão..... de.....sobrevivência do tipo... [...]. seja apenas... isso nesse momento.... e na verdade eu tomei essa atitude como

um algo... pra vida... mesmo sabendo que eu já era uma coisa a mais... eu falei: “eu vou ser exatamente isso aqui... porque eu não quero criar conflitos aqui... eu não tenho nem possibilidade de criar conflitos... [...] melhor tentar colaborar para que seja esse momento passageiro..... o mais breve e indolor possível”.

Aramis nos ilustra como a invisibilidade se torna uma possibilidade existencial em meio às negações do contexto em relação ao que lhe escapa. Ao que parece, era preferível a invisibilidade à visibilidade seguida de exclusão, estigmatização, pelas dolorosas marcas que se impõem aos sujeitos em meio ao processo. Não raros são os casos de sujeitos que optam por se anular nas relações sociais devido ao medo do desamor e desamparo, mesmo que isso possa lhes custar a negação de si. Voltaremos à discussão adiante, quando das trocas sociais em outro estágio do desenvolvimento, a fim de verificar mudanças no tocante à estratégia de invisibilidade.

Curioso, entretanto, sobre seus processos de identificação com o diferente, peço que Aramis relate ou exemplifique vivências em que se sentisse não pertencente a um dado grupo ou lógica dominante quanto à sexualidade e a performatividade. Ele ilustra:

[S3] Eram mais coisas que eram compartilhadas por uma infância como um todo naquela época, então assim... elas [as irmãs] tinham as bonecas, elas brincavam de casinha... eu brincava de casinha com elas... mas num é que era uma coisa extremamente feminina, era uma brincadeira que a gente tinha..... elas..... elas... tinham as coisinhas de maquiagem, mas eu nunca fui lá me maquiar com elas e etc... num era uma questão..... tão feminina que elas..... tomavam... conta ou se elas se apoderavam de todo espaço num era isso... a minha questão do feminino se dava mais no seguinte eu..... como amigos, tinha minhas irmãs... e eu sempre tive mais proximidade com meninas na hora de me relacionar.... hum:::: porque talvez elas eram mais compreensivas, porque talvez elas eram mais abertas, inclusive a falar por sentimentos talvez isso... como eu precisava de falar com sentimentos com alguém, eu acho que eu sempre buscava fora de casa conversar com meninas porque elas são mais abertas a conversar com sentimentos, eram as únicas pessoas com quem eu conversava abertamente de situações que em casa não podia conversar... então talvez isso... essa era minha busca por um:: ideal feminino..... e na minha percepção elas passavam por uma situação que eu passava..... as meninas não podiam ser meninas no sentido de uma exploração do próprio ser.... a sociedade impunha pra elas uma..... uma certa constrição [...] então talvez tivesse uma identificação sobre uma figura... autoritária por cima, impondo restrições para o fato de... elas serem como elas são naturalmente... e elas terem que agir nessa conformidade... por mais que elas não fossem a conformidade em si... tão talvez tinha essa identificação que com meninos não tinha.... meninos inclusive..... a percepção que eu tinha que eles eram muito incentivados a ser o que eles eram..... mas... é muito fácil ser o que eles eram quando o o ser deles já era exatamente..... o que a sociedade esperava...

Poderíamos aqui depreender que na percepção de Aramis a própria feminilidade fosse uma condição anormal, por afastar o sujeito daquilo que ele seria em função das castrações dadas por figuras autoritárias (e masculinas). Como em sua condição de menino estaria vivenciando os mesmos conflitos pela imposição de um padrão (de masculinidade) que lhe era



aversível (representado pelo pai), talvez lhe parecesse pertinente uma maior correlação ao contexto feminino, tendo em vista o vínculo com as irmãs e a situação objetiva que partilhavam (eram submetidos à lógica hegemônica que os docilizariam, moldariam e contra a qual era necessário se posicionar para se existir). Na ilustração de Aramis, depreende-se que ele e suas irmãs eram crianças que buscavam explorar suas possibilidades existenciais em processos de aprendizagem (interiorização, elaboração e externalização) para, assim, se constituírem enquanto sujeitos, muito embora o regime de verdade sobre a sexualidade e as performatividades os silenciassem.

Com sua maior identificação com o não-binário, portanto, e frente às ameaças de exclusão, a invisibilidade seria a saída aos problemas. Aramis relata uma passagem significativa em relação à “fuga” em meio ao ato de desenhar – o que provavelmente poderíamos entender como uma estratégia sublimatória – e, mesmo em meio a tais situações, as coerções sobre os padrões sexuais se fizeram marcadas. Ilustra:

[S3] eu gostava de coisas que não eram tradicionais... mas eu num... eu num... eu num percebia..... que isso era uma coisa possível.... tão, por exemplo, eu larguei desde muito cedo mão de muita coisa que eu poderia ter perseguido e que talvez eu pudesse ter sido muito feliz..... exemplo: eu lembro que uma vez eu tava desenhando roupa... tava desenhando roupa porque::: eu tinha visto alguma coisa numa revista... e aí eu desenhei uma mulher e eu comecei a desenhar uma roupa em cima... e eu tava fazendo isso na escola... e aí os coleguinhas obviamente vieram falar... “Ô, viado..... ô, Clodovil”... Na época eu nem sabia quem era Clodovil... e eu tô assim::: eu num tô entendendo.... tô desenhando uma roupa... e as minhas colegas as minhas amigas amaram, inclusive pediram pra desenhar roupas e eu tô assim.... num vou fazer, num vou fazer mais porque esses coleguinhas criticaram, me chamaram de uma coisa que eu nem tenho noção do que que é.... eu num posso perguntar pro meu pai, eu num posso perguntar pra minha mãe, então é melhor não fazer..... ponto... é melhor abrir mão.... e a::: de repente eu pudesse ter virado estilista ou pudesse ter virado sei lá... que seja um quadrinista de revistinha.... era uma coisa que me fazia feliz, eu tinha um escape muito grande..... no desenho... só que eu larguei mão muito cedo porque era uma coisa que... não se podia fazer ... ponto.

Sem possibilidades de se dedicar ao desenho, novas estratégias defensivas se fizeram necessárias. Lembramos que a sublimação implica o reendereço da libido para atividades socialmente aceitas – o que, no caso do desenho, pela força opressão dos regimes de verdade acerca do se tornar masculino, não lhe geraria o alívio das angústias e tensões decorrentes da socialização. Ao contrário, a atividade era mais uma fonte de repreensões, aumentando sua exclusão junto aos colegas, motivo pelo qual opta por sua invisibilidade à custa, talvez, do aumento de sua tensão e mal-estar.

Ainda no tocante à passagem acima, poderíamos depreender que a racionalização se torna um mecanismo substitutivo à sublimação, endereçando-o à construção de esquemas cognitivos que pudessem trazer compreensão acerca de seu estar sendo no mundo: a reflexividade se mostra, então, como principal ferramenta para se proteger e criar condições de existência.

### ***7.3.2 – A vida como ela é: socialização secundária e (novas) experiências de inclusão e exclusão***

Em relação a seu ingresso escolar, Aramis conta que a socialização na escola também não lhe fora positiva em termos de integração e sentimento de pertencimento. As mesmas coerções que se impunham no contato com familiares também se presentificavam na escola, muito embora existissem ali diversos sujeitos com diferentes histórias de vida e, por isso, provavelmente diferentes performatividades. Comenta que sua angústia em casa o levava a entender que era necessário buscar recursos para se manter de maneira autônoma e independente, por isso sua percepção, já desde menino, de que o estudo era a base para seu ingresso no mercado de trabalho, conquistando, assim, sua liberdade financeira. Aramis conta que se destacava e tinha ótimo relacionamento com os professores, exatamente por desempenhar o que exigiam com qualidade e dedicação. Já em relação aos colegas, menciona que as práticas de violência simbólica o levaram a certo isolamento. Não fizera amizades significativas – pelo menos nenhuma que perdurasse até a atualidade – e tinha maior afinidade com as colegas que com demais meninos da(s) turma(s). Relata:

[S3] Eu sempre fui uma pessoa que via a escola como instrumento mesmo, tipo assim... “Eu vou usar essa escola aqui como instrumento para... algo”... Então instrumentalizava bastante minha relação com a escola... eu tinha um bom relacionamento com os professores... sempre gostei bastante dos professores e eles gostavam bastante de mim porque era uma criança que estudava, num dava problema . Com os colegas era um inferno, porque os meninos... eu detestava e eu era também eu era uma criança muito arrogante... porque.... a única coisa que eu acho que:: me salvou de ter aquela infância extremamente estereotipada da criança gay que sofria um *bulliyng* e que sofria e etc. é que eu era muito inteligente... então.... os meninos.... me odiavam... porque eu era o... a criança gay..... mas que num se intimidava. [...] Era em todas as escolas que passei... eu era a criança gay, mas como era o melhor aluno da turma... eles não tinham muito... e eu não me incomodava com os xingamentos gays... me incomodava no sentido, claro, que eu sofria internamente, mas eu num era uma criança que chegava ou se revoltava::: ou chorava:: copiosamente... eu simplesmente devolvia numa moeda que eles num conseguiam lidar, que eu xingava de burro mesmo, eu falava que eles eram ... tipo assim, eu devolvia numa moeda.... que eles também sofriam.

As primeiras atitudes de resistência e contra-ataque surgiram, então, no contexto escolar. Muito embora tais ações pudessem gerar maior distanciamento de Aramis para com o social, a agressividade que expressava era também uma maneira de redirecionar a angústia advinda das agressões que antes lhe eram impostas, pelo não entendimento do contexto em relação a sua condição. Os rótulos, os xingamentos, etc. eram expressão de um regime de verdade que se lhe impunha e não haveria como se furtar de tal coerção, ainda mais sendo criança e não contando com outros sujeitos com quem partilhasse da mesma situação para os enfrentamentos necessários, a fim de promover mudanças quanto ao instituído. Conta que chegou a passar as horas de recreio com professores, com algumas colegas ou mesmo sozinho.

[S3] Engraçado, naquela época num tinha celular, num tinha nada, eu ficava lá... parado mesmo... ficava parado.. lia... desenhava... eu era uma criança talvez até meio autista. Se você fosse.. um... talvez um coordenador de uma escola hoje ia olhar pra criança e falar assim: “Por que que você não conversa com seus colegas? ... E eu ia falar muito claramente: “Eu não gosto deles. Eu acho eles..... desinteressantes!” Talvez eu fosse falar isso.

Intrigado com o relato, pergunto-lhe da postura escolar em relação a seu isolamento, considerando as práticas psicopedagógicas e o papel da escola na identificação de formas de violência que possam ameaçar a integridade das crianças em formação. Aramis relata que provavelmente as escolas pelas quais passou possam ter identificado sua dificuldade de entrosamento e aceitação nos grupos, mas acredita que nenhuma atitude tenha sido tomada por despreparo do contexto na época ou porque simplesmente preferiam negar o fenômeno para evitar maior trabalho. Talvez daí decorra o tom por vezes arrogante e agressivo em sua postura, como resposta ao que lhe era aversivo, segundo uma lógica de “toma lá, dá cá”, já que a negação do problema pelo próprio contexto escolar possa nos apontar uma convivência com os regimes de verdade que moldam e manipulam os sujeitos em seu processo de constituição subjetiva.

Nas aulas de educação física, por exemplo, com precisa separação das atividades direcionadas a meninos e meninas e onde as práticas de bullying pudessem ser mais notórias, Aramis comenta que muitas vezes optava por atividades que pudesse fazer sozinho, sem que fosse necessário participar de atividades coletivas. Acredita, então, que a compreensão de alguns professores era uma forma de a escola lidar com o problema, deixando-lhe realizar o que fosse possível, pois maiores intervenções seriam complicadas e havia pouca discussão

sobre o problema na época. Pergunto-lhe sobre as consequências que o bullying possa ter lhe trazido, e Aramis retorna:

[S3] Era uma situação que eu já sabia tirar proveito... então.... eu..... como bullying eu sofri... eu consegui pegar armas pra lidar com ele..... talvez isso.

**[E] Em que sentido?**

[S3] é:: essa situação mesmo, a situação que eu era muito inteligente, então eu já sabia que podia usar isso contra... esses meninos... contra essa situação... eu usava de um certo... status que eu tinha com professores e com os funcionários das escolas... pra lidar com isso.

**[E] Com figuras de autoridade?**

[S3] É, eu usava o sistema pra lidar com as pessoas que me incomodavam era basicamente isso... mas pra conquistar isso..... eu tinha que antes me provar como uma pessoa::... de::..... de respeito dentro dessa instituição, basicamente era isso. Na escola particular, por exemplo, como era o melhor aluno deles durante muito tempo.... é::: eles tinham muito medo de me perder porque eles estavam que eu ficasse lá e passasse em vestibulares e etc. pra depois colocarem o nome... mas eles não falavam diretamente... Pra ser garoto propaganda.

Aqui a descrição de sua estratégia de visibilidade e resistência a formas de opressão já nos aponta que, via reflexividade, Aramis conseguia identificar recursos dos quais pudesse se utilizar para estabelecer mudanças no contexto organizacional (escolar), desde os interesses da escola, as figuras de poder a que pudesse se articular, as situações em que as formas de violência simbólica eram mais expressivas e possíveis soluções para que tanto o contexto escolar quanto ele mesmo pudessem se aproveitar. Comenta que outras crianças que também não se adaptavam ao regime de performatividade ditado no cotidiano de socialização escolar – crianças tímidas, com alguma dificuldade de aprendizagem ou motora, etc. – acabavam direcionadas a práticas que ele propunha como solução face à ameaça de bullying: brincadeiras ou práticas individualizadas, como nas aulas de educação física. Segundo seu discurso, ele mesmo identificava o problema, mas já dava à escola modelos de solução, para evitar, inclusive, uma possível mudança quanto a seu status de “melhor aluno” para se tornar aluno-problema.

Teríamos aqui já uma possível ilustração de um aprendizado que seria, mais tarde, quando de seu ingresso nas organizações de trabalho, usado para sua aquisição de visibilidade e poder de ação nas estruturas organizacionais a que viria a se vincular.

A socialização em seu bairro, com os demais com quem brincava na rua, era seu ponto de maior referência de integração e pertencimento. Aramis comenta que a identificação se justificava porque muitos eram os problemas também junto às famílias de seus amigos, e cada

um teve que lidar com particularidades que os aproximavam quanto aos julgamentos sociais: a aproximação de uma deles com as drogas, a adolescente que engravidou, o amigo que abandona a escola muito jovem para trabalhar, etc. Dessa forma, percebia que todos os seus colegas também viviam dramas quanto à maneira como se encaixariam nos padrões sociais, talvez por isso não tenha sentido qualquer apontamento no tocante a sua orientação sexual: por sua diferença, pelo contrário, talvez se tornasse legitimado junto ao grupo. Relata que comuns eram os jogos de tabuleiro, as queimadas, as atividades coletivas que integravam as crianças de modo geral sem uma distinção marcada de gênero, como na escola.

Começamos aqui a discutir sobre as experiências sexuais infantis, já que as trocas com amigos de bairro poderiam dar a Aramis maior abertura a vivências de autodescoberta e formação de representações que lhe serviriam de base para pensar a si e seu contexto. Relata que não vivera, enquanto criança, qualquer experiência sexual. E como destacou anteriormente, sentia sua diferença em relação aos demais meninos pela imposição de um padrão de masculinidade que lhe era aversivo, afastando-o, talvez, das possíveis tentativas de se adaptar a tal padrão, o que seria esperado (e comum), dado o desejo de performatizar o que é valorizado para o coletivo, fazendo-se amável e aceito pelos demais como forma de amar a si – essa dialética quanto ao desejo já fora apresentada nas demais histórias de vida e sobre elas discorreremos mais detalhadamente ao final deste trabalho.

A primeira experiência sexual veio na adolescência, com um dos amigos do bairro. Comenta que foi uma mútua descoberta, pois aconteceu de modo espontâneo, como uma brincadeira de adolescentes.

[S3] meninos pré-adolescentes e etc... mas foi a única coisa que aconteceu, não foi uma coisa que eu busquei.... não foi uma coisa que também eu me interessei... falei: “Ah, tá, ok, isso é uma possibilidade”..... Também num é uma coisa... tipo assim: “Nossa, me apaixonei por ele”... num foi isso, foi uma questão de um troca troca mesmo..... numa situação assim... estava na casa dele... e foi uma coisa que aconteceu porque tava acontecendo alguma coisa na televisão, passando alguma coisa... aí começa a questão de bater uma punheta, que eu virou um troca-troca e:: ficou nisso durante algum tempo, mas uma coisa muito eventual... aqui ou ali, entendeu? Mas não considero isso como... assim, um primeiro namoro... um primeiro::..... num foi isso, foi..... foi aquilo que foi! [...] E é engraçado, que hoje eu olho pra isso e morro de rir.... agora o João [amigo de adolescência] fica super constrangido quando me encontra... eu num sei se ele pensa assim: “Nossa, o Aramis agora assumiu que é gay, vai sair contando pra todo mundo que a gente transou e etc. quando era adolescente”.... e como ele é casado, então eu acho que ele evita..... sei lá... mas aí eu morro de rir....

No relato acima, ilustra-se a situação de uma vivência homossexual transitória no que se refere a João, muito embora Aramis tenha se constituído como homossexual. Tal

transitoriedade depende de uma série de variáveis que influenciam na maneira como os sujeitos sociais possam dar vazão às descobertas sexuais como forma de se criar uma autoimagem e um autoconceito, especialmente na adolescência, quando há mudanças nas representações outrora infantis. As mudanças corporais e os novos papéis que se voltam aos jovens podem levá-los a experiências diversas como possibilidades de uma ratificação (ou retificação) de seus valores e ideal de si. Por isso não raras são as vivências de homossexualidade entre sujeitos heterossexuais e vivências heterossexuais com sujeitos que se consideram homossexuais.

Aramis comenta também que buscava satisfazer sua curiosidade sobre a sexualidade com pesquisas em livros que pudessem lhe informar sobre o que fosse possível: o conhecimento sobre a anatomia sexual, as demarcações de sexo, problemas relacionados à sexualidade, etc. Não tivera quaisquer experiências com mulheres. Mesmo suas práticas masturbatórias – e que comenta não serem intensas – já tinham como foco figuras masculinas que pudessem representar o ideal de sujeito a quem tomava como referência. Ilustra:

[S3] As práticas sexuais masturbatórias não eram com mulheres... nunca.. não tinha:::: desejo.... por meninas... eram com homens... não eram mais velhos, eram talvez da minha idade, mais cinco anos, alguma coisa desse tipo..... era uma projeção daquilo que eu gostaria de ser... talvez fosse isso.

Comenta que evitava, durante sua adolescência, espaços de intimidade como vestiários ou demais situações que pudessem expor sua orientação sexual e, segundo seu relato, buscava reprimir seu desejo, dedicando-se sempre a atividades como estudos e outras práticas socialmente aceitas. Em casa, não havia espaços de intimidade, embora tivesse seu quarto individual. Mas por conta de um regime bastante autoritário pela imposição paterna, não lhe era permitido manter-se de porta fechada, de modo que Aramis relata ter bloqueado a sexualidade na adolescência, literalmente.

[S3] então assim eu num vivenciei uma sexualidade na qual eu pudesse explorar... privacidade... na qual eu pudesse ter... eu num tinha isso... [...] eu ia pra casa de alguns primos meus que:: eu via que... tipo assim, eles tinham já... o quarto, uma televisão pra eles, eles tinham umas revistinhas.... alguém comprava pra eles.... sejam eles ou os pais... eles tinham as revistinhas lá, as playboys etc.... sabia.... que aquilo existia... mas eu sabia que aquilo não era pra mim..... em casa... num podia ser assim..... mas eu também não tinha..... o desejo de ir atrás, é o que eu te falei... eu bloqueei aquilo.

Pergunto-lhe da sensação que tem de seu período de infância e adolescência, considerando que seu relato traz sempre uma conotação bastante dura e pouco feliz. Aramis

confirma que não se lembra de viver momentos de alegria na infância e na adolescência, talvez por isso sua descrição mais racionalizada e pouco afetiva. Talvez pudéssemos aqui supor a existência de traumas, mágoas ou outras formas de mal-estar, muito embora ele não mencione diretamente tais consequências. Mas o relato racionalizado já nos sugere que havia um constante sentimento de mal-estar pelas imposições propostas, e a sublimação e racionalização seriam, então, seus recursos defensivos frente à realidade. Relata que ainda hoje tem resistência em visitar os familiares no interior, pela maneira como tenha considerado incisivas as tentativas de um condicionamento para com o modelo de masculinidade associado a seu pai. Para ele, permanece o sentimento de uma não-aceitação, embora racionalize também sobre a postura dos parentes. Por desconhecerem o contexto gay, provável, segundo Aramis, que o termo fosse representado pela associação com a figura de uma travesti, por exemplo, o que seria anormal e patológico para os familiares. Ou porque simplesmente não queriam aceitar a existência de um parente homossexual. Como ilustração do sentimento de mal-estar gerado pelas ações dos familiares, Aramis lembra-se de um evento que julgamos aqui importante marcar:

[S3] Eu não tinha força... aí ela [uma tia do interior] pediu: “leva aquilo lá num sei aonde”... eu virei pra ela e disse: “Eu não consigo”... aí ela virou: “Ah, mas num sei o quê... esse menino que num dá conta de nada... aí chamou um outro menino que devia ter o dobro do meu tamanho, e o menino levou...” “Viu, isso é coisa que menino e homem faz”... e aí o menino saiu rindo... aí eu lembro assim... tá... pode ser coisa que menino faça... só que esse menino tem o dobro do meu tamanho... chama o menino do meu tamanho então pra fazer a mesma coisa... se ele fizer, eu até admito.. que eu realmente não sou menino. [...] mas aí a forma como que ela falou foi isso... ela descontou em mim até uma coisa que ela tinha percepção... num era questão de levar engradado não... ela falou: “menino tem que dar conta, homem tem que dar conta! Olha esse aqui, esse aqui deu conta, porque que você não dá?”..... Eu não dou porque não dou, ué... Hoje eu levo três engradados se você quiser [referindo-se à atualidade].

O relato acima ilustra uma das situações de imposição de um modelo de masculinidade no contexto familiar. Na percepção de Aramis, a forma como tais imposições se faziam era injusta e sem critérios que o pudessem levar a considerar de modo não aversivo o que lhe era apresentado nas práticas de socialização. É como se não houvesse preocupação em lhe tornar inteligível o que dele se esperava nas trocas sociais, desprezando-lhe o poder de reflexão, mesmo sendo ele ainda criança. Por sua percepção, o exercício de poder dos familiares não era simbólico, mas direto e condicionante, negando-lhe, pois, seu ser no mundo. Um ponto bastante interessante em seu enunciado e que nos sugere a existência de marcas dolorosas quando de suas vivências infantis é a maneira como ele apresenta seu

desfecho, apontando para a figura de opressão (o Outro imaginário objetivado pela tia, no relato) a sua atual condição física: é como se agora ele pudesse performatizar o que dele se exigia num momento em que tal exigência lhe parecera absurda – Aramis tem porte físico bastante forte e atlético. Seria, pois, a influência da interiorização de um padrão desejável ao Outro.

Apesar do relato, Aramis diz lidar bem com tais questões na atualidade, até porque acredita que suas vivências infantis ajudaram-no quanto ao posicionamento político de resistência às formas de opressão. Por tais vivências, fortificou-se para os tantos embates que viria a travar em seu processo de busca por reconhecimento e visibilidade social. Relata:

[S3] O que essa primeira vivência de infância me deu é o seguinte.... como eu já sabia desde então que vai chegar o momento que eu vou poder ser o que eu sou... eu sempre tive muito claro pra mim o seguinte... quando puder ser o que eu sou, ninguém me segura e ninguém vai me falar o que eu tenho que ser... eu vou simplesmente ser o que eu sou... eu sempre fui assim... “Ah, mas você não era assim”... eu era... eu não demonstrava... mas eu era daquele jeito sim... “Ah, porque cê num demonstrava?”... Por uma questão de:::: sobrevivência, proteção, uma questão de defesa... mas que eu sempre fui do jeito que eu sempre fui, eu sempre tive::::... opiniões... por mais que eu não expressasse...

Ao adentrarmos sua formação, Aramis comenta acerca de suas lembranças em novo contexto escolar, onde cursou parte da educação fundamental (de quinta a oitava série, na época). Comenta que adentrara uma escola católica privada, e havia nítida marcação social no que se refere à classe e poder econômico. Ele e as irmãs tinham bolsas de estudos, o que os diferenciava dos demais alunos pagantes, de classe social mais elevada.

[S3] Não tenho experiência que seja marcante não... foi uma coisa assim, uma escola católica.... privada..... bem... restrita. A lembrança que eu tenho na verdade não tem a ver com sexualidade, não tem a ver com.... com uma percepção..... íntima tem a ver com a percepção externa... nós éramos as crianças pobres da escola então isso era o mais marcante mesmo que era destacada... a sensação de ser algo que não pertence ao núcleo ali. [...] O complicado era ser apontado como a criança pobre, o coitadinho, alguma coisa assim... isso me incomodava bastante, era algo que realmente doía...

Relata que não eram significativas as amizades, e intensa era sua dedicação aos estudos e à formação. Até porque sua mãe alertava-lhe sobre as restrições financeiras e desde muito jovem já entendia que através do estudo é que teria melhores condições de mudança de sua situação econômica. Relata que seu foco era o ingresso num centro de formação tecnológica como garantia para adentrar o quanto antes o mercado de trabalho.



Aramis não fala detalhadamente de sua passagem pela escola, justificando que não houve qualquer vivência lhe tenha se tornado significativa. Pergunto-lhe sobre os apontamentos quanto às suas marcas estigmatizantes (como a fuga do padrão de masculinidade, a classe social, etc.), e ele comenta que, assim como na escola anterior, tais apontamentos eram recorrentes e inevitáveis. Mas acredita ter aceitado sua rotulação como gay, por conta de sua diferença em relação ao modelo hegemônico de masculinidade, e, portanto, não sofria com tais apontamentos. Comenta:

[S3] isso incomodava [o apontamento da situação econômica]... porque era uma humilhação que eu não tinha... eu não tinha argumentos para::: num... devolver uma resposta... eu era... realmente pobre e aí, tipo assim... eu tinha que esperar pra ganhar meu dinheiro... trabalhar... e eu era menor, eu tinha que esperar pra crescer, num tinha muito o que fazer... pelo fato de ser gay, eu era mesmo, então... isso ok.

### ***7.3.3 – “Por me deixar respirar, por me deixar existir, Deus lhe pague”: igualdade na diversidade e novas práticas de socialização***

Após o período escolar, Aramis consegue adentrar a escola técnica federal a que se voltava em sua preparação. Comenta que o universo era diversificado e no contexto vivencia as experiências que toma como significativas para sua história, desde as amizades às construções que acredita serem base para sua forma de atuação e expressão social. Não havia, segundo seu relato, os apontamentos e demarcações como nas escolas anteriores porque muitas eram as histórias, os contextos, e cada sujeito se abria, então, à novidade, propondo-se a uma formação mais humana e respeitosa. Em suas palavras:

[S3] Lá... a vivência adulta era bem antecipada mesmo... quando ce entra [...], as pessoas vem de vários núcleos... então num tinha mais uma percepção de classe muito distinta porque lá a diversidade é muito grande, tem pessoas muito ricas, tem pessoas muito pobres, mas tem classe média então assim.. não havia o problema de ser a única pessoa destacada de um grupo, né?

Comenta que agora seu convívio e contato com os colegas aumentaram significativamente. A questão da sexualidade deixa de ser um problema, pois havia gays no instituto já assumidos. Lembra que a estigmatização existia, mas não era sob a forma de um ataque direto, mas velado: através dos comentários e fofocas entre colegas. Mas acredita que não era algo que incomodava aos gays, até pela postura afirmativa que muitos tinham no contexto.

[S3] foi tranquilo... eu conhecia os meninos gays é::: eu sabia o que eles viviam... eu sabia que era aquilo que eu ia viver em algum momento... eu conversava com eles muito..... tranquilamente... mas eles nunca tentaram... é:: me seduzir e nem eu, o contrário... era sempre uma questão..... respeitosa [...].Eu tinha contato, tínhamos gostos parecidos, então era algo que a gente conversava. [...] Eu vivi uma coisa que eu não tinha vivido até então, eu era uma pessoa querida.

Aramis nos aponta aqui a importância da aceitação e do reconhecimento promovidos pelo sentimento de pertencimento e partilha identitária, desafio que muitas vezes se presentifica em muitos movimentos sociais. Uma vez identificados, os sujeitos sociais, sentem-se unificados, e mais harmonioso seria o estabelecimento de objetivos e propostas de ação para o alcance de interesses agora partilhados. Ademais, a autoestima se fortalece, auxiliando o sujeito na superação de medos e traumas antes mobilizadores do ensimesmamento e da invisibilidade social. Outro ponto destacado por Aramis é que agora, em meio à diversidade e convivendo com outros gays, era possível ter referência de seu ser no mundo, era-lhe possível construir uma representação menos estereotipada ou negativada acerca de si e dos colegas que partilhavam das mesmas condições, já que trocavam informações sobre suas vivências, seus sonhos, seus medos, suas dificuldades. Agora, tinha figuras relevantes para o seu processo de constituição identitária, o que lhe faltava pelas limitações socioculturais dos contextos anteriores. Abrira-se ao contexto e entendia que a defesa e fechamento extremos que antes tomava como estratégia de sobrevivência não mais seriam significativos. Comenta:

[S3] Na verdade é porque como me faltava figuras..... paternas e maternas..... de certa forma minha mãe estava presente, mas cumprindo o papel de provedora do lar, então ela tava muito pouco preocupada... vivendo aquilo e eu sempre tive a questão de.. eu não vou incomodá-la com problemas a mais.... então pra num... pra num tornar a vida dela mais amarga do que já era... meu pai era ausente... [...] então como eu não tinha figuras de proteção... eu tinha que me proteger.. só que como eu não tinha forças pra me proteger, a proteção virou uma defesa.

Mesmo em meio a seu processo de reconstrução de sua autoimagem e autoestima, Aramis relata que sentimentos ambivalentes não eram raros. Se o ser gay era algo que transitava entre o masculino e o feminino, haveria de vivenciar situações de maior afastamento ou proximidade de tais polos, considerando a transitoriedade das performatividades de gênero. Comenta de uma paixão que desenvolveu por uma colega de sala, com quem tinha bastante afinidade e mútuo carinho, mas relata que tinha clareza acerca de seu sentimento, que não era sexual. Voltava-se ao desejo de ter aquilo que outrora lhe fora

negado, na infância, em relação o modelo ideal de família. Interessante aqui notar que a interiorização dos ideais também se fazem em relação às personificações das instituições sociais, e não somente nas maneiras de se criar um centro de referência para o Eu. Se as categorizações são construções abstratas acerca dos sujeitos e do mundo, elas são também atribuídas às institucionalidades, mobilizando o desejo acerca do que lhe falta e como este atribui ao mundo (incluindo-se as instituições) as possibilidades de respostas a seu desejo. Para ilustrar a discussão, Aramis pontua:

[S3] A Maria [colega por quem se apaixonou] na verdade... ela sempre pra mim... era até de novo essa questão narcisística.... era uma versão minha feminina, era algo com quem eu compartilhava muitas coisas então... a gente gostava muito de estudar, a gente gostava de conversar sobre as mesmas coisas... gostos musicais e de:... aquela coisa de adolescente, a gente gostava das mesmas coisas, de televisão, cinema e tudo mais... eu gostava da companhia dela.. eu gostava que ela.. era carinhosa comigo... é::::... [...] estava sempre junto.. e::: eu gostava dela e tipo assim, eu imaginava a gente como um casal.... não sexualizado, mas a gente era um casal.... uma questão do tipo de um:: núcleo de uma família que eu quisesse ter.... alguma coisa tipo assim de pertencimento mesmo.

Como no mito de Narciso, que recorria às águas do lago para se admirar e ter noção de si, Aramis atribuía à colega uma função específica: reconhecer-se num mundo em que era estranho e, portanto, não amável. Se Maria lhe possibilitava ser amado, reconhecia-se nela e projetava, assim, sua falta no que a colega poderia proporcionar, motivo de seu sentimento e afeto, embora estivesse ciente de que a sexualidade não era a causa do desejo. Consideremos, claro, que a produção discursiva de Aramis se faz num momento em que provavelmente tenha elaborado o sentido para o que vivenciara, mas não deixa de nos sugerir a confusão possível em relação à ideia de paixão, articulada ao narcisismo e à sexualidade, bases para a sua constituição subjetiva.

Pergunto-lhe de sua relação com a colega, e ele relata que se afastaram logo após adentrarem a universidade, quando outros desejos e interesses se tornaram mais expressivos. Sobre sua passagem pela instituição de formação técnica, Aramis complementa, lembrando-se também de sua relação com outra colega, muito estigmatizada pelos demais (era negra, de contexto pobre e altamente agressiva, segundo Aramis), mas com quem mantinha um vínculo e por quem era reconhecido positivamente. Com sua amizade e em sua companhia, descobriu outros espaços de socialização e começou, então, a sair por bares e demais lugares alternativos em Belo Horizonte, universo até então distante de sua realidade:

[S3] Eu me diverti foi.... foi uma chance de viver algo que eu não vivia de uma forma segura... eu tinha al... que dizer, eu não era seguro, era completamente

inseguro... mas (risos)... tinha alguém pra me introduzir em espaços que eu não teria inserção... tão rápida, tão tipo assim, a chance de viver algo que... tipo assim... deixa eu ver como que é o mundo lá fora que eu vou viver num futuro.... mas sem precisar realmente viver aquilo ou seja viver através dos olhos, das experiências de outras pessoas.... então foi interessante.

Ao que parece, em meio às marcas de exclusão se fazem também as possibilidades de inclusão, pelo processo identificatório. A então amiga seria um recurso para que Aramis pudesse ampliar sua noção de mundo acerca das vivências de outras realidades, reposicionando-se quanto a possível mal-estar de não se sentir aceito ou valorizável num ambiente conservador. As vivências “antropológicas” com a amiga auxiliariam na formação de uma postura política que se tornaria mais expressiva quando de sua inserção profissional, o que lhe possibilitou maiores recursos quanto aos enfrentamentos que se fizeram necessários para seu desenvolvimento e empoderamento. Fecha seu relato sobre as experiências do ensino médio comentando da escolha profissional e da significação que atribui ao contexto:

[S3] A minha ideia estava ligada ao fato de eu... poder viver plenamente quem eu era em algum lugar.... não pertencendo, mas sendo... todo aquele potencial que eu pudesse ser em algum lugar... então... era era isso.

Sobre a escolha profissional, comenta que, após o curso de edificações, seu foco era a engenharia e a arquitetura, por mesclarem a matemática e a estética, seus interesses até então. Quanto ao fato de ser a engenharia um campo marcado por forte heteronormatividade à época, relata que teve dúvidas quanto ao caminho que seguiria. Comenta:

[S3] Por exemplo, nessa parte da engenharia eu sabia que eu podia agora conviver com homens... eu sabia como lidar com eles... era só lidar... no profissional sendo uma pessoa tecnicamente muito boa, eu sabia que eu num teria problemas, era só ser muito bom, eu procurava ser..... o bom antes de ser o gay, então assim... eu sabia que eu podia.... levar isso pra minha vida.

Aqui Aramis já nos aponta outro elemento importante quanto a seu processo de empoderamento: respondendo-se à prescrição de um dado campo (no sentido proposto por Bourdieu, 2006), teria legitimidade para fazer o jogo estabelecido em meio às formas de poder simbólico, apesar de sua orientação sexual, que seria coadjuvante no processo. Noutras palavras: respondendo-se ao desejo do Outro, criam-se possibilidades de barganha quanto ao próprio desejo.

Ainda sobre a escolha do curso universitário, Aramis comenta que decisivo foi o estágio obrigatório a que se dedicou ao fim do curso técnico. Adentrou um reconhecido

escritório de arquitetura após um curso de Autocad – desenho de projetos em computador –, o que não era tão comum na época, segundo relata, e assim foi convidado por um dos sócios do escritório, dado seu desempenho no curso. Comenta, entretanto, que se decepcionou com o contexto, dada a maneira como as pessoas se colocavam em suas relações com os demais: havia sempre uma imposição pela ordem do econômico, a desonestidade, a exploração do trabalho, a heteronormatividade e gracejos acerca da sexualidade, maus tratos com as diferenças, etc. Ali se presentifica o padrão a que Aramis tomava como aversivo, por conta de suas vivências de exclusão, e não gostaria de permanecer em espaços que lhe silenciassem. Ao que parece, fazer-se invisível como estratégia de sobrevivência já não mais lhe era interessante, talvez pelas experiências de inclusão e aceitação que vivenciara na formação técnica. Comenta que alguns sujeitos do escritório fariam vestibular em Engenharia Civil, o que se tornou ponto de avaliação. Se durante a formação universitária tivesse que se expor a pessoas e contextos como o do escritório, melhor seria encontrar outra formação que lhe pudesse ser mais inclusiva. Ao final, decidiu pelo curso de Ciências da Computação, aproveitando-se da boa experiência com elaboração de projetos via Autocad.

Questiono-lhe sobre sua visão talvez radical e, por vezes também intolerante em relação ao Outro. Não seria também o exemplo da interiorização da intolerância que marca os sujeitos a quem toma como aversivos? Aramis comenta que sempre busca entender a postura alheia, e a racionalização parece ser seu principal recurso para evitar o mal-estar gerado pelos embates cotidianos. Mas relata que a busca por referências que lhe faltaram ao longo de sua história se transferiu e se personificou nas instituições sociais. O relato a seguir ilustra sua colocação:

[S3] [...] pode também uma pessoa transgressora desde que ela viva aquilo de uma forma que... seja coesa consistente..... e não:::... variante... e não aquela coisa do tipo eu me aproveito na verdade disso nesse momento ... num outro momento eu vivo uma coisa contrária..... não... eu gosto de uma pessoa que realmente fala assim eu sou assim e vivo isso sempre.. então eu gosto disso... [...] é:::... mas aí eu procuro essa figura... uma vez pensando... eu acho que a única figura na verdade que eu encontrei ao longo da vida pra lidar com isso não era pessoa, era instituições, né... por isso que eu me amarrava bastante..... Por exemplo ao departamento de computação, até hoje eu tenho vínculo com o departamento de computação porque foi uma... instituição..... que..... tinha como me prover essas coisas... o departamento... a vivência dentro daquele lugar... me dava orientações, me dava proteção, me forneceu por exemplo, meios pra viver coisas... e etc... a academia como um todo me dá isso porque tenho ali orientações.... em relação a como lidar com a vida, então... a figura.... que eu procurava em uma pessoa... um mentor, como ela nunca veio, eu acho que eu transferi isso para instituições.... acho que é por isso que realmente eu tenho vínculo com instituições que eu respeito e::: até hoje... tenho... vivências fortes com essas instituições... ao longo da vida.

Se entendermos que as instituições são construções sócio-históricas complexas, estruturadas sob a forma de organizações sociais, como discutimos na segunda seção deste trabalho, notamos que elas são fundamentais na formação dos sujeitos sociais, orientando-lhes as formas de se metabolizarem no mundo e amenizando a insegurança gerada pelas mudanças e pelo desconhecido, embora tais sentimentos sejam inerentes ao *estar no mundo* e ao devir. Mas as instituições são também mutáveis, pelas ações dos sujeitos que usam de reflexividade quando da exteriorização de seu universo particular, interior. O que Aramis aqui nos aponta, talvez, seja sua insegurança em relação ao sentimento de desamparo gerado por suas vivências infantis, mobilizando-o a transferir às idealizações institucionais o suporte que não tivera outrora. Lembremo-nos, mais uma vez, dos apontamentos de Pagès *et al* (2008) acerca do poder das organizações na mobilização de aspectos inconscientes dos sujeitos sociais, como forma de lhes responder ao desejo. Há perigos, então, no modo como tais contextos podem se traduzir como prisões psíquicas (MORGAN, 2006), caso a reflexividade e a consequente emancipação não se efetivem. Voltaremos a tal tópico quando das discussões relacionadas à inserção e vínculo de Aramis com suas organizações de trabalho.

O vestibular estaria, como colocado acima, atrelado à imagem de uma instituição provedora, e sua escolha foi específica nesse sentido: era necessário adentrar uma instituição de ensino superior de excelência, apesar dos desafios que seriam vivenciados no processo, tal como a elevada concorrência. Comenta das restrições financeiras na época e, então, Aramis evoca a figura materna. Relata que sua irmã mais velha tivera a oportunidade de cursar um pré-vestibular e a mesma oportunidade não lhe fora dada. Pergunto-lhe do sentimento de desamparo, e ele comenta:

[S3] Na verdade é aquela questão... a minha mãe projeta em mim também, do tipo... “Ele vai dar conta.... ele dá conta!... ele nunca me trouxe problema então se eu colocar isso, não vai ser um problema pra ele”... Só que na verdade é a história do ovo e da galinha... o que veio primeiro? A minha super defesa, que eu me sentia desprotegido..... ou:.... a minha mãe.... me desprotegendo cada vez mais porque ela me acha capaz de fazer as coisas? Então assim.....é um... é uma bola de neve... [...] e eu sempre fui essa pessoa que não dá problema pra ela.... tanto que a minha procura de sair de casa muito cedo foi justamente isso, tipo assim... eu num quero estar aqui pra não dar problema pra minha mãe e também pra viver a minha vida. Mas eu procurei realmente me afastar.... num é falta de amor, que num sei o quê... é só uma questão de.... se eu continuasse lá..... num ia... melhorar, ia sempre ser essa questão. [...] Talvez a minha mãe até projetasse em mim.... a figura masculina que talvez meu pai:: não pode dar.... então ela esperasse que eu tomasse papel de homem da casa, então por isso que eu acho que ela..... meio que coloca o seguinte: “Não, você tem que se virar porque você é homem!”, eu acho que entra até uma questão até machista da minha mãe... e::: em relação as minhas irmãs, a minha mãe tem essa visão, de de tipo assim... “Eu tenho que proteger porque são frágeis”.

Na perspectiva de Aramis, as colocações de sua mãe poderiam estar também atreladas à maneira como ela interiorara os ideais de masculinidade e feminilidade propostos nas relações sociais e assim se expressa em suas relações com os filhos, além da mobilização pela via de sua (da mãe) falta. Estaríamos aqui diante de uma outra forma de operação das práticas ideológicas hegemônicas: não apenas diretamente marcadas nas condutas e ações de instituições (igreja, Estado, ciência, etc.) e sujeitos, mas na própria consciência de si e de mundo. Provavelmente sua mãe não se atentava para os efeitos de sua conduta em relação ao filho, por conta da força da ação institucional que lhe formara (enquanto constituição subjetiva), mas Aramis, por viver em outra época e já por se perceber diferente do modelo hegemônico, conseguia avaliar a situação e buscar formas defensivas contra o mal-estar gerado contraditoriamente pela figura de afeto e acolhimento. Fortificava-se, então, à custa de seu sentimento de desamparo.

Conta que cursou o pré-vestibular com dinheiro próprio, advindo de seu estágio na época, mesmo não tendo realização no então trabalho. Após a inscrição no vestibular, passou com mérito, sendo um dos primeiros colocados no ranking de vestibulandos da época.

Aramis comenta que conseguiu bolsa na instituição já em seu primeiro semestre, por ingressar em projetos de pesquisa, o que lhe dava liberdade e já lhe possibilitava autonomia junto às possíveis restrições do contexto familiar. Tinha recursos para manter o curso e se dedicar a socialização, sair com amigos, ter lazer e ainda ter fundos para questões emergenciais. Relata ter tido um bom convívio social na instituição que, assim como no ensino profissionalizante, contava com uma diversidade muito grande de pessoas. Não sentira ao longo do período universitário quaisquer apontamentos, até porque, em meio a tamanha diversidade, ser gay não seria algo estranho ao contexto. Ilustra:

[S3] Na computação tinha tanta figura bizarra.... que ser o gay não é não era uma afronta pra ninguém.... tinha uma pessoa que ia toda cheia de correntes, era um gótico... bizarro, que ele ia de correntes pra aula... tinha um outro.... que ele chegava como se ele tivesse rolado naquela grama toda, chegava com capim, cheirando a maconha... já tinham pessoas gays declaradas lá também... que eram muito mais gays que eu... então assim.... o Tiago, por exemplo, que é meu amigo até hoje... ele ia de boina, gravata borboleta, suspensório, como se tivesse saído da década de trinta... com bengala! Era um menino de vinte anos (risos) e ele ia com uma bengala... Então assim.... bizarrice por bizarrices, tinham outros muito mais bizarros que uma pessoa que era... “Ah, você é só gay” [snic]... tipo: “Ah, ok!” (risos), isso num te diferencia em absolutamente nada em relação por exemplo àquelas pessoas ali.. e tinha muita gente louca lá...

Para Aramis, o perfil do curso de computação na época era bastante específico, pois havia maior sensibilização dos sujeitos diferentes por outras questões, como a timidez, os

fechamentos sociais por causas diversas, a inteligência marcada, etc. Em sua percepção, o curso aglutinava sujeitos muito próximo à ideia de “nerds” e, por isso, identificava-se com o contexto, pelas vivências de exclusão e desamparo também vivenciadas pelos colegas. Relata que desenvolveu uma maior amizade com três pessoas em especial, muito ligadas no período universitário, mas atualmente distantes por conta de convicções pessoais e políticas e por práticas em redes sociais que o desagradaram.

Sem muitos detalhes ou lembranças sobre o período universitário, Aramis menciona que sempre se destacava em termos de nota e dedicação e sempre manteve seu vínculo com programas e projetos de pesquisa. Ao final do curso, ingressou já no mestrado e no doutorado. Paralelamente à pós-graduação, inicia sua trajetória como docente.

Conta que muitos foram os desafios por conta dos perfis de alunos nas instituições privadas, realidade distinta dos contextos públicos, mais diversificados. Mas conseguia superar quaisquer entraves usando da competência técnica e do acolhimento a alunos que pudessem vir a ser excluídos por sua condição de classe, gênero, raça, origem, etc. Em sua atuação profissional, desde sempre Aramis buscou sensibilizar os discentes no tocante ao respeito pela diversidade, mesmo em meio a cursos de ciências exatas – e lembra da história de Alan Turing, cientista da computação britânico que foi criminalizado em 1952, por conta de sua homossexualidade, e que veio a falecer por suicídio (embora haja especulações de que teria sido o seu envenenamento acidental), deixando importante legado à área da computação.

Aramis conta que muitos dos desafios que vivenciou como professor estavam atralados à maneira como as instituições privadas de ensino por vezes deturpam a lógica da formação em função da lucratividade. Conta que não raras eram as pressões de coordenadores quanto à aprovação de alunos, às metas de produtividade e à correspondência a ideais estéticos de funcionário (por conta do uso de vestimentas que pudessem se tomadas como inadequadas, por exemplo). Junto aos discentes, conseguia se impor de modo que não houvesse apontamentos que lhe gerassem maior incômodo. Ilustra-nos uma passagem interessante, sobre um aluno que tentou constrangê-lo junto aos demais por conta de sua sexualidade:

[S3] [...] um aluno já chegou a me perguntar se eu era gay na frente da turma, eu acho que com motivo realmente de colocar numa situação desconfortável, mas não foi desconfortável... eu tirei de letra! Eu falei: “Sou, por quê, você tá interessado?” (risos).



Para Aramis, o papel do docente é direcionar a percepção dos alunos para o conteúdo da matéria e trabalhar dinâmicas de valorização das diferenças, considerando os desafios que enfrentarão no mercado de trabalho. Notamos aqui sua postura politizada em relação ao trabalho e à educação, pontos que defende ao longo de sua trajetória.

Paralelamente ao trabalho como docente, Aramis começa também seu trabalho na empresa que nos servirá de contexto para seu empoderamento, por conta do cargo que ocupa como gerente de projetos. Conta que a motivação para entrar no contexto organizacional foi financeira, além das possibilidades de novas experiências e práticas para além do campo acadêmico.

A princípio, seu foco para inserção no mercado era a Google Brasil, empresa de renome no cenário mundial e que contava com discursos organizacionais diferenciados, se consideradas as práticas conservadoras e tradicionais presentes na maioria das empresas brasileiras – lembremos que Aramis comenta sua vinculação a instituições que possam personificar o ideal de acolhimento e responsabilidade social. Relata que no ano de dois mil e seis se candidatou a uma vaga numa seleção profissional, chegando até a fase final, sendo eliminado, entretanto, pela falta de experiência prática, uma das exigências na política da empresa. Comenta que sua mobilização na época se deu também por conta da política de valorização da diversidade proposta pela empresa, além de sua articulação com a história do departamento a que se vinculava na universidade. Ilustra:

[S3] ...inclusive na seleção na Google tem uma coisa meio interessante... eu fiz questão de mostrar que eu era gay porque lá eles tavam já naquela época com uma política de valorização::: da diversidade... de dinâmicas diferentes dentro do escritório... então eu já peguei e já joguei isso na própria seleção mesmo... porque..... naquelas reuniões de grupo cada um fala sobre si... eu já joguei assim: “Sou abertamente gay::: eu vivo essa vida.... de forma muito tranquila”... é::: eu sei que a organização aqui valoriza bastante também... é::: a pessoa assumir e viver isso tanto que tinha um grupo lá de gays do Google e tudo mais.

Podemos entender, então, que a mobilização por um contexto de acolhimento lhe era significativa, apesar de sua tentativa ter se esbarado com a pequena experiência técnica que era exigida. Relata que ao fim da seleção fora aconselhado pelos profissionais de RH da empresa que buscasse suprir a necessidade de experiência profissional ou finalizar sua pesquisa de doutoramento, cujos resultados certamente seriam valorizados no contexto. A partir daí, pediu uma vaga numa empresa (startup) que prestava serviços de tecnologia a instituições públicas, por intermédio de um professor que era chefe na empresa e com quem

tinha bom relacionamento por sua dedicação e empenho nas aulas. Não teve empecilhos em conseguir o emprego e comenta que sua inserção e integração foram tranquilas.

[S3] eu já entrei num projeto extremamente grande lá:: funciona como qualquer startup de::... em formato de computação. Hoje em dia é uma empresa::... média.. na época ela era pequena... naquela época a gente tava com cinquenta... setenta funcionários, alguma coisa desse tipo.... projeto muito grande pra o estado de Minas Gerais... já me colocaram lá e falaram: “Olha... cê vai fazer isso, isso e isso”... e de novo eu sinto aquela coisa da injustiça [...], pois eu não tive treinamento, eles me jogaram, e todo mundo que entra passava por processo de treinamento de uns dois meses. [...].Eu fui a única pessoa que entrou lá e puf... “Seu computador é esse.... cê tem que implementar isso pra semana que vem, qualquer dúvida procura aquela pessoa, mas aquela pessoa não tá por sua conta... ela tá fazendo as coisas dela”..... Ai... eu, de novo, senti assim: “Porra..... tudo bem, eu até posso aprender rápido, mas num quer dizer que eu vou... adivinhar o que eu tenho que fazer”... Mas aí beleza, fui fazendo as coisas, fiz....

Na fala de Aramis, podemos notar certa decepção no tocante a suas expectativas, geradas pelos discursos organizacionais e a possível incoerência quanto às práticas cotidianas e a articulação com tais discursos. Seu ideal acolhedor seria, mais uma vez, suplantando pelo compromisso e pela necessidade de não trazer problemas ao contexto (como evoca em sua relação materna, análoga, talvez, à imagem organizacional) e, assim, corresponder ao prescrito como forma de se fazer valorizado. Comenta que em sua jornada pela empresa teve seu primeiro ano marcado pela adaptação à dinâmica organizacional, mas não teve maiores entraves no processo. Enfatiza o aprendizado no trato social na postura junto às constantes e variáveis cobranças e a necessidade de se desenvolver e inteligência emocional e capacidade de negociação. Facilitava-lhe o fato de serem muitos dos colegas também vinculados ao departamento onde cursava a pós-graduação, motivo pelo qual administrava com parcimônia a postura alheia, embora Aramis aponte que nem sempre o mesmo cuidado era tomado pelos colegas. Pelo fato de partilharem um outro universo comum, para além do trabalho, como o acesso às particularidades e à intimidade, não raros eram os momentos de certa confusão no tocante ao que era da ordem do trabalho e da ordem da amizade e socialização. Caracteriza, então, como informal o clima que se estabelecia na empresa, dadas as articulações supracitadas.

[S3] ...ninguém ali é menos ou mais que o outro... todo mundo lá tá realmente construindo a mesma coisa, pra chegar em algo grande... eu achei muito legal... naquele contexto aquelas pessoas... é::... consegui ter uma ascensão muito rápida lá dentro porque... dedicação.... eu era muito dedicado realmente... não só ao mestrado na época... e um dos chefes lá da empresa era inclusive meu professor no mestrado... mas a dedicação mesmo dentro da empresa, eu ficava horas a mais, eu ficava lá tipo assim..... interessado em corrigir problemas que nem eram meus.

Pergunto sobre a mobilização quanto a sua entrega na organização, e Aramis menciona a ruptura da então relação amorosa que mantinha, assunto que abordaremos mais detalhadamente adiante. Mas aqui temos já indicativos de que a confluência de aspectos pessoais impactam diretamente as relações de trabalho e vice-versa, podendo contar também de modo significativamente positivo ao trabalhador em seu processo de visibilidade social, para além da ideia de expropriação e alienação no trabalho. Comenta:

[S3] só que na época.. eu tava querendo me..... afogar... em qualquer coisa que me tirasse a mente... de um pensamento da vida pessoal. Então por exemplo, no primeiro ano eu passei Natal e Ano Novo basicamente trabalhando, eu trabalhei no Natal, no dia vinte e quatro até umas quatro horas da tarde... eu fui no dia vinte e cinco... e no dia trinta e um eu tava trabalhando também até seis horas da tarde... pra corrigir problemas de um sistema que seria implantado no dia dois de janeiro... e todo mundo viajando... e todo mundo quis viajar, que tinha outros compromissos, família, sabe... num tô recriminando ninguém... mas como eu tava com esse tempo, essa disponibilidade, eu fui lá.... e se eu não tivesse ido, o sistema tinha entrado no ar com vários problemas... então isso, eu acho que contou bastante nesse primeiro ano de avaliação.

A entrega e a dedicação lhe renderiam a visibilidade e o reconhecimento, aspectos que a princípio não eram intentados diretamente por Aramis, segundo seu relato, mas que surgiram por conta das circunstâncias. Seus problemas na vida pessoal lhe direcionavam cada vez mais ao trabalho e, aos poucos, conseguiu espaços de destaque nos projetos a que se dedicava. Comenta:

[S3] ...eu não precisava forçar nada..... foi muito mais uma questão minha mesmo... precisava... tirar a cabeça.... do pessoal... da vida pessoal.. e aí foi isso... o primeiro ano teve toda essa adaptação, no segundo ano já me deram o papel mais importante lá dentro... como chefiando uma miniequipe de implementação de um módulo... no outro ano... já me passaram pro outro projeto, com um papel mais importante..... então assim foi.... foi muito bom a experiência [...], tanto que eu esqueci, inclusive, de outros lugares, me adaptei bem... gostei de ter a flexibilidade que eu tinha lá dentro, as pessoas que eu conheci.....

Além das circunstâncias, Aramis comenta que a flexibilidade no trabalho para se dedicar a outros projetos era um ponto bastante positivo no trabalho, especialmente no que se refere a cursar Direito, em horário que em outras empresas talvez não lhe fosse possível. Um outro aspecto acerca da dinâmica organizacional que cita como importante para seu desenvolvimento é a grande rotatividade de funcionários, por se tratar de uma empresa que movimenta projetos e pelo fato estar vinculada à universidade. Entende que a rotatividade não é um sintoma negativo sobre a dinâmica organizacional, mas espontânea, já que a universidade fornece constantes talentos que possam ser aproveitados em diferentes projetos e

necessidades da empresa, além do fato de muitos funcionários serem estudantes e terem outros planos profissionais e pessoais. A cultura organizacional incorpora, portanto, a dinâmica do contexto, pois se vincula a um laboratório que provê as necessidades de recursos humanos, com candidatos inovadores e com conhecimentos que possam ser utilizados para os interesses da empresa. Mas o fato de Aramis estar há anos na organização auxilia na manutenção da ordem e da estrutura, o que acredita ser um diferencial marcante em seu processo de ascensão. Ilustra:

[S3] Quem fica muito tempo, acaba que acumula um conhecimento... da cultura da empresa que tem que ser repassado pra outras pessoas que vão entrando... Tem poucas pessoas lá que estão há muitos anos na empresa... que conhecem os processos, as histórias e... o que que dá certo, o que que não dá certo, então acaba que..... não só de dedicação, mas o fato de eu estar... muito tempo lá... também me garante uma ascensão.... um poder de barganha de salário que outras pessoas não têm.

Por seu histórico e comprometimento, Aramis acredita que se torna legítima sua ascensão em se tratando de gerenciamento de projetos, pelo seu tempo de experiência no contexto.

Pergunto-lhe das práticas de socialização cotidiana, a fim de que relate detalhadamente suas interações e os prováveis conflitos que lhes são inerentes. Ele relata que o dia a dia não era marcado por entraves relacionados a sua postura e sua orientação sexual, já que conseguia se impor aos colegas que trabalho e conseguia legitimidade, por sua dedicação e tempo de empresa. Casos isolados de desentendimentos estariam relacionados à inserção de novatos, que, por desconhecerem a dinâmica da empresa, por vezes, reproduziam práticas de estigmatização, especialmente sob a forma de humor, reflexo da maneira como se operacionalizam as estratégias de heteronormatividade no macrocontexto social, principalmente pela naturalização da sexualidade e pelo baixo incentivo ao criticismo, consequência da ação de muitas instituições, tais como religião, família, escola, etc.

Sua postura incisiva chegava a ser temida pelos novos colegas, mas ele comenta que sua combatividade estaria voltada, antes mesmo de qualquer posicionamento político, ao compromisso técnico com o trabalho. Enquanto gestor, comenta que cobrava dos funcionários o comprometimento e a dedicação que tomava como valores:

[S3] ...eu senti que havia certo receio... mas depois eu descobri que não era em relação... a sexualidade, é que eles tinham medo de mim mesmo, então eu tinha..... associado a minha imagem um certo..... receio... porque eu era uma pessoa extremamente... hum... como que eu posso colocar..... eu cobrava bastante no trabalho, e as pessoas têm um certo receio de aproximar, porque... sei lá... achava

que eu ia dar uma... tirada ou alguma coisa desse tipo.... e porque tinha a questão da sexualidade também, mas também de como abordar.

Sua cobrança por comprometimento talvez possa estar associada à negação de sua imagem paterna, que por vezes se associa ao não-comprometimento com a família e mesmo consigo. Aramis por vários momentos comenta da “fraqueza” percebida na maneira como seu pai lidava com a dependência de álcool e as consequências danosas às pessoas que o cercavam, incluindo-se no exemplo.

Sobre sua orientação sexual, relata que montava estratégias específicas para reposicionar os colegas quanto às atitudes e usava também do humor – especialmente sarcasmo – para mostrar seu ponto de vista. Ilustra-nos:

[S3] eu percebendo isso [as piadas machistas e homofóbicas], depois de um tempo eu comecei a dar a abertura... eu mesmo fazia piada, eu mesmo fazia a colocação... e aí começou com esse tipo de atitude minha virando uma certa.... afronta em relação ao machismo institucional... do ambiente de trabalho. Como eu dava abertura e fazia piada... os meninos... estavam acostumados a fazer muita piada machista... homofóbica... eu comecei a fazer o inverso... na hora que eles faziam uma piada que eu achava machista, homofóbica, eu já colocava... alguém contra a parede, devolvendo uma pergunta bem desconfortável, por exemplo... as homofóbicas eram mais certos tipos de xingamentos... “Ô, viado”... “Ô, num sei o quê”..... esse tipo de colocação, quando eles faziam algum... em voz alta, pra sala toda ouvir... eu fazia uma brincadeira... eu falava: “Oi, cê me chamou?”. E assim começou assim, quando as pessoas eram mais íntimas minhas... e quando não eram, eu falava: “Que que tem, qual é o problema?” .... não eram... tipo assim, uma coisa que eu acho que eles faziam..... de uma forma pra provocar o outro, no sentido de uma ofensa, mas mais uma questão de hábito deles... eu comecei meio que chamar atenção, e eles perceberam....

Sua postura muitas vezes chegaram a inibir os colegas quando de gracejos e apontamentos pejorativos relacionados à sexualidade, à feminilidade, mudando os hábitos da organização. Se suas provocações eram aversivas aos colegas, por lhes exporem ao contexto como preconceituosos, diminuía, pois, as possibilidades de manutenção do comportamento, o que garantia a eficácia do condicionamento, tal como nos pontuam as proposições behavioristas skinnerianas. Mas como aqui partimos do pressuposto de que não haveria garantias quanto à resposta comportamental dos sujeitos, posto que são complexos em sua constituição subjetiva<sup>49</sup>, pergunto-lhe de possível insegurança quanto à maneira como recebiam tais provocações, que poderiam ser entendidas como agressão e poderiam, então, aumentar a animosidade entre sujeitos nas situações de trabalho. Aramis responde que muitas

---

<sup>49</sup> A concepção de sujeito nas abordagens behavioristas clássica e radical em Psicologia é distinta da que tomamos como base para nossas análises, uma vez que os sujeitos são entendidos como respondentes aos estímulos e contingências ambientais, sem que se considere a influência de instâncias como a mente e o inconsciente, foco de abordagens outras, como Psicanálise e Cognitivismo.

vezes a agressividade deve ser utilizada como resistência à força com que o machismo e demais ideologias se presentificam no ideário dos sujeitos sociais, e não haveria mudança se não pela percepção, por parte dos colegas, de suas provocações como lhes sendo desfavoráveis e aversivas:

[S3] Tem que ser... tinha... era agressivo, mas numa forma de ironia .... e tem que ser assim mesmo, senão eles não iam... absorver absolutamente nada... em relação, por exemplo, a comentários machistas, mesmo que eu falasse eles, continuavam fazendo... e as mulheres que tinham lá... elas não se posicionavam também em relação a isso... e isso é muito grave.

Pergunto-lhe, então, de sua legitimidade pelos colegas para defender as mulheres. Ele acredita que a legitimidade era maior no tocante à questão LGBT, por exemplo, já que era tomado como representante direto do grupo social, mas que o mesmo êxito no que se refere aos comentários machistas não era expressivo. Conseguia mudar ou silenciar comentários homofóbicos, mas nem sempre os de desvalorização ou objetificação sexual da mulher, pela maneira como as próprias mulheres no trabalho se colocam, mais submissas e coniventes com a situação, seja por vergonha de se expressarem, seja pela própria maneira como também interiorizaram a heteronormatividade.

[S3] eu acho que elas têm sim, eu acho que elas ficavam... de certa forma tristes... principalmente quando os caras pegavam assim, alguma coisa na internet... por exemplo, aí vou dar um exemplo bem claro.... lá no trabalho, eu imagino que em todos, porque em todos, né... que eu estive, sempre teve isso, tem o grupinho... de comunicação dos homens... antes era um grupo de email, depois evoluiu pra um grupo de whatsapp... chamava-se *A Borracharia*... e eles compartilhavam e-mails de mulheres peladas, vídeos pornográficos... durante o trabalho... [...] Eu ficava extremamente ofendido.... eu tenho certeza que uma amiga, muito amiga minha, que falava comigo sobre isso, também ficava ofendida... eu acho que as outras também ficavam ofendidas, apesar de num ter conversa tão direta com elas... mas isso era uma coisa muito grave e eu tentei colocar isso, mas não tive a força pra falar em nome de mulheres.

Questiono-lhe a postura combativa, a fim de entender sua identificação entre os contextos (masculinos e femininos), e Aramis pontua que se identificava com a causa das mulheres porque a homofobia estaria também ligada ao machismo. Assim, sendo combativo no tocante à sexualização da mulher (em sentido de objetificação) estaria também combatendo possíveis práticas de homofobia. Comenta que em outras situações de trabalho sua postura era diferente, mas que assumira um posicionamento mais incisivo até por conta de seu poder de argumentação e legitimidade junto ao contexto de trabalho. Em outras ocasiões,

como não dispunha de mesmo poder de enfrentamento, muitas vezes foi conivente e omissivo, e eu lhe gerava mal-estar, sentimento pelo qual não mais gostaria de passar em seu cotidiano:

[S3] Eu me calava bastante... exatamente... me calava bastante, contava os dias pra terminar o trabalho e é engraçado que eu tenho esse problema com essas figuras masculinas e paternas...

**[E] Associadas a seu pai?**

[S3] de ser... escolher a figura paterna que eu não quero ser... eu não quero ser igual meu pai, eu não quero ser igual o arquiteto [com quem trabalhou anteriormente], eu não quero ser igual meu orientador da computação... tanto que eu larguei a computação e fui pro direito... eu não quero ser, eu não quero... eu pego esses modelos masculinos [estalo com os dedos]... isso aqui é uma figura que eu não gostaria de ser... e eu tento me afastar o máximo possível daquele modelo... daquele:: daquele contexto... é assim... e se eu não sei porque exatamente, com certeza tá ligado a essa coisa do meu pai desde a infância... ou até dum modelo... heteronormativo social imposto do que deveria ser o macho e eu não gostaria de ser aquele... macho. Vou procurar a minha definição.

Aramis evoca a figura paterna e com ela a imagem (fantasmática) de seu abandono e desamor, provavelmente acessadas quando de vivências que refletiam o modelo de masculinidade socialmente aceito e que lhe rejeitava enquanto ser no mundo (haja vista as vivências dolorosas quando dos apontamentos sociais em sua infância, ferindo-lhe o ego). Propõe-se, segundo seu discurso, a se permitir novas identificações possíveis, a fim de que possa ser valorizado e entendido segundo seu referencial de Eu, sua constituição subjetiva. Nesse momento, provooco-lhe em relação às identificações com o contexto LGBT, pois assumir-se gay implica também assumir uma definição, o que a princípio busca evitar. Ele comenta:

[S3] nossa... a minha dificuldade com contexto lgbt também vem disso... eu num consigo por exem... você pensa em grupos, eu num quero pertencer a nenhum grupo LGBT... não quero, num faz parte... do meu ser... me encaixar num estereótipo tão... num é... e na hora que ce vai conhecendo as pessoas, vendo que elas tiveram que colocar máscara, que elas têm dificuldade de abandonar essas máscaras, isso me incomoda muito. Por isso que às vezes eu realmente... eu prefiro ficar muito tempo sem ficar com ninguém, namorar ninguém, conhecer ninguém... porque a minha dificuldade de ter que lidar com uma pessoa que não é aquilo que ela é..... e você passar por um momento que ce passa a gostar de verdade, depois descobre que a pessoa é de mentira... é muito difícil.

**[E] Você fala no caso de quem ainda não se assumiu ou que tá no armário?**

[S3] quem não assumiu... e realmente tá com dificuldade ou uma complicação. Eu entendo, eu não vou lá pressionar a pessoa, expor ela, num vou retirá-la... mas eu não vou querer me relacionar com ela, eu simplesmente vou respeitar o momento que ela tem, o meu problema são as pessoas que ficam no meio do caminho e que enganam outras... casou::: tem num sei quantos filhos e tem vinte parceiros fora do casamento sem... o conhecimento do cônjuge ou dos filhos ou num sei... da

dinâmica... isso me incomoda... a pessoa que realmente que finge que é o macho e que... coloca todos os preconceitos pra fora pra tentar um... inserção dentro do contexto social, que ele acha que deveria participar e ser aceito e... discrimina as próprias pessoas que são iguais a ele, enfim, essas pessoas eu realmente tenho desprezo total, ojeriza... eu acho que é realmente a defesa que a pessoa encontra... entretanto.. é:::.. é aquela coisa... ok, eu entendo, eu racionalizo que aquilo é a defesa que a pessoa encontrou... mas eu não respeito... eu acho que ela.... deveria para o próprio bem dela em termos de.... caráter e até consciência ter um pouco mais de força... talvez esteja exigindo demais das pessoas... hum... mas é a forma como lido com isso.

A fala nos sugere a percepção de justiça que serve de referência a Aramis em se tratando da formação do caráter e da ética. Ao que parece, ética e política em sua percepção andariam atreladas, mesmo que compreenda que há distintas maneiras de se lidar com a estigmatização e a forma de se fazer aceito num contexto social. Aramis nos aponta, então, à perspectiva inicial que defendíamos nesta tese: as estratégias de sobrevivência adotadas por muitos sujeitos estigmatizados reforçariam, pela submissão às avessas, disfarçada de legitimidade, as assimetrias sociais. Entretanto, deve-se considerar que a noção de poder que defendemos é fluida, complexa e nem sempre centralizada, mas variável segundo a forma como se colocam os sujeitos frente às trocas e interações sociais. Não há uma matriz geral e universal, não seria algo que se tem, não é binário e se exerce sem contraponto, mas a depender de como se colocam os sujeitos em suas trocas, já que o poder lhes é imanente e circular (FOUCAULT, 2012). Daí as mudanças – como descritas nos capítulos iniciais deste trabalho – acerca do radicalismo e de certa unilateralidade quanto às análises das relações de poder e do empoderamento de sujeitos minoritários.

Aramis nos coloca, então, em seu discurso elementos subjetivos que dizem de sua constituição subjetiva e como encontra modos de fazer circular o poder em suas interações, satisfazendo seus interesse e desejos de ser e ter. Esse é o ponto ao qual nos debruçamos como forma de entendimento de seu processo de empoderamento e visibilidade social. Provável que o sentimento de desamor, de abandono, de injustiça assim o mobilizam à ação combativa das estratégias que percebe como formas de manutenção do poder e da assimetria que o ameaça (e aos sujeitos com que se identifica): à combatividade e não-aceitação de sistemas simbólicos e concretos de opressão das diferenças. Reforça:

[S3] ...e é muito injusto, realmente eu acho que é... eu acho que todo mundo que é gay passa por um *bullying* de infância, passa por isso mesmo... e tipo... eu não pedi pra ser assim, num é justo as pessoas quererem... me humilhar por causa disso.



Seu radicalismo é suplantado, não obstante, quando questionadas as formas como se colocou ao longo de sua trajetória nas relações sociais e de trabalho, pois Aramis traz à tona a relevância de reflexividade em meios às interações, segundo os interesses dos envolvidos num dado contexto. Em relação a meu questionamento sobre sua percepção de seu empoderamento, por exemplo, ele comenta:

[S3] O que eu entendo... é o seguinte também... você não vai sobreviver nesse mundo sendo uma pessoa que realmente bate de frente... com toda sua força... cem por cento das vezes. Mas eu não vou esconder de ninguém por exemplo... que eu sou gay... mas eu não vou chegar e falar: “Bom dia, meu nome é Aramis, eu sou um gay, me expondo tão abertamente, me colocando de uma forma agressiva... o que eu entendo é que eu não vou omitir se a pessoa perguntar.... mas em determinados lugares... eu já vou chegar e tentar me colocar como... porque eu ganho uma vantagem com isso.... uma vantagem que na verdade não é obtida de forma desonesta, é simplesmente uma questão de... aqui eu me sinto mais à vontade para que a minha pessoa e a minha essência aflore cem por cento... no sentido... essas pessoas não vão.... me negar nada... a princípio por causa disso... em outros lugares, a princípio elas vão me negar... e eu vou ter que quebrar uma barreira... às vezes é melhor nem expor tanto e aos poucos ir conquistando.

Aramis nos ilustra, assim, que o empoderamento não tem uma fórmula, um modelo, mas depende de fatores e variáveis múltiplas, estando no sujeito e nas suas formas de expressão o ponto central para uma compreensão de sua ascensão no trabalho, como buscamos nesta tese. A postura combativa ora se tornará relevante, ora não; de mesma maneira, a submissão ora será necessária, ora não. Se o poder é circular e perpassa os sujeitos sujeitos, transitórios serão os momentos em que o poder se efetivará e sua manutenção dependerá da articulação de uma série de saberes-poderes que estruturam e concretizam (materializam) os contextos sociais, dialeticamente. A materialidade de seu poder de agir está no lugar que ocupa nas relações organizacionais (visibilidade e poder econômico), mas que pode também se desfazer em função de outros jogos, outros posicionamentos e outros sujeitos com os quais venha a interagir.

Adentramos, em seguida, os aspectos subjetivos que estejam relacionados à forma como lida com seu desejo em relação ao Outro. Aramis comenta não ter clareza acerca de tais questões, pois elas não são facilmente inteligíveis. Relata que, mesmo após sete anos de terapia (e enfatiza a ajuda que tivera em seu processo de autoconhecimento), há muito o que entender sobre si e suas motivações. Ilustra:

[S3] Não sei te dizer..... o que me mobiliza..... é... aí... aí eu... num tem como fugir, o que mobiliza... eu quero ser..... aquela pessoa que eu tenho o

potencial de ser... então eu quero explorar tudo aquilo... que eu posso explorar hoje em dia... de mim.... então, se eu posso estudar e ser um bom advogado, vou tentar ser... se eu posso estudar e ser um bom cientista de computação, vou tentar ser... se eu posso ser um professor, vou tentar ser... vou tentar explorar uma outra coisa... vou viajar e conhecer culturas.... viver relacionamentos com pessoas diferentes e ver realmente... aquilo que me satisfaz.

As incertezas que se fazem possíveis, em termos de interpretação, em seu discurso marcam a noção de sujeito processual concreto que defendemos neste trabalho. Não se excluem as consequências de vivências passadas e a forma como elas se cristalizam e impactam diretamente as práticas cotidianas (no ideal de Eu); não se faz irrelevante a maneira como o desejo nos impulsiona ao Outro na tentativa de lhe corresponder (ao seu desejo) e assim se fazer amável (tal como tomamos no ideal de “bom advogado”, “bom professor”, etc. O vocábulo “bom” poderia ter aqui o sentido de valorizável, amável ao desejo do Outro); mas também não se faz irrelevante a força do devir e das mudanças geradas pelas interações e que são base da constituição subjetiva. O desejo é, pois, nomeável, mas transitório. Deve ser nomeável para se fazer possível e assim manter a integridade do ser, mas não é fixo e não garante a plenitude do Eu, que se metaboliza e processo ao longo do tempo e do espaço, transformando-se continuamente.

Em suas práticas organizacionais, Aramis encontrou momentos em que pôde evitar seus medos e angústias a partir de posturas combativas e outros momentos em que teve de se manter omissivo, aceitando o mal-estar gerado pela evocação de suas experiências passadas; momentos em que usou de seu lugar de visibilidade para minguar ações de desqualificação da categoria social com a qual se identifica e momentos em que sentiu sua impotência em estabelecer mudanças maiores, posto que a coletividade e o ideal partilhado não lhe foram possíveis. Importante é nos atentarmos aqui para o fato de que, ao longo de sua trajetória, usa de reflexividade para perceber recursos e situações em que possa fazer valer seus interesses e evitar o que lhe é desfavorável, mesmo que sem mudanças sociais maiores e extensíveis à coletividade (categoria social com que se identifica, por exemplo), possibilitando-lhe o empoderamento (mesmo que em instâncias basais, no nível individual e econômico). Seria sua consciência crítica o ponto central para seu delinear o posicionamento, evitando-se, inclusive, assumir posturas que possam desfavorecê-lo no tocante à idealização e, portanto, valorização coletiva – lembremos sua busca por dedicação e reconhecimento segundo as prescrições sociais.

A dialética que aqui apresentamos pode ser ilustrada na maneira como Aramis apresenta uma situação de avaliação de sua chefia no trabalho:

[S3] Eu sou tido como antipático, mas ao mesmo tempo uma pessoa popular... que fazia piadas, levava assuntos engraçados, discutia com as pessoas... eu tive uma reunião no qual... reunião anual... na qual o meu chefe dava o feedback pra equipe e etc. E ele falou que a unica reclamação... [...] a única reclamação era que eu não ia almoçar com as pessoas... “Você só almoça com seu grupinho de amigos::: (esboço de riso) e eu fiquei olhando pra cara dele... são amigos que::: eu fiz lá do trabalho e levo pra vida... é::: e nós áamos almoçar porque a gente gostava um do outro, a gente ria das mesmas coisas, a gente tinha o mesmo tipo de pensamento, de humor e etc. [...] Eu já tinha conseguido eliminar comportamento machista e homofóbico deles em relação a mim... dentro do ambiente de trabalho... mas num almoço, por exemplo... no qual estávamos... fora, vamos assim dizer... né... do escritório, no qual eles poderiam ter uma conversa mais aberta, informal... ou eu ia ter que me submeter àquilo ou ia ser a pessoa que corta o clima do almoço... ou eu ia ser a pessoa chatona... [...] se sentássemos numa mesa de bar... pra conversar, aquela galera da *Borracharia*... eu não teria poder de convencimento..... que não fosse... legal mesmo.

Ainda sobre suas posturas e possíveis mudanças nas relações de trabalho, Aramis relata que seu *coming out* organizacional possibilitou que outros colegas também pudessem assumir sua sexualidade, criando um clima de maior liberdade na empresa, o que não ocorrera até sua postura de resistência à heteronormatização. Relata aqui que a cultura organizacional era dinâmica e não seguia apenas as determinações formais e visíveis, mas se tecia a partir de uma série de elementos advindos das trocas intersubjetivas. Possíveis problemas de comunicação, insegurança nos relacionamentos e falhas nas atividades seriam, portanto, ocasionadas pela própria dinâmica na constituição de uma cultura na empresa. Se por um lado tais problemas fossem iminentes no dia a dia, por outro lado o poder de agir dos funcionários também se expressava, posto que o controle da subjetividade não se fizesse tão marcado, principalmente no que se refere às clássicas práticas de controle por meio dos processos de gestão de pessoas (FARIA; MENEGHETTI, 2007; PAGÈS *et al*, 2008; SIQUEIRA; 2009). Mas Aramis acredita que a existência de um setor de Recursos Humanos na empresa pudesse ajudar em ações de maior desenvolvimento pessoal e organizacional, seja por conta de questões atreladas ao tecnicismo e ao desempenho com excelência das atividades, mas principalmente através de possíveis ações de integração e mudança sócio-organizacional. Lembramos que tal perspectiva é procedente, mas controversa, pois, nesse caso, importante seria considerar a atuação de um setor de RH que de fato estivesse comprometido não só com as diretrizes estratégicas e técnicas, mas também com ideais voltados à defesa da humanização do trabalho e os estabelecimento de mudanças que favorecessem uma gestão democrática e participativa. Em suas palavras:

[S3] Não tem departamento de recursos humanos lá... não existe uma pessoa ou um grupo que pense... processos humanos dentro da empresa... inclusive isso é uma falha, eu sempre critiquei isso lá eu:: sempre falei: “Precisa de alguém... para orientar pessoas, os meninos aqui eles são tecnicamente muito capazes..... mas existe um problema de interação”... não só em relação a isso, é uma questão básica, mínima... a maioria dos meninos são introvertidos, pessoas que são difíceis de se comunicar, inclusive... pra fazer um trabalho em equipe, essas pessoas precisam se soltar, se sentir à vontade... deveria ter um... grupo de recursos humanos pensando dinâmicas de grupo:: é:: processos de interação.

A resolução dos problemas de interação e demais que lhe são inerentes fica a cargo das práticas cotidianas. Provoco-lhe, então, acerca da ideia de controle, recorrente nos discursos administrativos e, por isso, bastante condicionantes em formas de subjetivação no trabalho. Aumentar-se-iam, talvez, os riscos de maior resistência e cerceamentos às ações que o próprio Aramis conseguira estabelecer no ambiente de trabalho, em função da legitimação de práticas de normatização (sejam elas reflexos da normatização do macrocontexto ou emergentes a partir do poder de agir das subjetivas em interação). Poderia haver, com a ideia de controle organizacional, maior fechamento às ações de Aramis quanto à mudança de posicionamento dos colegas acerca de sua orientação sexual desvalorizada, por exemplo. Ele argumenta:

[S3] eu tenho certeza que eu teria sido dispensado muito mais cedo se eu não fosse... essencial pros projetos que eu trabalhei... então é:: até por uma questão um de negociação salarial eu tinha um poder.... de negociação salarial com.. é: o diretor da empresa muito maior que as outras pessoas... eu comparava os aumentos que eu conseguia... porque o aumento lá era negociado um a um, os contratos não eram pela CLT, mas por CNPJ.

Entende, então, que o discurso meritocrático lhe fora favorável, para além de outras formas de controle, já que mais vantajosos seriam para a empresa a sua manutenção e seu potencial produtivo, mesmo que do ponto de vista simbólico sua orientação sexual não fosse atrelada ao ideário de funcionário e imagem organizacional. Utilizou-se, assim, de seu poder de barganha, e relata que características de personalidade são também importantes no seu processo de empoderamento:

[S3] ... eu chegava pro meu chefe eu conseguia negociar um aumento que as outras pessoas não conseguiam..... estava envolvido aí uma questão meritocrática.... e uma questão até de:... eloquência, eu consegui me colocar mais do que esses meninos que eram extremamente introvertidos, eu conseguia me colocar e fazer valer... o meu:: a minha necessidade dentro da empresa melhor que uma pessoa que mal se comunica, uma pessoa que num comunicava nem o horário que ela ia ou não pra empresa.... ela num consegue pedir um aumento, ela simplesmente... falar assim: “Eu preciso de tanto” e a pessoa falar: “Eu num posso”... acho que ela nem sabe que ela pode negociar... que ela num é acostumada a conversar com outras pessoas, ela é

acostumada a receber um certo tipo de.... de dado e trabalhar com aquele dado como se fosse a verdade, e eu não... eu falo: “Não... num aceito isso não” e::: se num for assim, tô indo embora... e sempre foi uma ameaça que funcionou bem dentro da empresa, ameaçar sair.

Suas vantagens se faziam notórias pela maneira como se impunha, usando de seu reconhecimento em relação à produtividade, mas também pelo ensimesmamento que acredita fazer parte da postura de demais colegas de trabalho, favorecendo-lhe a ascensão, posto que a concorrência e competitividade se tornam amenas.

Pergunto-lhe então sobre os custos pessoais em se corresponder aos ideais produtivos na empresa, até como forma de se fazer valer o mérito e o poder de barganha que adquirira:

[S3] Tem..... é... me cobro muito, é uma questão desde criança, sempre me cobrei..... eu sempre me cobrei uma posição que é muito difícil... que sempre dá problema, obviamente... psicologicamente... não poder errar... cê só tem uma chance... e:::..... isso é um problema... pra mim, porque obviamente quando eu erro, eu entro numa neura que até hoje eu não sei lidar bem... tenho problemas em relacionamentos porque... sempre difícil eu lidar com pessoas e a pessoa lidar comigo, uma pessoa que..... não se coloca em posição de errar..... e quando erra... surta! eu mesmo... inclusive não aceito julgamentos alheios (risos)... porque justamente isso, eu me cobro muito, como eu me cobro muito, eu penso muito... eu racionalizo coisas eu pondero... aí eu tomo uma decisão..... nem sempre a decisão certa, e realmente é problemático..... sete anos de terapia e ainda não consegui lidar com isso!

Aramis nos dá aqui margem para retomar aspectos subjetivos que digam não só de suas vivências infantis, mas também de suas posturas atuais a elas articuladas: a cobrança, o controle, a correspondência a um ideal específico. Se em suas vivências infantis esses foram elementos que lhe geraram mal-estar e angústia, pelas imposições do pai e demais entes da família, por que estaria ele reproduzindo tais mecanismos em situações de socialização? Pensar simplesmente na reprodução de práticas apreendidas em seu contexto nos afastaria da noção de um sujeito capaz de elaborar e significar suas vivências, posicionando-se de maneira variável, segundo forças das marcas deixadas por tais experiências (no inconsciente) e segundo seu desejo em relação às expectativas dadas pela interação e pelo devir nas dinâmicas sociais. Preferimos, pois, interpretar que, possivelmente, a postura de controle e imposição é uma forma contraditória de gozo, uma espécie de defesa psíquica, por meio da qual Aramis terceiriza sua angústia e mal-estar impondo novos modelos prescritivos ao(s) Outro(s), imaginária e inconscientemente articulados às figuras de castração e ameaça.

Interesso-me, então, por sua perspectiva de prazer no trabalho, para entender sua relação com o outro e validar a interpretação acima. Ele retorna:

[S3] ...eu gosto de ter alunos, eu gosto de ensinar, eu gosto de transmitir conhecimentos.... eu gosto de... construir... coisas juntos com esses outros alunos... mas o ser professor implica que não é só isso tem mais coisa... eu gosto de construir coisas..... eu gosto disso, eu tenho interesse em em fazer acontecer essa coisas... tirar o abstrato, torná-lo real... [...] eu gosto de ter alunos, eu gosto de transmitir essa ideia e ver que uma pessoa entendeu, internalizou e consegue transformar essa ideia em uma coisa prática, em resolver um problema... gosto... de ver isso acontecer de fazer isso acontecer... eu acho que é isso que eu procuraria, por exemplo, num próximo trabalho, um lugar em que realmente eu pudesse explorar potencialidades... tirar essa coisa do abstrato, torná-lo real...

Mais uma vez a ideia de controle se explicita. Não em sentido negativo, intentado, num viés sádico consciente, mas em relação ao gozo de impor seu saber-poder nas relações, talvez por questões narcísicas e defensivas. Tornar real o abstrato seria uma forma de materializar seu outro imaginário e utilizá-lo em função de seu gozo e deleite, outrora ameaçados pela imposição alheia. O poder de agir não deixaria, então, de estar articulado à maneira como o sujeito lida com suas experiências passadas e encontrar possibilidades de concretização, mesmo que efêmera, em suas vivências presentes, interpondo-se, interseccionando-se e, concomitantemente, se constituindo com, para e pelo outro. A autonomia, o poder e seus avessos – título deste trabalho – se expressam numa complexa dinâmica, variável e dependente de como cada sujeito se predispõe a outro que lhe é constitutivo.

Como fechamento dos relatos organizacionais, Aramis comenta de suas intenções e objetivos no tocante à visibilidade extensiva à(s) categoria(s) sociais com as quais se identifica. Acredita que a politização seja o caminho para mudanças maiores, motivo pelo qual tem se posicionado de maneira menos radical e mais analítica, especialmente nas relações de trabalho. Seu discurso, aqui, diz por si:

[S3] É uma consciência de que.... e isso eu tenho visto politicamente, hoje em dia, é o seguinte: você pode ter interesses diversos... mas se o interesse é comum, lutemos pelo comum e depois resolvemos as diferenças.... as pessoas têm que ter consciência que realmente... o único... a única forma de se... se impor perante uma sociedade majoritariamente heterossexual e preconceituosa... é se unindo.. é dizer que vai se unir, para todo e qualquer movimento, toda e qualquer situação... “Ah, seremos amigos, felizes, vão viver junto”... Não é isso... vamos nos unir politicamente para termos força de representação.... posso estar no armário ou não, posso ser assumido ou não, a questão é..... eu vou apoiar esse movimento. apoiar num precisa ser também... né... carregar uma bandeira de arco-íris na parada gay. Apoiar pode ser, por exemplo.. é::: recriminar uma piada no ambiente de trabalho

Nas seções que se seguiram adentramos a vida afetiva e emocional, a fim de entender suas posturas para com o social e o outro constitutivo, além de entender as possibilidades de expressões de sua sexualidade (performatividade) nas interações sociais.

Aramis comenta que durante sua infância e adolescência a sexualidade não lhe fora uma questão expressiva, pois procurava reprimi-la em função dos apontamentos negativos dados pela família e pelas interações nas escolas pelas quais passou, chegando a vivenciar situações de bullying. Por perceber que não se enquadrava aos padrões e já criar uma concepção de que seria diferente, faltava um esquema conceitual acerca de sua condição, o que o levou a se dedicar mais fortemente aos estudos e não sentir mais necessidades da ordem da sexualidade – se é que isso seja possível, pois, com a adolescência, temos a reedição da autoimagem e autoconceito devido às mudanças fisiológicas e também às pressões sociais que marcam os papéis cabíveis a cada fase do desenvolvimento humano. Mas como Aramis se dedicava aos estudos e atividades, poderíamos supor que, assim, redirecionava sua energia libidinal a práticas socialmente aceitas, mantendo a homeostase psíquica em função de tais atividades. O trabalho – entendido aqui como a expressão do sujeito na modificação de seu meio e, concomitantemente, na mudança do sujeito que se expressa, concepção próxima à ideia de trabalho em Marx (2004), seja sob a forma de estudo e pesquisa, seja sob a forma de emprego de seu potencial produtivo nos contextos sócio-organizacionais pelos quais passou – já que nas escolas e instituições de formação técnica se dedica a estágio e pesquisa – foi elemento fundamental para se manter em equilíbrio frente às angústias sentidas por sua orientação sexual não adaptada aos padrões hegemônicos.

Mas como o campo da afetividade nem sempre se coordena pela racionalidade, pergunto-lhe de seus investimentos ao longo de sua trajetória. Aramis responde que se apaixonara por um colega de escola – como já descrito em outro momento de seu relato –, mas sem que houvesse interesses sexuais, mais por uma questão imaginária em decorrência de processos de identificação, além da descoberta de sua corporeidade e sexualidade junto ao amigo da vizinhança, agora já na adolescência – evento também já narrado anteriormente. Não chegou a desenvolver uma afeto específico pelo amigo, que lhe servia de referência de masculinidade e de contraponto para a construção de sua autoimagem, ratificando a diferença em relação ao padrão heteronormativo, apesar das vivências sexuais partilhadas.

Durante sua passagem pela formação técnica, o convívio com gays e demais diferentes lhe ajudou a criar uma consciência de si a partir de sua diferença, reconhecendo-se, então, como gay, embora as experiências homoeróticas não fossem concretizadas. É no contexto universitário que elas se fazem emergentes, agora já com seu ingresso na vida adulta (considerando uma delimitação cronológica, a partir dos 18 anos).

Durante o período universitário, Aramis comenta que se dedicava a chats e bate-papos na internet, o que era novidade na época, como forma de possivelmente encontrar pessoas que

pudessem partilhar de seus ideais e desejos, já que não interessou por ninguém com quem convivia diretamente. Questiono-lhe sobre as possíveis angústias geradas pela supressão da libido, posto que não havia vivência sexuais concretas, e ele relata que apenas as práticas masturbatórias, a partir da experiências com o amigo e vizinho, lhe eram satisfatórias.

Somente nos últimos períodos de seu curso de graduação é que decide se experienciar com outras pessoas, mesmo de que modo rápido e muitas vezes sem significação maior, para adquirir “conhecimento” acerca do sexo e das vivências possíveis com outros homens. Talvez possamos interpretar que sua necessidade de se criar um esquema conceitual sobre a performatividade gay lhe impulsionara às práticas, e os encontros que lhe foram possíveis se deram por intermédio dos recursos de internet, como citado. Permanecia o medo em relação ao novo, mais marcadamente por conta de seus parceiros, como relata, motivo pelo qual a internet provavelmente em muito auxiliou nos encontros entre sujeitos homossexuais não-assumidos e ampliou a formação de uma coletividade LGBT local, dadas as trocas e partilhas. Havia riscos, entretanto, nas práticas por meio de chats e bate-papos, pois pouco se sabia sobre a veracidade do que apresentavam os sujeitos que participavam de tais espaços de socialização virtual, mas conseguiu, desse modo, se inserir num contexto de sexualidade gay, como comenta:

[S3] Muitas vezes era traumático... Eu sempre procurei entrar em bate-papo já sabendo que isso poderia acontecer, procurar pessoas tranquilas pra conversar... e acabei encontrando uns dois ou três... assim de encontros mesmo... um desses encontros... teve um menino que a gente encontrou e até começou alguma coisa que era estudante da arquitetura... e foi bem legal... a gente começou::: teve um relacionamento... mínimo, que seja mas teve... mas é... os outros..... casos foram bem sexuais, num teve muito envolvimento emocional não... então... [...] realmente depois de muito tempo sem sexo, eu fui fazer sexo pela primeira vez, então assim..... e eu me inseri no mundo sexualizado de adultos, vamos assim dizer.

Em meio a tais vivências supérfluas, como relata, dedicava sempre a sua formação e aos trabalhos de pesquisa, direcionando-se, após o curso, para o mestrado e com intenções de doutoramento. Menciona que nesse meio tempo conheceu um aluno de mestrado e com o estabelecimento de maior intimidade, já que partilhavam de disciplinas comuns e espaços informais na dinâmica universitária, vivencia então seu primeiro relacionamento homossexual.

[S3]::: e a gente acabou interagindo... depois disso, como a gente encontrava bastante e eu ficava até muitas horas... da noite estudando lá no departamento e trabalhando em laboratório, ele também ficava e acabou que a gente voltava junto... então a gente acabou combinando uns horários de saída, horários de almoço, então a gente começou a conversar, começou a almoçar... [...] As coisas foram evoluindo



assim, ele me pedia também ajuda para resolver problemas::: de matérias... Então foi uma coisa... uma volta a adolescência talvez ... vivenciar talvez medos... juntos... que era diferentes. O medo dele era tá inserido, por exemplo, num lugar estranho a ele, um lugar aonde::: ele se sentia ainda... não acolhido.. [...] então pra mim era tranquilo acolher essa pessoa, ao mesmo tempo tinha uma troca minha... minha dificuldade era de uma descoberta realmente afetiva, amorosa, talvez ele..... estivesse me acolhendo dessa forma então... tinham medos a serem quebrados tinham.... han..... num sei, proteções a serem realmente dadas um ao outro, ou acolhimento, enfim, foi toda uma história bem carinhosa no início mesmo...

A amizade evoluía, então, para algo mais. Quanto maior a intimidade se fazia, maior o sentimento estabelecido, até que iniciam de fato suas vivências sexuais. Aramis comenta que não sabia se o que vivia era namoro, mas, por sua referência aos padrões heterossexuais, entendia que vivia uma “amizade com benefícios” ou um caso, posto que não havia legitimidade social. Aqui notamos já a ação que a discriminação pode trazer no que se refere às configurações conjugais entre gays. A falta de legitimidade social impacta a maneira como os próprios sujeitos em relação possam compreender sua vivência partilhada, até então sem um código simbólico partilhado, levando-os a construir suas relações sem parâmetros específicos. O que não significa que seja ruim aos envolvidos, pois a própria vida conjugal se torna um constante devir, em meio às possibilidades e adversidades do contexto. Pergunto-lhe sobre como significava sua relação, ele retorna:

[S3] Naquela época meu pensamento era um pouco mais.... narcisístico, talvez... individualista... ou talvez por falta de vivência mesmo... eu achava que tinha que ser alguém que tivesse que compartilhar coisas em comum comigo pra eu.... conseguir me libertar.... sendo que na verdade era o contrário, eu estava simplesmente agindo dentro daquilo que era seguro... e a gente tinha em comum não só esse... essa parte profissional acadêmica, como história de vida também, ele vem de uma história, de uma família pobre... ele tinha também outros dois irmãos::: ele teve toda uma dificuldade pra..... para galgar lugares acadêmicos e profissionais também, porque num tinha recursos.....tinha essas coisas em comum, talvez esse amparo... emocional.

A partir de então, Aramis decide se mudar para o apartamento do amigo, aproveitando-se uma situação que lhes era favorável. Como o namorado perdera a companhia da pessoa com quem dividia a moradia, por questões financeiras (o que é muito comum em período universitário), a união entre ambos lhes seria vantajosa, além de aspectos emocionais. Aramis já sentia grande necessidade de deixar o contexto familiar para ter maior liberdade em suas vivências em geral, o que beneficiou ambos, naquele momento. Comenta que a saída de casa se deu de maneira tranquila, embora a mãe tivesse certo receio e, por isso, sofrera por um tempo. Não legitimara a relação para a família, mesmo porque não sabiam da legitimidade mesmo entre eles, embora o *coming out* no contexto familiar já tivesse ocorrido.

Com a experiência de morarem junto, Aramis relata que se tornaram bastante dependentes um do outro, especialmente em sentido afetivo, pois compartilhavam as emoções, os medos, os desejos. Mantinham-se pelos rendimentos advindos de suas bolsas de pesquisa e também por conta dos trabalhos como professores universitários, práticas permitidas por seus programas na época. Aramis relata uma passagem que lhe fora marcante, motivo pelo qual se torna pertinente apresentar:

[S3] Nesse primeiro dia no apartamento eu realmente vivi, talvez, uma das noites mais..... felizes da minha vida! A gente não tinha nada... tinha nada... tinha a cama dele, a gente.... acabou indo no supermercado, a gente comprou... comida não perecível, coisas desse tipo, que num tinha uma geladeira ainda... e a gente forrou o chão com o que tinha, com lençol, uma coisa assim... tinha uma caixa de papelão que a gente usou de mesinha... e eu lembro que a gente fez um jantar com o que tinha: bolo, um suco, alguma coisa do tipo... nós dois sentados no chão de uma sala enorme... uma coisa meio... cinematográfica... [...] pelo encantamento e..... pelo medo do que estava por vir, mas ao mesmo tempo eu tinha uma pessoa com quem... eu podia contar e gostava bastante, o contrário também, é como se... a confiança que a gente cria um no outro... torna realmente a vida mais... bonita.

O encantamento de Aramis ao descrever a cena é significativo, talvez pelo fato de estar vivenciando, naquele momento, a liberdade de ser quem era com um outro que o aceitava por ser quem ele era. Sem que micropolíticas ou racionalidades se fizessem marcantes, a vivência lhe proporcionaria, tal como na alegoria de Narciso, o enxergar-se nas águas de seu lago (representado pelo namorado) e vice-versa. Mesmo que de modo efêmero e talvez ilusório, imaginário, o gozo e a sensação de completude em pequenas vivências e gestos podem ocorrer. Concretizava-se ali sua necessidade de amparo e acolhimento e afastavam-se suas angústias em relação ao Outro (imaginário) austero e castrador, emergente em muitos momentos de socialização ao longo de sua história.

A partir de então, Aramis conta que vivia uma relação marital, com planejamentos, deveres e partilhas de obrigações quanto ao lar. Dividiam despesas, priorizavam os momentos em comum, etc. Interesse-me, então, por suas referências homossexuais e como elas impactaram seu relacionamento. Aramis comenta:

[S3] Zero, zero, zero... a gente construiu... quer dizer, eu construí a minha história sozinho, eu não sabia nem do tipo... o que que era..... han..... aceitável, o que que era ... o que que era o comportamento de um..... marido gay... eu não sabia o que que se esperava... eu fiz o que eu achava que era certo..... é::: acho que a gente tava construindo... no dia a dia..... o que que poderia se colocar como papéis mesmo, aconteceu..... por uma questão..... lógica, temporal e financeira..... de no primeiro momento eu ser o provedor financeiro porque eu ganhava mais... [...] eu acabei assumindo um lado..... paternal.... e maternal no sentido.... de... orientar mesmo.... e acabei também assumindo... este lado... a questão é que realmente.... talvez por isso, porque eu tinha o controle muito grande do que fazia, e talvez a referência que

eu tinha de uma pessoa... dentro de casa, que era minha mãe, que fazia tudo isso... então a minha referência talvez seja minha mãe.

Notamos, então, que talvez pela força como atuam as institucionalidades e a necessidade de se categorizar o mundo no qual nos inserimos para com ele termos condições de trocas e metabolizações, as parcerias homossexuais buscam se assemelhar às parcerias heterossexuais, menos que não haja uma legitimidade social, pelo contrário. Aproximar-se da lógica conjugal heterossexual talvez seja um recurso para se evitar a patologização que por anos se associou à homossexualidade. Performatizar papéis mais femininos e masculinos talvez nos diga que uma maneira de tornar concreto e real aquilo que não se sabe, não se entende ou mesmo não se é (já que o devir nos é inerente). De outra forma, entendemos que a inexistência de legislações regulações da vida íntima entre homossexuais cria espaços de vir a ser constantes, dá-lhes espaços de experiências relacionais “artesanais”, com maior poder de agir nas trocas intersubjetivas, sem os silenciamento e sem as prescrições que “um jeito gay de se relacionar” possa implicar. Assim, acreditamos que, sobre as vivências das relações íntimas entre homossexuais, ainda há muito o que se discutir e esperamos que os apontamos aqui nos sirvam de possibilidades para o empreendimento em novas práticas de pesquisa. As histórias de Athos, Porthos e Aramis nos dão elementos cartográficos sobre sua constituição subjetiva e seu empoderamento, apresentando-nos condições de se compreender a complexidade desses fenômenos nos diversos espaços de socialização: desde as ações institucionais, às práticas organizacionais, chegando (ou partindo, posto que a dialética é inerente ao processo) ao nível das micropolíticas estabelecidas entre sujeitos.

Ainda sobre a dinâmica de seu relacionamento, Aramis relata que os primeiros anos foram marcados por encantamentos e uma vida bastante tranquila e amorosa. Os problemas começaram a surgir por conta das dificuldades de aceitação do namorado em relação a sua condição. Eram comuns as crises de base religiosa, o medo em relação à aceitação familiar, etc., aspectos que Aramis já havia superado e por isso tentava auxiliar o companheiro. A situação entre ambos começa a mudar quando do ingresso de ambos no mestrado, marcado por intensa competitividade, segundo ele. Tal competitividade se expressava nas pequenas coisas, desde as conquistas profissionais, quanto ao comparativo em reconhecimento social e financeiro. Conta que por vezes tentou auxiliá-lo, mas sentia que a situação se agravava:

[S3] chegou um ponto realmente que eu falei com ele: “Cê precisa ir numa... terapeuta... e resolver essa questões lá... de sexualidade, de autoestima, de achar que não vai dar conta porque... eu posso te ajudar academicamente, eu posso te ajudar emocionalmente aqui.... mas se você me enxerga como um inimigo em certos

momentos..... num vou conseguir resolver seu problema você, vai ficar com raiva de mim, a gente vai ter raiva um do outro, enfim.... [...] a gente teve essa conversa e ele foi procurar uma terapia... e a terapia ajudou bastante.

Se por um lado a terapia ajudava-o na resolução de conflitos internos e no relacionamento, inclusive na performance sexual, por outro lado a autoconfiança o fazia distanciado, não tão implicado com os valores antes partilhados. Aramis conta que começaram a ter problemas na divisão das despesas, e os interesses e investimentos do parceiro se tornavam cada vez mais individuais.

[S3] ... Aí eu percebi que realmente... de relacionamentos... gays..... se você tenta realmente ser uma coisa... muito igual, não dá certo... ou, se for, talvez eu tivesse que escolher uma pessoa bem diferente do perfil dele pra fazer isso... e::: num foi o caso...

A partir do quarto ano de relacionamento, ambos adentraram o doutoramento, e Aramis comenta que a situação se agravou ainda mais:

[S3]...E aí entra o quarto ano e o quarto ano já é... já é... ruim... quarto ano já é ruim..... é:::..... porque a pressão do doutorado é realmente maior..... e aí eu já começo a ver que eu abri mão de muitas coisas..... eu devia tá indo estudar fora, eu já tava mudando meu plano... no doutorado fora do Brasil... e eu já mudei... porque eu estava namorando com ele, estava vivendo com ele, falei: “Eu num posso largar isso aqui... num posso largar tudo isso que eu tenho aqui”.....

A atribuição da culpa para o desgaste ao doutorado talvez seja uma forma de terceirizar a responsabilidade (de ambos) em relação à maneira como lidavam, à época, com seu desejo. As prescrições que se faziam emergentes os orientavam a tomadas de decisões que muitas vezes lhes cobravam abrir mão daquilo que buscavam, enquanto autonomia e poder de ação. Como já pontuamos sobre a dialética do desejo, o poder em relação ao outro é transitório e intercambiável, e é a força da constituição de um sujeito coletivo na relação que baliza as ações dos que nela estão envolvidos. Talvez pela inexperiência amorosa de ambos, tomavam-se um ao outro de modo ambíguo, entre amor e desamor, entre companheiro e algoz.

[S3] ... Eu na verdade eu culpava o doutorado dele... e talvez ele me culpava.... [...] Eu não sei... num sei mesmo (risos), simplesmente..... realmente onde, que cê perde a questão ali né... eu não sei identificar..... o porquê..... mas se perdeu, quanto mais coisa em comum a gente tinha.... pior ficava... pro cê ter uma ideia quanto mais... paritária... pior ficava..... éramos... ambos ambos estudantes... entramos juntos no doutorado..... mesma bolsa... tínhamos o mesmo valor de recebimentos e tudo mais...

A vida partilhava incitava-os, então, a buscar por espaços de autonomia. Aramis comenta que até questões pequenas, como a escolha de um curso de línguas estrangeiras, virava tema para discussão e demarcações de território, o que o chateava bastante. Aspectos como o número de publicações que conseguiam num determinado período dentre outras conquistas viraram motivo para que pudessem se comparar e disputar seu valor em relação ao outro. Em seu relato, é como se disputassem visibilidade em espaços outros, já que em muito se assemelhavam em casa, e, assim, iniciava a dimensão de disputa por poder na relação. Estaríamos aqui diante da ação de como são internalizados aspectos simbólicos advindos do macrocontexto social e apregoados em organizações diversas, inclusive as de ensino e pesquisa? Ao que parece, os efeitos advindos de suas respectivas realidades organizacionais impactaram negativamente na proposta de vida partilhada entre ambos, intensificando-lhes o narcisismo e a busca por novas possibilidades de satisfação de seus desejos.

Aramis, entretanto, relata que buscava contornar a situação à custa de seu mal-estar, mas com constante entrega e apoio ao companheiro, seja nos assuntos de casa, do doutorado, do trabalho. Por mais que tentasse assumir o lugar de acolhimento, sentia que o parceiro o colocava num lugar contrário, como de prescritor, como aquele que cobra sempre por melhores ações e condutas segundo seu próprio desejo (figura de castração).

O término do relacionamento veio logo em seguida, ainda no quarto ano de convívio. Conta que o namorado tivera uma relação fortuita com uma menina, situação gerada pela pressão social de um grupo com quem convivia, o que deixou Aramis bastante chateado. A dinâmica de seu relacionamento estava marcada pela partilha de benefícios econômicos, pelo fato de dividirem apartamento, mas sem o carinho, as trocas sexuais e o companheirismo de antes.

Por fim, o namorado comenta que encontrara outra “alma gêmea” – termo utilizado pelo próprio Aramis –, com a qual estabeleceria um relacionamento. O comunicado lhe feriu profundamente, já que não chegaram a discutir os problemas da relação, e Aramis não pôde se posicionar quanto ao desejo do companheiro. Restava-lhe a submissão às imposições do namorado, o que o forçou a assumir no trabalho horas de dedicação para evitar os problemas e a dor do desamparo, como descreveu anteriormente. A ruptura o levou ao fechamento e, mais uma vez, às racionalizações que descreve para com sua postura com os demais, seja no trabalho, seja nas relações sociais. Conviveram ainda por certo tempo até que Aramis não mais conseguisse dividir o mesmo espaço, por entender que ambos tinham, a partir de então, contextos opostos e começavam a servir de empecilho às necessidades um do outro. Retornou então à casa de sua mãe e relata que viveu, nesse período, os piores momentos de sua vida.

Apesar de detalhar toda a situação, optamos aqui por não expor a narrativa de Aramis quanto à ruptura de seu relacionamento, tendo em vista a delicadeza da vivência e os limites éticos segundo os objetivos deste trabalho.

Interessa-nos, entretanto, compreender as consequências de suas vivências como forma de perceber possíveis estratégias e recursos de que se utiliza Aramis em suas práticas de socialização, como forma de apreender o percurso de seu empoderamento sócio-organizacional, posto que nosso enfoque se volta também para a dimensão subjetiva do processo, como propomos na noção de sujeito que dá base a este trabalho.

#### ***7.3.4 – “Quem sabe faz a hora, não espera acontecer”: o trabalho, a visibilidade e o ativismo***

Aramis continua sua narrativa pontuando que a ruptura e o desencanto de seu relacionamento marca o início de uma nova fase em sua história, agora sem a “subserviência” emocional – palavras utilizadas pelo enunciador – que lhe era característica até então. Aponta-nos que após o término fora tomado por um sentimento de fracasso e impotência, pela maneira como idealizava o relacionamento, de modo que suas expectativas seguiam a noção de êxito e aceitação, talvez por conta de suas experiências de desamparo e como forma de aliviar suas repreensões infantis constitutivas. Faria e Meneghetti (2007) nos esclarecem que um dos ideais propostos na socialização – em especial nas organizações de trabalho – é a busca por sucesso e vitória nos empreendimentos, o que traria ao sujeito o sentimento de valorização – o que seria, talvez, ainda mais notório no caso daqueles que são estigmatizados, como abordamos neste trabalho. O utilitarismo e narcisismo emergem, então, como forma de se evitar o fracasso, que não se faz permitido para que haja valorização pessoal. Pelo amor à imagem própria e pelas consequências das vivências de castração, os sujeitos são direcionados inconscientemente a responder às prescrições, o que pode lhes gerar angústia em caso de não se atingir o que fora idealizado. Aramis parece atrelar a ideia de êxito não só a suas conquistas profissionais, mas também à dimensão afetiva, como nos ilustra:

[S3] É uma derrota mesmo, né, aquela coisa do tipo... “Meu Deus, estou aqui... com meus vinte e cinco... vinte e cinco pra vinte e seis anos..... e:::::::::: voltei pra casa da minha mãe”.... [...] é realmente uma situação::::: de... fracasso, né... a sensação é essa... e aí foram três meses bem..... depressivos..... E a sensação de derrota que eu tive, na verdade, ela é muito::: individualista... eu me coloquei uma meta de viver relacionamento e ser o melhor possível naquele relacionamento e eu não consegui... A sensação seria do tipo..... sei lá... estudei muito pra um concurso e não passei... estudei muito pra um vestibular e não passei... seria... é:::::..... [...] então é::::: a sensação foi disso, de um fracasso pessoal, de algo que eu não... sou bom...

naturalmente... como seria, por exemplo, na parte acadêmica ou profissional, eu achei que a coisa seria mais..... fácil... é isso.

O enunciado acima talvez possa exemplificar o modo como se interiorizam discursos sócio-organizacionais e as consequências à subjetividade dos sujeitos sociais que, mobilizados por estratégias de falseamento da realidade, desconsideram sua condição humana, aberta aos infortúnios do contexto, já que o pleno controle em relação ao Outro é ilusório e não se efetiva em muitas ocasiões, apesar da crença nos modelos trazidos pelas formas de saber-poder que são imanentes às relações. Interessado na questão do controle, temática já apontada por Aramis em suas interações, questiono-lhe sobre sua consideração acerca de como se coloca em relação ao desejo alheio, como forma de marcar seu posicionamento. Ele retorna:

[S3] Eu sempre desconsidere [o desejo alheio] (risos)... Esse é o problema... é um problema que eu tenho e que eu faço... [...] O problema é que eu quero controlar mais que ela, a ponto de achar que..... ponto de fazer acreditar que ela tá controlando alguma coisa, mas eu estou controlando ela, então é complicado... isso que eu faço ao longo da vida. [...] Anos de análise que vieram depois disso me ensinaram que eu faço isso, mas não me ensinaram consertar, eu não sei... como ainda abrir mão... de certas coisas....

Ao que nos parece, Aramis usa de artifícios para controlar a maneira como o Outro se lhe impõe, obtendo êxito em alguns casos, e desconsiderando os limites de seu poder de ação, já que o poder é transitório e depende de uma complexa trama de inter-relações sócio-históricas, além da dimensão subjetiva que constitui o outro a quem se volta a relação. Sua angústia, na verdade, estaria também atrelada à limitação de seu poder de agir, por mais que acredite ter o controle do desejo alheio em suas relações, tal como nos aponta a passagem do término de seu relacionamento.

Pergunto-lhe dos impactos da experiência de ruptura em relação à profissão e demais projetos para além da vida pessoal. Ele comenta que passou por momentos de grande insegurança e baixa autoestima – dada a ideia de fracasso – o que o levou a abandonar seu doutoramento e demais práticas que estivessem associadas ao ex-namorado e, por isso, ao fracasso.

[S3] Eu estava precisando rever como eu me enxergava..... aquele fracasso de relacionamento, ele afetou inclusive outras áreas da minha vida... foi... tomei uma decisão de abandonar o doutorado naquele momento:::.... porque era um momento... que a gente se encontrava todos os dias basicamente... eu num conseguia mais frequentar.... o lugar.

A partir de então, buscou novos projetos pessoais e profissionais. Aumentou sua dedicação ao trabalho, que em muito lhe auxiliava pela redirecionamento libidinal a práticas socialmente aceitas, gerando-lhe reconhecimento; ingressou em nova graduação, no curso de Direito; dedicou-se a mudanças em sua imagem, buscando maior valorização estética, etc. Comenta que seus relacionamentos a partir daí tornaram-se passageiros e pouco estáveis, talvez pelo medo de reproduzir a experiência anterior.

[S3] Eu buscava talvez já fracassar naquilo também, do tipo assim: “Eu quero que não dê certo esse próximo também, porque eu não quero..... ter que viver aquilo de novo”... Então, que:: seja uma coisa mais fortuita, mas rápida, mais..... passageira..... aí foram experiências..... ok..... não acho que foram ruins não, foi bom..... deixar..... o que você tá chamando de ética ou padrão, foi bom deixar na verdade um certo tipo de estigma e viver outros mundos..... foi o que eu tentei fazer..... de forma que é uma tentativa minha de realmente..... de deixar um caos, um elemento que eu desconheço entrar nessa história..... pra..... balancear talvez justamente a questão do controle que eu tento ter... acho que é isso.

Abrir-se a outras experiências e que fossem divergentes do modelo de relacionamento que idealizava era uma forma de reeditar sua concepção de si e do mundo, reconstruindo valores e esquemas cognitivos quanto aos relacionamentos e seu poder de agir nas situações diversas. Colocar-se em função de um Outro estranho à sua concepção e idealização seria uma maneira de buscar por nova “imagem” de si, por nova postura que não mais implicasse sem se fazer melhor pela (e para a) aceitação alheia, uma vez que haveria cobranças e, com elas, o sentimento de impotência e perda da autonomia. Em suas palavras:

[S3] Na minha cabeça, minha noção de quem ia me amparar era eu mesmo... isso aí era uma coisa que eu sempre levei a vida toda, então assim... eu tava buscando alguém que realmente.... gostasse de mim.... me aceitasse de uma forma mais... direta..... tem um elemento que era realmente que eu tentava eliminar que era o seguinte...[...]... e eu tentava eliminar situações que as pessoas pudessem realmente ter algo..... que pudessem me explorar de certa forma... justamente pra eu não me sentir usado, então eu procurava uma pessoa que me aceitasse, né... esse amparo era de alguém que me aceitasse sem..... sem pedir nada em troca... é basicamente isso.

Aqui, mais uma vez, a dimensão narcísica que fora ferida se torna emergente: seria preciso se colocar de modo a não oferecer ao Outro recursos para demais cobranças, evitando-se maior intimidade e os problemas que são inerentes às micropolíticas interpessoais, incluindo-se o afeto. Aramis comenta que a racionalização se intensificava na medida em que buscava analisar todas as situações a que se permitia, como defesa às ameaças de um retorno à(s) experiência(s) de abandono(s). Nos relacionamentos, relata que começou a colocar objetivos palpáveis – segundo uma perspectiva realmente estratégica – a fim de evitar a



desventura do insucesso e fracasso, inerentes à idealização que tinha como referência quando de sua relação estável, monogâmica e formalizada. Comenta que em seus planejamentos chegou a considerar a importância dos fins de suas práticas, para além dos meios necessários – marcados pelo encontro com o Outro –, o que intensificou seu egocentrismo e, conseqüentemente, sua idealização do mundo.

[S3] A intenção era realmente encontrar um..... relacionamento que eu pudesse realmente me encantar pelo relacionamento, e aí há uma diferença de encantar pelo relacionamento e de encantar pela pessoa do relacionamento... anos depois, aí a questão era viver uma história que fosse .... bonita, uma história que fosse..... prazerosa... a história em si... e aí foram as furadas mil, né..... porque aí piora, porque se você se encanta pela história e por esse plano você... desconsidera mais ainda a outra pessoa e você se cega inclusive pela.... pelo que a outra pessoa é... e aí também foram várias histórias depois de..... buscas impossíveis.

Meios e fins devem ser considerados nos processos de interação intersubjetiva, pois marcam o estabelecimento de uma ética e de representações que são importantes no dinâmico processo de vir a ser no mundo, base da constituição subjetiva. Pelo enunciado acima, Aramis coloca que, quanto mais racionalizava, mais se distanciava da realidade concreta em função de seus interesses, atrelados à dimensão narcísica e ao receio de reviver experiências de desamparo. Questiono-lhe sobre suas buscas e os riscos da alienação, tomada como um fechamento da consciência para a realidade concreta em função das aparências como se apresentam certas situações cotidianas, além da ordem do desejo que nos mobiliza inconscientemente. Aramis pontua que seu foco, no tocante a relacionamentos, permanece voltado ao encontro com alguém que possa lhe desafiar e incitar-lhes mudanças que considere melhorias ao Eu, o que traria, contraditoriamente, maior reciprocidade e partilha na relação, com um equilíbrio de potencialidades dos envolvidos. Comenta:

[S3] Quero que chegue o momento do tipo assim... “Ok... você me ensinou isso, eu te ensinei aquilo mas..... eu vou crescer ainda e eu vou crescer sozinho, e você vai ter que me acompanhar.... (risos), e ao mesmo tempo eu quero que você cresça também..... e eu quero te acompanhar”..... chega a ser uma competição e ao mesmo tempo uma colaboração... han... num sei, é... uma relação muito ambígua..... eu realmente eu vou competir com essa pessoa com quem eu estou..... mas eu vou competir pra ela também tentar melhorar.... e eu também tentar melhorar... e crescer... acho que é isso.

Como provocação, retorno, mais uma vez à ideia de controle que lhe é recorrente, dada a contradição entre seu discurso pontual e enunciados anteriores, em que marca diretamente a necessidade de controle nas relações.

[S3] A busca por um relacionamento ideal sempre termina num relacionamento que não é ideal... não existe relacionamento ideal... então é por isso que tem que tentar buscar algo que seja..... natural e caótico por si só, mas eu não consigo..... deixar a coisa natural e caótica desde o início, vou querer controlar a coisa..... até o encanto por alguém já vai ser controlado....

Embora consciente da contradição que é característica das relações humanas, Aramis nomeia aqui sua limitação, talvez por questões inconscientes que ainda careçam de elaboração, o que lhe auxiliaria na dimensão pessoal. No tocante ao trabalho e projetos profissionais, Aramis entende que o controle em muito favorece no processo de empoderamento. Questiono-lhe, então, sobre sua concepção do que seja ter controle numa relação social:

[S3] ..... não se surpreender com... como o outro vai agir..... a pessoa pode agir como... ela vai agir, a questão é saber..... de antemão como ela vai agir..... “Ah, ela vai chorar”... tudo bem, ela pode chorar... mas eu, sabendo que ela vai chorar, eu já me preparo... a ponto de..... ou dar um amparo que ela precisa... ou talvez nem estar ali, né.

Ao que parece, o controle a que se refere Aramis é um recurso a partir do qual ele consegue amenizar situações de desconforto, especialmente quanto à imprevisibilidade das reações alheias, o que lhe faz senhor de si, pelo menos imaginariamente. Sigo com as provocações, para que ele se posicione de maneira mais elaborada e porque acredito que a ideia de controle estaria associada a sua estratégia de empoderamento sócio-organizacional. Transcrevo o trecho a seguir na íntegra, como forma de ilustrar a construção de sua elaboração de modo mediado, tal como nos coloca Habermas (1982) sobre a produção de conhecimento. Habermas aponta para a Psicanálise como uma possibilidade de se elevar o saber humano, à medida que a dialogicidade e o consenso entre sujeitos que se propõem à autorreflexão possam gerar um saber emergente, partilhável e dialético como forma de lhes direcionar à emancipação das formas ideológicas sociais, pois que tais sujeitos se abstêm dos comprometimentos dados pelos contextos sociais e os juízos de valores que os circundam. Através da linguagem e do método da livre associação proposto por Freud, Habermas acredita ser possível que o sujeito compreenda a si mesmo numa esfera intersubjetiva, ou seja, do que é comum ao diálogo e à partilha, já que, simultaneamente, compreende-se também o outro em suas objetivações. Assim, a linguagem é o *medium* no qual significações são compartilhadas não apenas em sentido cognitivo, mas também em sentido amplo, abarcando aspectos afetivos e normativos. “Este caráter de ser-comum exterioriza-se na autônoma identidade da razão, da

simpatia na vida emocional, do comprometimento mútuo em torno de obrigações e direitos, os quais se fazem acompanhar da consciência do dever-ser” (HABERMAS, 1982, p. 170).

**[E] O que que te fragiliza e te faz inseguro a ponto de você buscar por controle o tempo inteiro? Você consegue ser assertivo em relação ao que você quer?**

[S3] ..... de certa forma a única imagem que vem na minha cabeça é eu não estar mais na situação.... da criança desamparada que eu fui.

**[E] Hum...**

[S3] ..... eu me coloquei desde cedo... a responsabilidade de cuidar de mim já que ninguém mais ia assumir esse papel... meu pai não estava lá, minha mãe tinha outras coisas pra fazer.... pra dar conta, né... sustentar a família... eu tinha que dar conta sozinho das coisas. Se eu perco o controle... eu posso me ver numa situação em que::... eu não consiga dar conta de mim... E quem vai dar? ..... Eu vou tá sozinho, eu vou tá abandonado .... e meu último recurso, que sou eu mesmo, vai estar abandonado também porque confiou na outra pessoa... e aí já vem a certeza que a outra pessoa vai falhar também.

**[E] O outro vira uma espécie de analogia, por exemplo, a essas figuras.... seu pai, sua mãe...**

[S3] isso... exato... que aí o outro vira uma pessoa que..... ou não dá conta, como meu pai e sempre precisa de ajuda de uma outra pessoa, que seria minha mãe... ou vira minha mãe... pessoa que dá conta, mas dá contra pra os outros... não de mim... dá conta de tudo... trabalho, toma conta..... de todo mundo.... mas não de mim, seria algo assim!

**[E] Controle então é uma forma de evitar o desamparo?**

[S3] É... controle é uma forma até de manter o controle sobre a minha vida, o controle sobre as poucas coisas que eu tô construindo..... né... passo a passo, degrau por degrau na minha vida... é o controle de não perder isso... de novo..... Entendeu?.... Acho que seria isso.

Para Habermas, é no interesse pela autonomia do Eu que a razão se impõe, na mesma medida em que o ato da razão produz, também, aquilo que chamamos de liberdade. A autorreflexão é percepção sensível e emancipação, compreensão imperativa e libertação da dependência dogmática numa mesma experiência. Aquilo que chamamos de razão (enquanto racionalidade e consciência crítica) se apreende no momento em que ela, enquanto tal, se executa como autorreflexão. É por isso que nos deparamos com a relação fundamental entre conhecimento e interesse quando praticamos metodologia de acordo com a experiência da reflexão, qual é: dissolução crítica do objetivismo, a saber, da autocompreensão objetivista das ciências, a qual omite a participação da atividade subjetiva nos objetos pré-moldados de um conhecimento possível.

No caso de Aramis, a tentativa aqui é fazer com que perceba as limitações acerca da própria ideia de controle que traz para suas relações, além de compreendermos o controle

como um efeito de suas relações intersubjetivas anteriores. Se por um lado o controle e a racionalidade instrumental lhe são recursos importantes em seu empoderamento enquanto visibilidade e poder de agir no contexto social, por outro lado esse poder é transitório e por vezes imaginário, haja vista o devir e a variabilidade inerente às relações humanas: não há plenitude no controle (quanto ao desejo do Outro) e a racionalidade instrumental pode desconsiderar a complexidade do real em que se insere o sujeito, tornando-se, portanto, limitada.

Aramis segue seu discurso mencionando sua satisfação em conquistar os projetos a que se propõe e que consegue coordenar, controlar, como numa tentativa de externalizar aspectos psicológicos desconhecidos, mas importantes para a emergência de si, de seu Eu. O controle aqui não seria atrelado ao Outro, mas talvez a uma ideia de controle de si: fazer-se coordenado com aquilo que se toma como valorativo – mesmo que seja o Outro a origem de tal valoração, que se busca como um efeito expresso no sujeito e sua subjetividade.

[S3] num sei::: eu acho que é uma coisa mais narcisística mesmo, é questão de:::..... o gosto está em..... me amar naquilo que eu posso contribuir... meu relacionamento ou na vida... ou seja, eu estou me vendo..... na coisa..... na conquista em si que eu planejei, conquistei, essa conquista... eu me vejo nela... e como é uma conquista, é uma coisa boa, positiva, eu sou positivo.

Aramis complementa que essa busca por satisfação pelo controle está presente ao longo de sua história e considera ser característica de sua personalidade. Esse controle (do Outro e si) é a base para um posicionamento diferenciado na dinâmica social, o que lhe traz vantagens nas micropolíticas relacionais. Interessante mencionar que, para Aramis, também sua orientação sexual se torna um recurso interessante para as micropolíticas interpessoais, se comparada à condição heterossexual, já aceita e, por isso, os sujeitos não carecem de maiores artifícios para se imporem nas relações. A existência de legitimidade pode limitar a inventividade e a adoção de estratégias políticas na busca por satisfação de interesses, sejam pessoais, sejam coletivos (quando pautados em aspectos maiores, partilhados por um dado grupo social).

[S3] mas é:::.... eu consigo ser... melhor nessa racionalização profissional que eles [os colegas heterossexuais]... e mais: eu consigo manipular melhor as pessoas que eles, então isso conta porque eles também são pessoas muito... emocionalmente..... cruas, porque se encaixam no padrão, então:::..... acaba que eu tenho um sucesso porque eu consigo colocar..... o meu controle..... melhor do que eles.

A fala nos aponta que as experiências de estigmatização (advindas das práticas sociais) e os efeitos de experiências subjetivas infantis de Aramis promoveram-lhe um maior desenvolvimento (no sentido de ampliar suas potencialidades reflexivas), mesmo que por vias por vezes dolorosas: o desconforto do confronto com o real e o mal-estar inerente ao processo civilizatório seriam a origem para o estabelecimento de um aguçado senso perceptual e de uma reflexividade (talvez até em sentido emancipatório) como forma de superação ou enfrentamento às adversidades e crueza do real.

Nos relatos finais, adentramos diretamente a temática do empoderamento e dos recursos necessários para se atingi-lo. Aramis aqui nos pontua diretamente sobre suas intenções e objetivos estratégicos nos jogos organizacionais: Comenta:

[S3] Eu quero que na verdade a empresa sinta necessidade de me ter, isso sim... mas eu acho que todo mundo deve ter alguma coisa desse tipo... mas assim, o que eu quero é ser indispensável para essa empresa... de forma que se ela me perder, a perda seja grande... no que ela espera de mim... no que ela espera como profissional..... no cargo que eu ocupo, eu vou ser o melhor..... que aquilo que inclusive ela espera..... eu faço... por onde..... tornar isso possível..... o que pra mim não é difícil. Eu jogo..... eu sei que eu tenho que me diferenciar inclusive..... como pessoa, ali dentro, justamente pra trazer um elemento::..... que eles não saibam tanto quanto lidar mas eu sei lidar... ou seja... não vou nunca expor alguém, ofender alguém, num é isso, é uma questão de realmente trazer uma diferenciação..... social..... de vida..... pra eles mesmos perceberem que.... eles são limitados... porque eles se encaixam no padrão e eu não... e eu entendo o padrão deles, mas eles não entendem o meu... é mais... é isso, inclusive de colocar uma..... [respiração alta] ignorância na cabeça deles... “Ok, é pra expandir também os horizontes, que bom se eles aceitarem os gays, ótimo!”... Mas é mais pra falar o seguinte... “Vocês..... pertencem a uma bolha e não entendem que o mundo é maior que essa bolha que vocês vivem!”.

De maneira similar às estratégias adotadas por Porthos, Aramis usa da resposta ao que é desejável no universo organizacional (qualificação, competências, etc.) como elemento para barganhar a valorização e desejabilidade (de si), obtendo como retribuição para sua postura e conduta o reconhecimento e a visibilidade em relação aos demais. A partir daí, consegue trazer à dinâmica sócio-organizacional condições de negociação de interesses maiores, desconstruindo institucionalidades, refazendo esquemas e representações, apontando limitações junto à categoria opositora do grupo com que se identifica em termos de performatividade, podendo efetivar também seu empoderamento enquanto sujeito coletivo.

Acredita que dispõe, portanto, de poder de ação na empresa, embora esteja ciente de sua complexidade e transitoriedade nas relações.

[S3] de certa forma... tem..... num vou falar de poder... financeiro ou um poder... han.... de autoridade... mas como consigo controlar..... [...] o que eu... espero de

mim... [...] eu tenho poder... então poder pra mim talvez seja isso... a questão de você controlar aquilo que você consegue obter, independente do valor externo que as pessoas atribuem àquilo... consigo ter um controle sobre as coisas, eu tenho poder sobre essas coisas.... eu tenho uma..... autoridade sobre essas coisas..... que seja.... formar por exemplo no mestrado em direito, ao mesmo tempo trabalhando, ao mesmo tempo vivendo relacionamento à distancia, etc., como eu consigo controlar todas essas coisas, eu tenho poder sobre tudo isso que está na minha vida. Pra mim poder então seria isso.... você ter..... formas de obter aquilo que você quer..... independente do que você queira [...]... você tem poder pra fazer isso acontecer... você tem... meios..... de controlar o seu destino. [...] Por exemplo, eu estou numa empresa que [...] é conveniente pra fazer os meus estudos... eu tenho poder de sair dela a qualquer momento e procurar um outro emprego, inclusive melhor... isso pra mim é um poder, eu tenho um controle sobre essas situações.... se eu estivesse na dependência desse emprego.... num tivesse perspectiva, eu não teria poder, eu estaria sobre poder de alguém ou sobre poder de um caos, de uma sorte..... e pra mim isso não seria bom.

Embora a concepção de poder de Aramis esteja representada na ideia de poder de agir ou de agenciamento (ação intentada nas relações), há o reconhecimento de que o poder é fluido e há casos em que ele escapa às possibilidades dadas aos sujeitos em dado contexto. Como recursos utilizados para a obtenção ou tomada de poder nas relações, Aramis esclarece que é necessário estar atento ao contexto e assumir posturas incisivas quando lhe for possível, reconhecendo suas potencialidades e limitações, estabelecendo mudanças sem se sucumbir às pressões de cobranças que estruturam as assimetrias e estereotípias sociais.

[S3] Você vai ter que ter personalidade no sentido que ce vai ter:::..... ter que ser forte pra aguentar críticas..... aguentar..... cobranças..... e você vai ter s:::..... seu desempenho vai ter que ser inclusive melhor do que das outras pessoas [...] Então você vai ter que ter personalidade pra aguentar isso..... e não se revoltar..... com o sistema.... sem... ter... já dentro do sistema forma de combatê-lo... ou seja... não tenta se revoltar contra uma empresa quando você é ainda um estagiário... eles vão te substituir porque você é substituível... a partir do momento que cê consegue um posto de destaque, aí sim, você consegue impor a sua... agenda a sua..... seus desejos... até pelo menos você conseguir tornar isso visível... eles não vão mais te dispensar por você estar sendo..... ce esta impondo... certas coisas, certas formas de ver o mundo... então... a primeira coisa também é isso... tenha personalidade, se torne indispensável... a partir do momento que isso acontecer você... se empodera dentro da empresa. Seja bom naquilo que você é.... pra você poder cobrar algo..... de uma... empresa..... porque de outras pessoas que você não tem vínculo empregatício, você pode cobrar quando você quiser, você é uma pessoa que tem intimidade, tem direitos::: e pode se fazer valer disso... dentro de uma empresa você tá numa situação vulnerável... fragilizada... você é por mais que você seja bom..... você é de início a parte fraca desse relacionamento... torna-se igual ou mais forte... [...] se a empresa te perder, ela perdeu muito..... então... seja essa pessoa e tenha personalidade, tenha personalidade pra você não também... sucumbir a:::..... à representação da sociedade dentro da própria empresa porque... a própria empresa vai representar aquilo que a sociedade vive... preconceitos:::.. han... machismos... e todos os ismos possíveis... então tenha personalidade pra combater aquilo aos poucos, pra não sucumbir a:::..... enfim... à homofobia presente dentro da empresa... acho que é isso.

## 8 – A DIALÉTICA DO DESEJO NA CONSTITUIÇÃO DAS SUBJETIVIDADES: EMPODERAR-SE DE SI E/OU DO OUTRO NAS RELAÇÕES SÓCIO-ORGANIZACIONAIS?

Após análise das histórias de vida que nos servem de base para o desenvolvimento deste trabalho, muitas questões emergem, para além dos apontamentos já tecidos nas interpretações construídas com, pelo e para os sujeitos da pesquisa: se por um lado as trajetórias apresentadas descrevem os caminhos e percursos cartográficos<sup>50</sup> de que se valem os sujeitos em seu processo de visibilidade e autonomia nas relações sócio-organizacionais, ilustrando-nos seu agenciamento e potencialidades enquanto práticas de liberdade, por outro lado ilustram também a ação das coerções sociais por meio das quais se operacionalizam práticas de poder e submissão, produzindo-lhes e orientando-lhes a ordem do desejo. Noutras palavras: a dialética do desejo marca a contradição existente entre a concepção de que o desejo é origem das mobilizações humanas em relação à sua falta constitutiva (*pré-estrutura do Eu*, como descrevemos na seção sobre o sujeito processual concreto), como nos propõem os autores de fundamentação psicanalítica, e a concepção de que o desejo é produzido pelas sanções, é efeito que atua na maneira como os próprios sujeitos estruturam ou substantivam seu centro de referência de si (articulação entre *estrutura do Eu* – autoconsciência – e pós-estrutura do Eu – o devir) nas complexas interações sociais, como nas propostas sócio-históricas, pós-estruturalistas e pós-modernistas.

Em nossa concepção de sujeito processual concreto, articulam-se as antíteses formadoras ou substantivadoras do Eu complexo, entre singularidade (tornar-se o que se é) e coletividade (aspectos partilhados que promovem os processos de identificação; reconhecer-se no Outro; constituição identitária), entre estrutura (materialidade / concretude do corpo e suas influências filogenéticas a serem simbolizadas nas relações) e superestrutura (corporeidade simbolizada pelos esquemas cognitivos conscientes e elementos inconscientes), entre ato (expressões de si no mundo) e enquanto potência (devir nas relações, possibilidade de se ser em meio aos jogos de verdade e às micropolíticas interpessoais e intersubjetivas), entre consciência (substancialidade simbólica do Eu) e inconsciente (dimensão anterior à reflexividade e ao agenciamento, marcada por sua complexidade, heterogeneidade e entropia), orientando-lhe ao trânsito fluido e mutável em meios às possibilidades reais (concretas e

---

<sup>50</sup> O termo é utilizado segundo a proposição de Rolnik (1989, p. 15), que esclarece que a cartografia “é um desenho que acompanha e se faz ao mesmo tempo que os movimentos de transformação da paisagem. Paisagens psicossociais são também cartografáveis. A cartografia, nesse caso, acompanha e se faz ao mesmo tempo que o desmanchamento de certos mundos – a perda de sentido – e a formação de outros: mundos que se criam para expressar afetos contemporâneos, em relação aos quais os universos vigentes tornaram-se obsoletos”.

simbólicas) e imaginárias (fantasmáticas) que são inerentes às trocas intersubjetivas. O sujeito é, pois, síntese, não em sentido lógico clássico, mas uma substancialidade mutável e em constante desenvolvimento que, nos entre-tempos e espaços por que se circunscribe, supera-se, tornando-se novas potencialidades, expressando-se em novos atos, sem que se excluam os estágios anteriores que lhe serviam de base para seu ser-no-mundo. Aproximamo-nos aqui da perspectiva transdisciplinar que considera a lógica do terceiro incluído na construção de assertivas sobre os fenômenos complexos: o sujeito é ao mesmo tempo aquilo que o forma e aquilo que o nega<sup>51</sup>, sob a forma de um terceiro elemento complexo.

O terceiro incluído não significa de modo algum que se possa afirmar uma coisa e seu contrário, o que, por anulação recíproca, destruiria toda possibilidade de predição e, portanto, toda possibilidade de abordagem científica do mundo. Trata-se antes de reconhecer que, em um mundo de interconexões irreduzíveis (como o mundo quântico), realizar uma experiência ou interpretar os resultados experimentais reverte inevitavelmente em um recorte do real que afeta o próprio real. A entidade real pode, desse modo, mostrar aspectos contraditórios que são incompreensíveis, absurdos mesmo, do ponto de vista de uma lógica fundada sobre o postulado “ou isso ou aquilo”. Esses aspectos contraditórios deixam de ser absurdos em uma lógica fundada sobre o postulado “é isso e aquilo”, ou antes, “nem isso nem aquilo” (NICOLESCU, 2009, p. 02).

Desse modo, ratifica-se o conteúdo apresentado na segunda seção deste trabalho. Aliás, a própria noção do sujeito processual concreto emergiu após a análise das histórias de vida, como uma possibilidade interpretativa junto à realidade estudada, e não o contrário. Considerar as histórias dos sujeitos que tomamos como referência para este trabalho como já delimitados segundo um referencial teórico específico seria enquadrá-los num molde preexistente, postura contrária à perspectiva epistemológica crítica e interdisciplinar que adotamos. Foi a partir de suas narrativas, suas proposições ao Outro, às socializações, sua abertura ao poder que lhes forma que se fez possível fechar a ideia de sujeito processual concreto apresentada, abrindo novas possibilidades de entendimento das relações sócio-organizacionais.

Utilizamo-nos da Psicologia Sócio-histórica e das influências do marxismo o viés dialético para compreender a constituição do Eu em suas metabolizações com o mundo,

---

<sup>51</sup> A *lógica do terceiro incluído* proposta pela física quântica considera a existência de diferentes níveis de realidade, permitindo que ela seja definida como dinâmica, contraditória e em contínua interação, o que relativiza as verdades da ciência moderna pautada na lógica clássica aristotélica que considera um mesmo e único nível de realidade. Na lógica do terceiro incluído, desfaz-se o binarismo lógico de que um dado fenômeno (no nosso caso, o sujeito) ou é (A) ou é (não-A). Como não buscamos opor individualidade e coletividade, subjetividade e objetividade, estrutura e infraestrutura, etc., consideramos, pela lógica do terceiro incluído a existência de um sujeito que se faz em nível de realidade quântico: o sujeito é ao mesmo tempo (A) e (não-A) e sua transitoriedade depende de suas possibilidades relacionais com o Outro.



modificando-se mutuamente (o sujeito e seu contexto) a partir de suas ações e estratégias de modo a se interinfluenciarem. Seus atributos físicos, sua condição de orientação sexual, os valores e prescrições internalizados, processados e exteriorizados em práticas marcam seu lugar concreto, real nas relações, orientando-lhes a consciência e suas possibilidades de *estar sendo*, fluida e dinamicamente, mas sem o determinismo que para muitos intérpretes do trabalho possa parecer intrínseco. Eis a justificativa dos usos de tal abordagem.

Da Psicanálise, por sua vez, fez-se necessária a adoção de inferências, de apontamentos (e não de constatações precisas) acerca de sua dimensão inconsciente como possibilidades de entendimento da ação do poder na própria constituição psíquica, tomada aqui para além da consciência ou do controle dos processos cognitivos. Se o poder atravessa o sujeito em sua constituição, ele se efetiva na maneira como ele se pré-dispõe ao mundo, não em termos de essência, mas em tendências decorrentes de sua história pregressa e dos traços internalizados que compõem a dimensão inconsciente do Eu, podendo mobilizar-lhe ao assujeitamento, característica que evidencia a dialética do desejo de *ter* e *ser* em relação ao mundo e ao Outro que lhe é contradição constitutiva. Importante mencionar que a Psicanálise não é tomada como um novo regime de verdade sobre o sujeito (apesar das “sacralizações” de representantes da área, que enquadram a realidade nas interpretações analíticas), mas um arcabouço que nos auxilia a compreender práticas e atitudes que não se justificariam de modo objetivo. Partimos da prerrogativa de que há algo mais, para além da consciência, que mobiliza o sujeito em suas interações, mas sempre com possibilidades de mudanças quando de seu autoendereçoamento, autocentramento e autoconhecimento enquanto prática de liberdade, enquanto potência – incluindo-se aí a potência de ser e de não-ser (AGAMBEN, 2015).

Nas apresentações de interpretações analíticas em meio às histórias de vida, os sentidos apreendidos são sentidos possíveis, não verdades acerca dos sujeitos. Não há marcadores objetivos que possam nos dar certas conclusões acerca do psiquismo dos entrevistados – como nos mostram as técnicas de análise de discurso em que o sujeito cognoscente (o pesquisador) descreve e apresenta a verdade acerca dos fatos e fenômenos – mas abrem-se possibilidades de sentido, por intermédio do pesquisador em quem a transferência positiva se efetiva para que os sentidos sejam tomados e avaliados pelos analisandos em busca do não sabido de si. Se partimos do pressuposto de que há algo mais para além da experiência sensível e da percepção imediata – ponto já debatidos nos círculos epistemológicos antipositivistas e neopositivistas – a suposição da existência de uma instância inconsciente que atua sobre o sujeito se faz válida e necessária para que novos conhecimentos

emergem em meio à complexidade dos objetos de estudo e problematizações em Ciências Humanas.

A interpretação na psicanálise é um ponto de crítica, principalmente quando ela se apresenta com pretensões científicas. Pretensões científicas podem ser consideradas como o objetivo de Freud em delimitar seu campo de conhecimento, tendo como foco um objeto de análise, chamado realidade psíquica, a qual possui suas próprias particularidades e sobre a qual é possível obter conhecimentos. Nesse sentido, a pesquisa em psicanálise, para Mezan (1998), se aproxima da pesquisa usual, pois seus conhecimentos podem ser repassados e apropriados por outros pesquisadores ou clínicos. A noção de inconsciente, a ideia do complexo de Édipo, a interpretação dos sonhos, a própria estrutura psíquica são exemplos de conceitos que podem ser repassados e apropriados. (GUIMARÃES; DEL MAESTRO FILHO, 2013, p. 87).

O que buscamos aqui enfatizar é que, embora pareça pouco proveitosa a interpretação analítica nas histórias de vida, é por intermédio do arcabouço psicanalítico e através da linguagem (posto que, entrelaçados a ela, estão os possíveis acessos ao inconsciente), que temos suporte para compreender, possivelmente, as formas de assujeitamento nos percursos cartográficos de cada entrevistado, para além do poder exercido coercitivamente junto às prescrições e sanções sociais. O poder não lhe é externo, mas constitutivo, atravessando-lhe e delimitando-lhe enquanto ser no mundo. Justifica-se, assim, os usos de nossas interpretações em meio às produções narrativas dos entrevistados.

A inserção da psicanálise nos Estudos Organizacionais ainda é recente e enfrenta enormes desafios. Primeiramente, o estudo da psicanálise exige um longo processo de formação, que o pesquisador em organizações precisa somar ao que já tem. Em segundo lugar, a aproximação entre psicanálise, organizações e gestão costuma gerar resistências por parte daqueles que acreditam não ser de interesse de administradores e da área este tipo de discussão. Acreditamos que isto ocorre porque em geral se ignora o potencial da psicanálise para a compreensão dos fenômenos sociais e mesmo para a transformação das atitudes das pessoas e dos grupos perante a própria realidade. (GUIMARÃES; DEL MAESTRO FILHO, 2013, p. 90).

Do mesmo modo, as contribuições da abordagem pós-estruturalista não poderiam se fazer esquecidas. Foucault e Butler apontam a necessidade de se compreender a genealogia do sujeitos em suas trocas com o mundo em meio aos regimes de verdade e saber-poder, considerando-se as possibilidades de vir-a-ser e a fluidez (a não-fixidez) nas práticas interpessoais e intersubjetivas, segundo o cuidado de si e as formas de subversão possíveis na socialização. É essa proposta de desessencialização, de não-determinismo que nos aponta às possibilidades de mudanças segundo a criação de micropolíticas específicas junto a cada história e que incrementa nossas constatações junto às histórias de vida apresentadas. O diálogo entre tais abordagens, que comungam interesses críticos e

emancipatórios, é fundamental para não naturalizarmos e engessarmos nossos achados analíticos.

A partir do exposto, propõe-se aqui pensar o empoderamento (o fenômeno que tomamos como problematização junto aos gays) como esse próprio processo de vir-a-ser, por meio do qual se superam as limitações dadas ao Eu quando de seu encontro com o Outro que lhe forma e, a princípio, o subordina. Entretanto, para se afirmar frente ao outro prescritor, cabe ao Eu ceder-lhe seu desejo de vir-a-ser, posto que, sem a busca por uma regulação ou homeostase num dado sistema interacional, nem o Eu nem o Outro se constituem ou substancializam.

Nesse nível, o que pode, no Outro, responder ao sujeito? Nada senão aquilo que produz sua consistência e sua ingênua confiança em que ele é como eu. Trata-se, em outras palavras, do que é seu verdadeiro esteio – sua fabricação como objeto a. Não há nada diante do sujeito senão ele, um um-a-mais entre tantos outros e que de modo algum pode responder ao grito da verdade, mas que é, muito precisamente, seu equivalente – o não-gozo, a miséria, o desamparo e a solidão. Tal é a contrapartida do a, desse mais-de-gozar que constitui a coerência do sujeito enquanto eu. (...) Não existe próximo, a não ser esse mesmo vazio que há em ti, teu próprio vazio. (LACAN, 2008, p. 24-25).

Assim, o empoderamento não é tomado aqui como um modelo de aquisição de poder. Nas histórias de vida aqui apresentadas, ilustram-se fases distintas quanto às formas como se constituem Athos, Porthos e Aramis em suas relações sociais (incluindo-se os espaços organizacionais). Suas origens marcam modos de operação das sujeições aos princípios socioculturais que caracterizam seus respectivos contextos, a partir de interpelações (dadas pelo Outro) quanto às suas condições de existência. Submeteram-se, pois, às relações de poder preexistentes e, em meio a elas, constituíram-se. Nas relações com as figuras objetais primeiras (pais e mães e/ou aqueles que exerceram tais funções), por exemplo, constituíram-se imagens e fantasias que passaram a influenciar na maneira como tornavam possível responder ao que lhes era faltoso: a satisfação ao desejo (primitivo) de completude, dada a angústia e mal-estar quando de seu confronto com o real.

Na verdade, quando determinadas categorias sociais parecem garantir a existência subjetiva, um certo apego à sujeição pode muitas vezes ser preferível à não-existência. Trata-se de saber, portanto, como este desejo de sujeição com base numa expectativa de existência social, que retoma e explora dependências primárias, emerge como instrumento e efeito do poder de sujeição (PEIXOTO JUNIOR, 2004, p. 24-25).

É, então, a partir dos efeitos da sujeição que teremos bases para entender como tais construções fantasmáticas acerca do que lhes faltava mobilizavam-lhes à criação de estratégias de agenciamento, seja incorporando e performatizando atributos do objeto perdido (mesmo que não sabido e, por isso, imaginário), seja se identificando com os prescritores ou causadores de seu mal-estar existencial.

O que buscamos aqui pontuar é que a sujeição inicial nos sinaliza a maneira como o desenvolvimento e a superação de suas limitações percebidas quando da construção de esquemas representacionais de si se fizeram possíveis, em outras fases e estágios de sua história. Em contrapartida, quando da socialização secundária e demais confrontos institucionais, novas formas de subjetivação se efetivaram, orientando-lhes a assumir posturas autocentradas quando de suas colocações para com o Outro: da percepção de recursos nos contextos às práticas de liberdade, existir implicaria também impor seus desejos e necessidades às possibilidades com o Outro. Os processos de identificação (e diferenciação) na infância e na adolescência, as trocas por intermédio sociocultural e a aquisição de repertório performativo garantiam-lhes condições de expressar seus desejos, em relação ao ideal de Ego coletivo ou mesmo em relação a seu vir-a-ser no mundo.

Há então, uma relação bastante contraditória na maneira como se operacionaliza o desejo do sujeito (de ser, de poder, de vir-a-ser, na lógica do sujeito processual concreto): colocar-se para com as metabolizações com o mundo exige-nos concomitantemente a sujeição e o agenciamento, de modo transitório, não-previsível e dependente de uma infinidade de variáveis que possam efetivar a ideia de empoderamento, também variável e contextualizada.

Nossos três sujeitos mostram em suas narrativas momentos de assujeitamento e de agenciamento, possíveis a cada encontro, a cada jogo ou micropolítica relacional, de maneira a tornar sua visibilidade e expressividade junto ao Outro mais ou menos constante na medida em que a dimensão institucional cristaliza imagens e discursos de poder que possam representá-los aos outros com quem se relacionam.

Os mesmo discursos sociais e organizacionais que os assujeitaram foram os percursos através dos quais se substancializaram enquanto figuras de poder nas organizações em que conseguiram inserção e desenvolvimento, através das superações de suas limitações (de assujeitamento e de não-consciência), ampliando-lhes o poder de ação e as práticas de liberdade. Para os leitores do trabalho, em virtude da confluência de teorias diversas que nos dão base para esta tese, parecer-lhes-á confuso compreender que o empoderamento aqui não é tratado como um modelo, como uma receita que possa servir de base à qual outros sujeitos minoritários possam recorrer. Não se trata de um conceito fechado, mas dinâmico e difuso,

variável em suas múltiplas manifestações. Trazer uma resposta precisa sobre o empoderamento não seria, portanto, a intencionalidade deste trabalho. Então qual seria seu valor?

Acredito que a ilustração cartográfica aqui apresentada marca que há variabilidade em cada caso, cada história de empoderamento organizacional, e a efetivação de um empoderamento de classe ou grupo social só será possível considerando a possibilidade de articulação e amálgama de histórias similares, que se cristalizarão em tempo e espaço e constituirão novas institucionalidades (representações sociais) acerca dos valores atribuídos às diferenças presentes nas várias formas de socialização. Tal fenômeno só o tempo poderá nos apresentar... Se houver de nos apresentar!

Acreditamos, no tocante à valorização da diversidade organizacional, que a própria ideia de construção de valores é que talvez deva ser reavaliada no âmbito do Estudos Organizacionais, agora com uma perspectiva também complexa e, quiçá, transdisciplinar, englobando tanto a realidade material concreta e a lógica de mercado (dimensão objetiva), como fizeram autores importantíssimos como Adam Smith, David Ricardo, Karl Marx e seus seguidores, como também enquanto abstração ou simbolismo (dimensão subjetiva), efeitos de instituições e discursos diversos (religiosos, éticos, estéticos, culturais, etc.), a fim de articularmos o estabelecimento das representações sociais atribuídas aos sujeitos minoritários tanto em função de suas contribuições reais às organizações quanto à maneira como estes são representados, considerando os variados discursos institucionais, que podem ser mutáveis ao longo da história.

As organizações em que se inserem são também entes mutáveis em decorrência de se constituírem por complexos arranjos interpessoais e intersubjetivos, de maneira que, por mais que se estruture uma dimensão racional e formal que sirva de referência (cognitiva) aos sujeitos nela inseridos, há sempre a imprevisibilidade, os entre-meios, os entre-tempos, devido à possibilidade de mudança em função do poder de agir dos sujeitos em inter-relação. Se antes nossos três “mosqueteiros” em situação de assujeitamento (especialmente no tocante à estigmatização por orientação sexual e identidade de gênero) se fizeram correspondentes às prescrições organizacionais, outrora puderam dispor de agenciamento para perceber recursos e se posicionar reflexivamente segundo seus interesses e desejos, reorientando a construção de representações sociais vigentes em função de novos valores criados à sua prática e à sua imagem, o que se espera ser extensivo à coletividade que direta ou indiretamente representam: os diferentes, aqueles que não representam o padrão hegemônico de funcionário num dado contexto sócio-organizacional.

E embora os valores negativos que lhes são atribuídos em função de discursos institucionalizados ao longo da história num primeiro momento possam minguar seu poder de barganha e negociação nas organizações – motivo pelo qual acreditamos ser também um fenômeno inerente ao capitalismo, já que possibilita a mais-valia ainda mais expressiva nesse caso –, quando inseridos no contexto novas configurações vinculares e novas produções representacionais se fazem possíveis, reverberando novas possibilidades ao microcontexto organizacional que, por sua vez, influenciará o macrocontexto social em geral. Claro que esse processo não é simples ou linear, mas difuso, entre idas e vindas, entre enfrentamentos e sujeições, mas sempre proporcionando mudanças significativas quanto à valorização atribuída às minorias sociais.

Longe de se querer demonstrar um molde ou modelo como resultado da análise realizada junto às histórias de vida, buscamos aqui apresentar a variabilidade, embora com pontos de semelhança nos percursos pessoais, inerente às práticas que tais sujeitos desenvolveram em sua jornada em função de seu interesse de revalorização de si para e com o Outro. O quadro a seguir, com função meramente ilustrativa e como forma de inferência geral sobre o processo de análise realizado, sintetiza alguns elementos importantes a saber:

**Quadro 2: Inferências e apontamentos dos processos de constituição subjetiva e empoderamento junto às histórias de vida**

Principais bases constitutivas (assujeitamento)	Sujeitos (O <i>estar sendo</i> no mundo)	Estratégias de empoderamento (agenciamento e imposição de si no mundo)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interiorização e condicionamento à cultural local;</li> <li>• Interpelações dadas pelas figuras objetais primárias como primeiras delimitações de Eu;</li> <li>• Identificação com o padrão de masculinidade hegemônico (Ideal de Ego e desejo de ser), assim como a objetificação (desejo de ter);               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Performatividade de gênero coerente ao padrão heterossexual hegemônico (corporificação da masculinidade);</li> </ul> </li> <li>• Sexualidade dissociada da afetividade (nas primeiras vivências);               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção de poder: masculinidade como poder instituído; feminilidade como poder episódico e estratégico;</li> </ul> </li> <li>• Representação estereotipada da homossexualidade;</li> </ul>	<p><b>ATHOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reedição da representação estereotipada da homossexualidade por meio de figuras de identificação grupal;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coming out</i> familiar e organizacional;</li> </ul> </li> <li>• Legitimidade e reconhecimento social via postura carismática (perfil adaptável);               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetivação das prescrições paternas (no tocante ao acúmulo e negociação);                   <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção do campo institucional nos contextos de trabalho;</li> </ul> </li> </ul> </li> <li>• Identificação de recursos para uso em estratégias de socialização e reconhecimento social;               <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respostas positivas às exigências organizacionais em termos de performance e competências para o trabalho;</li> </ul> </li> <li>• Racionalização, projeção e</li> </ul>

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ideia de acúmulo material e negociação como bases para legitimidade e reconhecimento social;</li> <li>• Coerção social por meio de gregarismo e solidariedade mecânica (integração e adaptação ao grupo);</li> <li>• Maior aceitação dos princípios (valores) de socialização.</li> </ul>		<p>sublimação como principais mecanismos de defesa;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sujeição consciente (ao Outro) como estratégia de barganha para validar seus interesses e desejos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interiorização refletida da cultural local;</li> <li>• Interpelações dadas pelas figuras objetais primárias como primeiras delimitações de Eu;</li> <li>• Maior identificação com figuras femininas (relevância da figura materna);</li> <li>• Trauma de abandono paterno;</li> <li>• Idealização da figura paterna (pelo trauma de abandono);</li> <li>• Performatividade de gênero coerente ao padrão hegemônico (corporificação da masculinidade – objeto perdido);</li> <li>• Reconhecimento de sua diferença ao padrão hegemônico de masculinidade; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexualidade dissociada da afetividade (nas primeiras vivências);</li> </ul> </li> <li>• Percepção de poder: feminilidade como poder instituído; masculinidade como poder episódico (objeto de desejo imaginário);</li> <li>• Ideia de acúmulo material como bases para autonomia.</li> </ul>	<p><b>PORTHOS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representação da homossexualidade por meio de sua identificação a figuras divergentes; <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coming out</i> familiar e organizacional;</li> </ul> </li> <li>• Efetivação dos ideais maternos (proposta de Ideal de Ego pela figura de masculinidade imaginária);</li> <li>• Legitimidade e reconhecimento social via postura legal ou meritocrática (perfil estratégico); <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetivação da ideologia capitalista instituída (no tocante ao acúmulo e enriquecimento);</li> <li>• Percepção do campo institucional nos contextos de trabalho;</li> </ul> </li> <li>• Identificação de recursos para uso em estratégias de socialização e reconhecimento social; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respostas positivas às exigências organizacionais em termos de performance e competências para o trabalho;</li> </ul> </li> <li>• Racionalização como principal mecanismo de defesa;</li> <li>• Sujeição consciente (ao Outro) como estratégia de barganha para validar seus interesses e desejos.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Interiorização conflitiva da cultural local;</li> <li>• Interpelações dadas pelas figuras objetais primárias como primeiras delimitações de Eu; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Possíveis dificuldades de identificação com padrão heterossexual;</li> </ul> </li> <li>• Trauma de abandono (paterno e materno); <ul style="list-style-type: none"> <li>• Idealização da figura paterna (objeto perdido);</li> <li>• Performatividade de gênero variante ao padrão hegemônico;</li> </ul> </li> <li>• Reconhecimento de sua diferença ao padrão heterossexual hegemônico; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Sexualidade associada à afetividade (na maioria das</li> </ul> </li> </ul>	<p><b>ARAMIS</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Representação variável e ampliada da homossexualidade por meio de sua identificação a figuras divergentes; <ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Coming out</i> familiar, organizacional e social;</li> </ul> </li> <li>• Efetivação dos ideais maternos (proposta de Ideal de Ego pela figura de masculinidade imaginária);</li> <li>• Maior cuidado de si nas trocas interpessoais (reflexividade);</li> <li>• Legitimidade e reconhecimento social via postura meritocrática e combativa (perfil estratégico e de resistência); <ul style="list-style-type: none"> <li>• Efetivação da ideologia capitalista instituída (no tocante ao acúmulo e enriquecimento);</li> </ul> </li> </ul>

<p>experiências);</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção de poder: transitoriedade entre feminilidade e masculinidade como poder instituído e episódico;</li> <li>• Ideia de acúmulo material como bases para autonomia;</li> <li>• Desenvolvimento moral aguçado quanto às assimetrias interpessoais e sociais; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Abertura às diferenças e variabilidades de performance e postura.</li> </ul> </li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepção do campo institucional nos contextos de trabalho;</li> <li>• Identificação de recursos para uso em estratégias de socialização e reconhecimento social; <ul style="list-style-type: none"> <li>• Respostas variáveis às exigências organizacionais em termos de performance e competências para o trabalho (por vezes positivas, por vezes conflitivas);</li> </ul> </li> <li>• Racionalização como principal mecanismo de defesa;</li> <li>• Sujeição consciente (ao Outro) como estratégia de barganha para validar seus interesses e desejos;</li> <li>• Maior politização e ativismo por causas de minorias sociais;</li> <li>• Práticas e ações individuais para mudanças no campo institucional.</li> </ul>
--	--	--

Fonte: Elaborado pelo autor.

A partir das inferências no quadro acima, é possível notar, então, que muitos são os pontos de convergência acerca da constituição subjetiva de Athos, Porthos e Aramis, que partilham de um mesmo sistema simbólico e sociocultural e mesmas ações discursivas que os interpelam na forma de se substancializarem enquanto ser no mundo (como homens homossexuais, por exemplo). Mas há em cada história especificidades e idiossincrasias (em função da mudança de contexto, de figuras com que se relacionaram, de tempo e espaços) que os endereçam a práticas diferenciadas, tanto em seu *estar sendo* no mundo quanto na forma como objetivam seus interesses e desejos na imposição de um Eu (mesmo que imagético, especular) ao Outro.

Assumiram perfis diferenciados em suas posturas: enquanto Athos se mostra mais adaptável e carismático, mesmo que calculadamente, nas micropolíticas organizacionais, Porthos se mostra mais estratégico e analítico, em função de sua racionalidade como forma de garantir a integridade de seu ego face às ameaças (reais e fantasmáticas) do Outro com quem se relaciona. Aramis, por sua vez, talvez pelo fato de ter sido mais fortemente violentado pelos discursos institucionais, assume uma postura de maior resistência e enfrentamento, reflexo de sua politização e constante reedição, além da superação de suas demarcações de assujeitamento, conseguindo mudanças por meios muitas vezes controversos e, enquanto modelo, possivelmente fadados ao insucesso quando reproduzidos por outros sujeitos em outros contextos (sem os mesmo recursos de enfrentamento), pela incisão e até por sua disfarçada agressividade.



O empoderamento, então, é efeito de múltiplas relações e instável, até imprevisível, mesmo nos casos em que os sujeitos enunciem plena convicção de planejamentos e resultados possíveis a suas práticas: ele se fez efetivo junto a um Outro que se apresentou num dado momento, sem garantias de continuidade ou fixidez se consideradas novas possibilidades nas organizações de trabalho. Nossa ideia inicial (quando do projeto inicial de tese, com enfoque marcadamente marxiano e com alto teor de política afirmativa) de que a sujeição negaria a identidade dos sujeitos estudados não se sustenta, porque a pressuposição de uma identidade essencial é contrária à noção de sujeito processual concreto a que nos direcionamos e com a qual trabalhamos, assim como à ideia de organização de trabalho como entidade também fluida, instável e complexa. Seria mais plausível considerar aqui que o empoderamento de nível intrapessoal e individualizado é efeito de uma variabilidade causal, podendo ou não transpor-se para instâncias mais amplas e coletivas. Isso por conta da dialética do desejo a que nos voltamos: reprimindo seu desejo para se fazer existente ao Outro, significa-se o Outro como algoz e como objeto (de desejo).

Importante também comentar aqui que a ideia de agenciamento está intimamente associada à ideia de empoderamento. Para Salih (2013, p. 186), “a agência consiste em renunciarmos a qualquer pretensão à coerência ou à autenticidade, submetendo-nos à interpelação e subversivamente não reconhecendo os termos pelos quais somos intimados”.

Desse modo, mesmo o que tomamos aqui (o empoderamento) como agenciamento ou poder de ação, não se exclui a sujeição que nos é constitutiva, seja pelo desejo como origem ou causa das ações, seja como efeito das ações instituídas. A autorrepressão e as ações de imposição são centrais, portanto, para a autorregulação, a autoconsciência, a reflexividade e o agenciamento.

A repressão da libido é sempre compreendida como uma repressão libidinalmente investida. Nestes termos, a libido não é negada através da repressão, mas transformada no instrumento de sua própria sujeição. A lei repressiva não é externa à libido que ela reprime, mas é uma lei que reprime até o ponto em que a repressão se torna uma atividade libidinal. Além disto, as interdições morais, em especial aquelas voltadas para o corpo, são elas mesmas sustentadas pela atividade corporal que procuram controlar (PEIXOTO JUNIOR, 2004, p. 30).

Assim, parece-nos pertinente e importante correlacionar os conceitos de agenciamento, reflexividade e performatividade à ideia de empoderamento e sua amálgama à dialética do desejo. Tais termos encerrariam a correlação entre o *ser* (referências de Eu, ideal de ego, por exemplo) e o *ter* (objeto de desejo que emerge da falta enquanto inerente ou enquanto efeito ao Eu) para o sujeito em sua metabolização com o mundo. Aproximar-se da

lógica instituída (heterossexualidade hegemônica) como forma de se fazer amável e reconhecido ao outro não exclui a amalgamada aproximação da lógica de sujeição (representada pela diversidade nas identidades sexuais e de gênero), contraditoriamente, localizando o sujeito num universo de possibilidades performáticas entre o ser e o ter a(s) masculinidade(s) e a(s) feminilidade(s) possíveis em função das consequências afetivas e subjetivas que a relação de poder se lhe impõe. O *ser* e o *ter* aqui são intercambiáveis, daí a impossibilidade de se pensar um perfil ou categorização específica para a questão da sexualidade humana e de suas formas estáveis de empoderamento. Noutras palavras, em termos de performance e de ações para o empoderamento, há de se considerar a possibilidade de o sujeito metamorfosear-se entre desejo (sexualidade) e narcisismo, entre masculino e feminino, e posicionar-se em meio a um espectro de possibilidades, territorialidades e entretemporalidades: *estou aquilo que quero, quero aquilo que não estou sendo! Localizo-me onde há espaço para emergência de mim...*

Trata-se de uma árdua prática de liberdade (FOUCAULT, 1984/1994) que implica em repetições, riscos, coerções e vacilações, no horizonte da constituição de um ser que, enquanto efeito inexorável da alteridade, traz como sua marca fundamental uma singularidade pré-individual. Singularidade esta que é, antes de qualquer coisa, fruto de uma luta constante contra as práticas coercitivas de assujeitamento às mais diversas dimensões de identidade. (PEIXOTO JUNIOR, 2004, p. 37).

Em termos de usos destas constatações para os Estudos Organizacionais, acreditamos que os apontamos aqui levantados auxiliam a não reduzir ou simplificar as discussões acerca do empoderamento como um processo de visibilidade e ascensão apenas, mas a compreender as micropolíticas de engajamento pessoal e coletivo em função da mudança sócio-organizacional, especialmente no que se refere aos grupos sociais minoritários. Pela noção de sujeito processual concreto, reedita-se também a ideia de uma organização estruturada, formalizada e plenamente racional, posto que ela é resultante de uma série de entrelaçamentos intersubjetivos, cuja dinâmica e plasticidades, não obstante possam ser aparentemente controlada, não são previsíveis ou determinadas. Há possibilidades de mudanças em favor da revalorização da diversidade, motivo pelo qual a problematização e a necessidade de constantes pesquisas sobre a temática da inclusão e do empoderamento devem permanecer presentes em nosso campo.

Não buscamos aqui, com as relativizações apontadas no processo de empoderamento de gays em sua dimensão micropolítica, desfazer as propostas de mobilização coletiva de minorias em suas lutas por mudanças sociais. É necessário, junto aos movimentos sociais – e

este nos parece ser, na verdade, um grande desafio da contemporaneidade – que se estabeleçam discursos de direcionamentos das consciências dos envolvidos à realidade partilhada, para que haja maior fortalecimento pela coesão e coalisão entre sujeitos que transitam por elementos identitários distintos – como no casos dos LGBT’s – em relação a seus opositores (as forças hegemônicas que demarcam as formas de ser no mundo). Mas é também necessário que se abram espaços dialógicos e de reflexividade nos próprios movimentos sociais acerca da complexidade do processo de mudança social, que tem no sujeito processual concreto sua unidade constitutiva e seu ponto de partida para a mudança efetiva, concreta, mesmo que esta seja imprevisível e variável, o que pode trazer contrariedade aos discursos de direcionamento das expectativas coletivas.

Para os Estudos Organizacionais, vale também ressaltar que o empoderamento deve ser compreendido para além de suas possíveis associações semânticas às ideias de desenvolvimento (que carregam fortes juízos valorativos, especialmente em relação à dimensão econômica, enquanto enriquecimento, por exemplo), de tomada de poder (entendido como algo externo à realidade social e psíquica dos sujeitos oprimidos) e de agenciamento (enquanto poder de agir junto às relações), como apontamos em seção anterior nesta tese. O empoderamento é um processo complexo que se concretiza atrelando as dimensões econômicas – elas não se fazem irrelevantes! –, o poder enquanto fenômeno que atravessa a própria constituição psicossocial dos sujeitos, e o agenciamento, tomado não só como poder de agir, mas também enquanto potencialidade de atos diversos, de subversões, decorrentes da reflexividade crítica, do autocentramento e das escolhas possíveis (mesmo que incoerentes para alguns<sup>52</sup>) nas micropolíticas relacionais dos sujeitos.

Os apontamentos a que aqui nos endereçamos podem, inclusive, servir de referência à agenda de outros campos de pesquisa e disciplinas que se voltam às análises das relações psicossociais (que articulam o sujeito às relações sociais), como a Psicologia, a Sociologia, a Ciência Política, a Antropologia, a Educação, etc. Mesmo que tal afirmação pareça presunçosa, acreditamos que manter as delimitações e as normatizações nos moldes de se construir o conhecimento científico de forma especializada, fragmentada (em função do “rigor” das convenções acadêmicas) aloca-nos, enquanto pesquisadores e agentes de transformação em situação de certo ostracismo, não respondendo às demandas e às

---

<sup>52</sup> Mesmo que raros, há casos de sujeitos (independente de serem tomados como minorias sociais) que dispõem das condições prescritas pelos padrões hegemônicos para garantir seu lugar de visibilidade e supremacia nas práticas sociais e, por questões diversas, especialmente de ordem subjetiva, optam por caminhos distintos às expectativas sociais. Daí a ideia do “poder de não”: não se sucumbir ao outro prescritor, responsabilizando-se pela ordem do desejo.

problematizações contemporâneas de nosso contexto fluido e transitório. A relativização das demarcações epistemológicas, a superação da incomensurabilidade paradigmática, o diálogo entre abordagens entendidas como opostas e a valorização de saberes diversos – para além da racionalidade sistematizada e científica – orienta-nos a uma postura certamente desconfortável mas necessária, em função de nosso comprometimento com a realidade e de nosso interesse emancipatório. Abrimos aqui possibilidades. Não do estabelecimento de verdades em absoluto – que seria absurdo! –, mas de reflexividade acerca de nossas práticas e nossa articulação com a realidade em que nos inserimos enquanto sujeitos sociais.

## 9 – *IN CONCLUSÕES...*

Ao final deste trabalho, acreditamos ter cumprido nossa função: apresentamos uma série de possíveis perspectivas acerca dos sujeitos sociais e seu processo de empoderamento nas organizações de trabalho a partir do diálogo possível entre autores e teorias diversas, e não segundo a perspectiva de tais autores e teorias. Na concepção de crítica em que nos fundamentamos, na qual fugimos dos moldes funcionalistas e que propõem modelos racionais de práticas organizacionais, incitamos os interlocutores deste trabalho a avaliar, sob a ótica da complexidade, as possibilidades de mudanças dos sistemas organizacionais estruturados a partir de discursos formais que muitas vezes não condizem com a realidade dinâmica e instável das trocas intersubjetivas, mas que falseiam o modo como se apresentam em favor da entrega e sujeição dos sujeitos a interesses institucionalizados.

As contribuições do marxismo, da abordagem sócio-histórica, da Psicanálise e do Pós-estruturalismo (abordagens qualitativas que têm em comum o interesse na emancipação social e nas mudanças dos sistemas vigentes de modo a propiciar o poder de agenciamento e a reflexividade humana) foram fundamentais para que pudéssemos dar voz e espaço aos sujeitos que nos serviram de base de pesquisa, abrindo-se em suas narrativas histórias para que pudéssemos fazer emergir um saber possível acerca das práticas de liberdade e da consequente visibilidade social de sua condição antes marginalizada, desenvolvendo-se, superando-se enquanto limitações e submissão.

Ao retomarmos os objetivos propostos neste trabalho, esclarecemos que a questão do sujeito e sua constituição subjetiva na dinâmica sócio-organizacional deve ser considerada numa perspectiva de complexidade, como forma de se ampliar a perspectiva nos Estudos Organizacionais e, assim, apontar para complexidade dos fenômenos que nesses espaços se presentificam, especialmente no caso do empoderamento, fenômeno que tomamos de base e problematização. A ideia de sujeito processual concreto aqui defendida poderá auxiliar a não simplificar ou reduzir as potencialidades humanas nas organizações de trabalho, e novas problematizações devem considerar tal perspectiva, reorientando nossas produções de pesquisa à complexidade.

Já no tocante ao empoderamento, concluímos que o processo não se resume à visibilidade e ascensão na hierarquia organizacional, assim como não se traduz na lógica da materialidade e enriquecimento como forma de se ampliar o poder de agir. Empoderamento enquanto reflexividade, agenciamento e subversão marcam a maneira como o sujeito se coloca em relação ao Outro que lhe constitui e prescreve o desejo, e sua autonomia dependerá

de certa renúncia às repressões que esse Outro lhe impõe. Daí que o fenômeno se efetiva mais explicitamente em micropolíticas relacionais e não em nível coletivo, o que dependeria, a princípio, da coalização de histórias e micropolíticas partilháveis e objetivadas em práticas organizacionais que possam se cristalizar, se instituir como novas representatividades que sirvam de referência a outros sujeitos (ação macrocontextual) quando de suas empreitadas relacionais nas organizações de trabalho. Não se quer aqui afirmar que o empoderamento coletivo não seja possível, mas ele é condicionado a mudanças que têm como ponto de partida as micropolíticas interpessoais, até que possam ser transpostas em discursos que orientem macropolíticas de diversidade e revalorização da diversidade, complexa e dialeticamente.

Sobre o objetivo de discutir a diversidade sexual nas organizações de trabalho, entendemos que ainda há muitos desafios a serem enfrentados pelos sujeitos que se distanciam dos padrões hegemônicos, mas há reais possibilidades de mudanças segundos os engajamentos e as estratégias que possam adotar em suas relações imediatas e que, por sua vez, impactarão na dinâmica do todo organizacional, reorientando-a e fazendo válido o princípio da inclusão e do possível desenvolvimento dos trabalhadores com a emergência de novos esquemas representativos de valorização das potencialidades humanas, para além do já instituído. A fixidez em padrões preestabelecidos já seria indicativo de como as dinâmicas organizacionais se estereotiparam em tempo e espaço e atuam no sentido de moldar as consciências; desse modo, nossas pesquisas-intervenções devem se traduzir como recursos para os reposicionamentos e mudanças necessárias.

Quanto ao objetivo de se conhecer e apresentar os principais mecanismos utilizados por gays quando de seu processo de empoderamento, as análises das histórias de vida de nossos sujeitos de pesquisa marcam os percursos cartográficos por meio dos quais se fizeram não só visíveis mas valorizados em suas relações. As inferências que apresentamos, embora não sejam colocadas como modelo para as práticas de empoderamento, servirão como ponto de partida e aprendizagem para o olhar para si, para o autocentramento e para a reflexividade que possibilitará (ou não, dada a variabilidade do processo) a vivência da transposição de situações de estigmatização e opressão em decorrência da orientação sexual. Lembramos, mais uma vez, que há contradições constituintes no processo de empoderamento nas organizações de trabalho, considerando a maneira como concreta e simbolicamente os sujeitos sociais produzem suas condições de existência e trocas interpessoais e intersubjetivas.

Em relação à diversidade de abordagens aqui tomadas como referência, justificamos, mais uma vez: aos pressupostos do materialismo histórico e da abordagem sócio-histórica na Psicologia, acrescem-se as possibilidades de não tomar como determinísticos os

elementos da materialidade econômica, haja vista o poder simbólico que atravessa a própria constituição dos sujeitos e os trânsitos que lhe são possíveis em suas micropolíticas de agenciamento; à Psicanálise ortodoxa, acresce-se a necessidade de considerações acerca da flexibilidade e fluidez dos sujeitos em seu processo de autoconhecimento – como em verdade propunha Freud acerca da função da Psicanálise – em respostas aos determinismos dos elementos inconscientes, como defendem alguns autores e profissionais da área; à abordagem pós-estruturalista, acresce-se a consideração de que os elementos ditos “estruturais” na genealogia dos sujeitos sociais não fecham as possibilidades de constantes ressignificações em meio às práticas de liberdade (reflexivas, subversivas ou não) e ao devir que os caracteriza em meios aos jogos discursivos, já que não há estrutura ou materialidade fechada e imutável. Nossa concepção voltada à interdisciplinaridade e à complexidade busca, então, não contrapor as valiosíssimas contribuições de tais abordagens, mas tenta tornar dialógicos pontos que possam oferecer subsídios ampliados acerca do sujeito em suas trocas sócio-organizacionais.

Dessa forma, os objetivos delimitados para a viabilização desta pesquisa se efetivaram. Não obstante, ainda estamos longe de alcançar uma das propostas de todo trabalho crítico e politicamente orientado: a proposição de estratégias ampliadas às categorias minoritárias, historicamente oprimidas em função da valorização social atribuída por discursos de assujeitamento. Essa seria uma dificuldade comum às epistemologias de matriz crítica e de interesse emancipatório quando de sua transposição ao interesse prático, aspecto discutido por Paula (2012). Mas acreditamos que aqui se abre a possibilidade de diálogo com outros interlocutores que, cientes de sua condição e das dinâmicas estabelecidas nos jogos sócio-organizacionais, possam se engajar em suas micropolíticas, fortificando-se em relação às formas de assujeitamento e assimetrias que originam tantas mazelas e injustiças sociais.

Entendemos que permaneça a necessidade de se apontar que os processos de empoderamento de minorias sociais – especialmente dos gays, como se propõe neste trabalho – carecem de suporte de níveis diversos e advindos de diferentes contextos. Eis a agenda de nossas práticas acadêmicas e profissionais a partir de então. Pensamos, pois, ser também papel da academia e da ciência auxiliar na promoção da qualidade de vida e do pleno desenvolvimento dos sujeitos historicamente marginalizados por valores hegemônicos – que necessariamente criam relações assimétricas e injustas –, por meio da pesquisa e de práticas de intervenção que possam ser partilhadas e explicitadas.

Indivíduos e grupos desempoderados raramente se empoderam espontaneamente. O auxílio de atores externos – principalmente de governos, mas também da academia, ONGs, movimentos sociais e outros – é essencial. Isso não quer dizer que o

empoderamento seja um processo *top down*, em que os sujeitos simplesmente não são ouvidos (quando o é, normalmente, não atinge seus objetivos). De outra parte, o empoderamento, no limite, depende dos sujeitos. Se esses resistirem às iniciativas dos agentes externos, não se obterá o empoderamento almejado, por melhores que sejam as intenções. Nesse sentido, uma postura de mediação, e não de determinação pura e simples do que deve ser feito, é mais eficaz para a consecução dos resultados pretendidos (HOROCHOVSKI, 2007, p. 129).

Assim, afirmamos que nos trabalhos dos Estudos Organizacionais críticos há uma proposta que é política: deflagrar práticas sociais para que os sujeitos possam criar condições de olhar para si, de questionarem suas respectivas consciências quanto ao seu *estar sendo* no mundo, buscando, através do conhecimento, formas de expressão e desenvolvimento equitativos.

A partir de tal pressuposto e amparados pelas contribuições de Iasi (2011), teríamos indicativos de como operacionalizar o processo de empoderamento (do nível individual ao coletivo), posto que a crítica, de alguma maneira, também se reendereça ao tecnicismo que lhe serve de emergência (PAULA, 2012). Para Iasi (2011), as formas de emancipação social de modo prático se iniciam pelo poder que o (auto)conhecimento possibilita aos sujeitos, desencadeando-lhes, numa primeira instância, o conflito (proveitoso, nesse caso) entre os valores e demais elementos simbólicos introjetados quando de sua inscrição no mundo, no contexto da linguagem e da dimensão sócio-histórica, e o que posteriormente é trazido pela instituição científica (numa espécie de jogo de verdades em que cabe ao sujeito julgamento e posicionamento). Numa segunda instância, a partir de (re)posicionamento subjetivo do sujeito, tem-se a busca por partilha, por identificações e diferenciações junto a outros sujeitos sociais para se sentir pertencente, legitimado por outros no contexto social. Trata-se da consolidação da identidade coletiva, que já impulsiona o sujeito a assumir papéis e práticas mais marcadas em termos éticos e políticos nos espaços sociais. Por fim, numa última instância, tem-se a abertura dos sujeitos sociais – agora fortalecidos na coletividade – a questionamentos ainda maiores, voltados ao macrocontexto social e à descoberta de seu ser no mundo numa perspectiva histórica e concreta, dialógica e dialética, direcionando-lhes a um novo patamar, enquanto sujeitos pensantes, reflexivos e, acima de tudo, atuantes em práticas de ordem revolucionárias (com a transposição de micropolíticas para macropolíticas de empoderamento).

Buscar saber como funciona a sociedade para saber como é possível transformá-la. É na própria constatação de que a sociedade precisa ser transformada que se supera a consciência da reivindicação pela da transformação. O indivíduo transcende o grupo imediato e o vínculo precário com a realidade dada, busca compreender relações que se distanciam no tempo e no espaço, toma como sua a história da classe e do mundo.



Passa a conceber um sujeito coletivo e histórico como agente da transformação necessária (IASI, 2011, p. 35).

Poderíamos marcar, mais uma vez, aqui um dos nossos propósitos: fazer do conhecimento produzido neste trabalho de trocas com sujeitos empoderados que se abriram a este estudo um recurso às formas de autoconhecimento das minorias sociais em suas trocas sócio-organizacionais, direcionando-os ao agenciamento e reflexividade para que deles (dos recursos possíveis) possam se utilizar nas diversas práticas sociais como formas de fazer valer seus interesses. Marca-se aqui, portanto, o caráter político desta pesquisa nos Estudos Organizacionais Críticos.

Mas apontamos, não obstante, uma limitação deste nosso percurso de pesquisa: ainda não foi possível evidenciar, junto às histórias de vida que tomamos como objetos de estudo, a transposição do empoderamento de nível pessoal à dimensão coletiva, apenas inferimos sobre suas possibilidades, motivo por que nosso caminho há de perdurar na confecção de novos trabalhos, novas problematizações e inquietações. Outra limitação percebida se refere a análises mais complexas não só junto a histórias de vida de sujeitos minoritários em situação de valorização e visibilidade, mas também junto às próprias dinâmicas sócio-organizacionais, desafio ainda maior que se nos apresenta. Haveria abertura a tal empreitada? Questionamo-nos, com a expectativa de que novos trabalhos com tal direcionamento possam emergir.

Ressaltamos que a articulação entre ciência e política é sempre controversa, e as problematizações não são novas. Mas não se pode mais tomar os fenômenos organizacionais segundo objetivos aparentemente neutros ou técnicos, instrumentais, sem que se reverbere nesses espaços sociais algum tipo de ideologia e, pior, advinda do próprio discurso da ciência em relação às “verdades” do mundo. Em muitas proposições científicas, o que se obteve, contraditoriamente, ao se tentar libertar o sujeito do não saber de si (pela falta de reflexividade), foi o estabelecimento de novas estratégias de aprisionamento, criando-se novos saberes e formas de ser que, mais uma vez, instituíram o ser do homem, e não o libertando, impossibilitando-lhe o verdadeiro empoderamento tal como neste texto se propõe.

Essa ambiguidade em relação ao papel técnico da ciência nos mostra que ao longo da história o ser humano buscou, a partir do desenvolvimento científico, estratégias de se colocar como senhor de si e de seu mundo. Mas à medida que respostas às limitações humanas surgiam, novas – e talvez mais complexas – demandas e riscos também se configuravam, marcando a infundável tentativa do sujeito em tamponar a falta, o vazio existencial, que leva à própria gênese dos desejos. Consumir-se em si mesmo: seria esse o intuito humano? Questionamo-nos.

Ao sujeito, é necessário, no processo de autoconhecimento e empoderamento de si, sair de seu mundo interior (incluindo-se aí o sujeito pesquisador!). Tarefa por vezes difícil e que só se efetiva dialogicamente, ao se encarar o que está fora desse mundo interior, encarar o mundo em si, que muitas vezes é marcado por incertezas, pessimismo e formas de dominação e opressão, elementos que podem despersonalizar, adoecer ou mesmo docilizar os sujeitos sociais na dinâmica política. As áreas do conhecimento e do saber, a realidade objetiva que antecede ao homem emergente são formas instituídas de se demarcar a natureza humana e aí se inscreve a política: como forma de se fazer valer determinados valores (dominantes) em detrimentos dos demais.

Destacamos, então, que as dificuldades de emancipação e empoderamento são enfrentadas quando do nosso encontro com o “real”. Primeiro porque tomamos como real *em si* apenas a percepção que temos das coisas, e não sua dimensão complexa, que nos escapa. Segundo, porque o real se estrutura em meio a elementos simbólicos, significativos, que podem trazer valores e sentidos truncados, orientando-nos quando à maneira de apropriação do real. Daí que, no processo de apropriação da realidade exterior, quando da constituição subjetiva, corre-se o risco de se apropriar de material já preestabelecido por outros sujeitos com intuito de modelagem, adestramento do (novo) homem às condições historicamente legitimadas.

Abrem-se, assim, algumas reflexões sobre o problema da ética nos Estudos Organizacionais e seu projeto político. Entende-se que a atividade política se justifica se as ações, além de buscarem a conquista do poder, forem dirigidas para o bem comum, num esforço constante de promoção do diálogo, da negociação e da consolidação de um projeto de coletividade – tal como em tese seria o Estado –, mas também no tocante às organizações de trabalho, já que elas se constituem material e concretamente a partir da ação dos diversos sujeitos sociais que a estruturam. E isso seria possível?

De imediato, acreditamos nessa possibilidade a partir da superação das dicotomias que nos orientam em termos de raciocínio: bom e mal, feio e bonito, preto e branco, colonizador e colonizado, etc. Entender o sujeito social em seu aspecto dialético é a chave da mudança de perspectivas e práticas. E perdemos muito por não abarcarmos a complexidade e diversidade que são próprias das relações sociais contemporâneas e assim não criamos estratégias expressivas de intervenção junto a essas questões no âmbito das organizações.

A princípio, para orientarmos os sujeitos a uma perspectiva organizacional equilibrada e participativa, devemos nos comprometer com o desenvolvimento de consciências críticas quanto aos processos de imposição de culturas e visões de mundo em meio aos discursos

organizacionais e sensibilizar os sujeitos para a convivência entre interesses, valores e identidades culturais e sociais múltiplas no espaço organizacional.

Daí que a ciência também não se deve fechar em si mesma: deve ampliar suas possibilidades explicativas também na arte do diálogo com outros campos, em especial, na práxis social. No caso das pesquisas e reflexões sobre formas de empoderamento, tal como se abordou neste trabalho, espera-se que possam ecoar em meios aos sujeitos sociais, evitando-se que

(...) os resultados de suas investigações fiquem abandonados em uma estante, para a crítica roedora dos ratos. Para tanto, os pesquisadores, para além de propor um rol de recomendações, devem conhecer os processos e os formuladores das agendas. Como consequência, o trabalho do pesquisador não termina necessariamente na coleta e análise de dados, podendo ele participar ativamente de todo o processo, tanto nas etapas de planejamento e avaliação, quanto na formação da agenda propriamente dita e na adoção e implementação desta ou daquela política. Nesse sentido, em pesquisas aplicadas, podem agregar, ao papel de analista, os de aprendiz e colaborador (HOROCHOVSKI, 2007, p. 131).

Nosso papel, mesmo que limitado, na confecção deste trabalho foi, então, cumprido. Mas há muitos desafios ainda a serem superados, especialmente no que se refere à mobilização coletiva à mudança social.

É preciso, pois, que atuemos de maneira a auxiliar nas políticas e construções de estratégias organizacionais segundo a perspectiva da complexidade aqui apresentada. Mesmo porque constantemente novos discursos surgirão, novos mundos organizacionais e corporativos e, com eles, o nascimento de novos sujeitos sociais, ameaçando, por um lado, os sujeitos mais conservadores, institucionalizados, mas, por outro lado, trazendo-lhes possibilidades de renovação e mudanças. Espera-se que sejam positivas e, de fato, voltadas ao desenvolvimento e emancipação dos sujeitos sociais.

## REFERÊNCIAS

- AGAMBEN, Giorgio. *Bartleby, ou da contingência*. IN: AGAMBEN, Giorgio; MELVILLE, Herman. **Bartleby, ou da contingência** – seguido de *Bartleby, o escrevente*. Tradução de: Vinícius Honesko e Tomaz Tadeu. Belo Horizonte: Autêntica, 2015, p. 9-53.
- AGUIAR, Wanda Maria Junqueira. A pesquisa em Psicologia Sócio-histórica: contribuições para o debate metodológico. In: BOCK, Ana Mercês Bahia; GONÇALVES, Maria das Graças Marchina; FURTADO, Odair (Orgs.). **Psicologia Sócio-Histórica: uma perspectiva crítica em Psicologia**. 6ª edição. São Paulo: Cortez, 2015. p. 157 - 171.
- ALCOFF, Linda Martín. Uma epistemologia para a próxima revolução. **Revista Sociedade e Estado**. Brasília, v. 31, n. 1, p. 129-143, Janeiro/Abril. 2016.
- ALMEIDA, Miguel Vale de. **Senhores de Si**. Uma Interpretação Antropológica da Masculinidade. Lisboa: Fim de Século, 1995.
- BAREMBLITT, Gregório. **Compêndio de análise institucional e outras correntes: Teoria e prática**. 5ª. ed. Belo Horizonte: Instituto Felix Guattari, 2002.
- BARROS, Vanessa Andrade *et al.* “Conte-me sua história”: reflexões sobre o método de História de Vida. **Mosaico: estudos em psicologia**. Belo Horizonte: Vol. I, nº 1, p. 25-35, 2007. Disponível em <<http://www.fafich.ufmg.br/mosaico/index.php/mosaico/article/download/6/4>>. Acesso em 26 fev. 2016.
- BARTALOTTI, Celina C. **Inclusão das pessoas com deficiência: utopia ou possibilidades?** São Paulo: Paulus, 2006.
- BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt *et al.* Conceito e Perspectivas de Estudos das Organizações. In: ZANELLI, José Carlos. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Arned, 2004. p. 63 - 90.
- BAUMAN, Zygmunt. **Modernidade Líquida**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2001.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**. 33ª ed. Petrópolis: Editora Vozes, 2011.
- BIRMAN, Joel *et al.* **Amar a si mesmo e amar o outro: Narcisismo e sexualidade na Psicanálise Contemporânea**. São Paulo: Zagadoni, 2016.
- BORILLO, Daniel. **Homofobia**. História e crítica de um preconceito. Tradução de Guilherme João de Freitas Teixeira. Belo Horizonte: Autêntica, 2010.
- BOURDIEU, Pierre. **A dominação masculina**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- \_\_\_\_\_. **A economia das trocas simbólicas**. 7ª. ed. São Paulo: Perspectiva, 2011.
- \_\_\_\_\_. **O Poder simbólico**. 14ª. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006.

BRANDÃO, Helena H. N. **Introdução à Análise do Discurso**. 2ª. ed. Campinas: Ed. UNICAMP, 2004.

BURREL, Gibson; MORGAN, Gareth. **Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life**. 13ª. reimpr. Burlington (USA): Ashgate, 2005.

BUTLER, Judith. **Problemas de Gênero: feminismo e subversão da identidade**. Tradução de Renato Aguiar. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2008.

\_\_\_\_\_. **A vida psíquica do poder**. Teorias da sujeição. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2017.

\_\_\_\_\_. **Subjects of desire: Hegelian reflections on twentieth-century France**. New York, Columbia University Press, 1999.

CARCANHOLO, Reinaldo A. **Capital: essência e aparência**. São Paulo: Expressão Popular, 2011. Volume I.

CARRIERI, Alexandre de Pádua; SARAIVA, Luiz Alex Silva (Orgs.). **Simbolismo Organizacional no Brasil**. São Paulo: Atlas, 2007.

CHAUÍ, Marilena. **Convite à Filosofia**. 14ª. ed. São Paulo: Ed. Ática, 2010.

CHIZZOTTI, Antônio. **Pesquisa qualitativa em ciências humanas e sociais**. Petrópolis/RJ: Vozes, 2006.

CLEGG, Stewart. **Frameworks of power**. London: Sage, 1989.

\_\_\_\_\_. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**. São Paulo, v. 32, n. 5, p. 68-95, Dez. 1992. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-75901992000500008&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-75901992000500008&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 20 mai. 2015.

COLE, Michael; SCRIBNER, Sylvia. Introdução. In: VYGOTSKY, L. S. **A formação social da mente**. 4ª. ed. São Paulo: Martins Fontes Editora, 1991. p. 07 - 15.

CORRÊA, Rosa Lydia Teixeira; GUIRAUD, Luciene. Possibilidades e limites de Histórias de vida por meio de depoimentos orais na história da formação de professores. **Rev. Diálogo Educ.**, Curitiba, v. 9, n. 28, p. 671-686, set./dez. 2009.

CORTINA, Arnaldo. A paixão do ciúme: análise semiótica do discurso. **Alfa Revista de Linguística**. São Paulo, v. 48, n. 2. p. 79 - 94, 2004. Disponível em <<http://seer.fclar.unesp.br/alfa/article/view/4298>>. Acesso em 08 de fev. 2016.

DaMATTA, Roberto. **Carnavais, malandros e heróis: para uma sociologia do dilema brasileiro**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DEJOURS, Cristophe. **A Loucura do trabalho: Estudo de psicopatologia do trabalho**. 5ª. ed. São Paulo: Cortez – Oboré, 1992.

DIAS, Maria das Graças Leite Villela. Do gozo fálico ao gozo do Outro. **Ágora**, Rio de Janeiro, v. 11, n. 2, p. 253-266, Dezembro de 2008. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-14982008000200006&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-14982008000200006&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 25 Jan. 2018.

DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. Tradução de Paulo Neves. Revisão da tradução de Eduardo Brandão. 3ª. Edição. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ELIA, Luciano. **O conceito de sujeito**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2010. – (Coleção Psicanálise Passo a passo; 50)

FACHIN, Roberto C.; MENDONÇA, José Ricardo da C. O conceito de profissionalização e da teoria institucional. In: VIEIRA, M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. p. 19 - 41.

FAIRCLOUGH, Norman. **Discurso e mudança social**. Brasília: UnB, 2001.

FARIA, José Henrique de. Epistemologia Crítica do Concreto e momentos da pesquisa: uma proposição para os estudos organizacionais. **RAM, Rev. Adm. Mackenzie**, São Paulo, v. 16, n. 5, p. 15-40, Out. 2015. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1678-69712015000500015&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1678-69712015000500015&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 07 fev. 2016.

\_\_\_\_\_. Teoria crítica em estudos organizacionais no Brasil: o estado da Arte. **Cadernos Ebape.Br**, v. 7, nº 3, artigo 8, Rio de Janeiro, Set. 2009. p. 510 - 515.

FARIA, José Henrique de; MENEGHETTI, Francis Kanashiro. O sequestro da subjetividade. In: FARIA, José Henrique de. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 45 - 67.

FARIA, José Henrique de; SCHMITT, Elaine Cristina. Indivíduo, Vínculo e Subjetividade. In: FARIA, José Henrique de. **Análise crítica das teorias e práticas organizacionais**. São Paulo: Atlas, 2007, p. 23 - 44.

FARR, Robert M. **As raízes da psicologia social moderna**. Petrópolis, RJ: Vozes, 1998.

FERREIRA, Renata Costa. **O gay no ambiente de trabalho: uma análise dos efeitos em ser gay nas organizações contemporâneas**. 2007. 126 f. Dissertação (Mestrado em Administração) - Universidade de Brasília. Disponível em <[http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3329/1/2007\\_RenataCostaFerreira.pdf](http://repositorio.unb.br/bitstream/10482/3329/1/2007_RenataCostaFerreira.pdf)> Acesso em 27 abr. 2015.

FEYERABEND, Paul. **Contra o método**. São Paulo: Ed. UNESP, 2007.

FOGUEL, Sérgio; SOUZA, Carlos César. **Desenvolvimento Organizacional**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1995.

FOUCAULT, Michel. **A verdade e as formas jurídicas**. 2ª. ed. Rio de Janeiro: PUC: NAU, 1999.

\_\_\_\_\_. A ética do cuidado de si como prática da liberdade. In: MOTTA, Manoel Barros da (Org.). **Ética, sexualidade, política**. Tradução de Elisa Monteiro e Inês Autran Dourado Barbosa. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2004. Coleção Ditos & Escritos, v. 5, p. 240-251. Disponível em <[http://escolanomade.org/images/stories/biblioteca/downloads/foucault\\_%20etica\\_cuidado\\_si.pdf](http://escolanomade.org/images/stories/biblioteca/downloads/foucault_%20etica_cuidado_si.pdf)>. Acesso 27 abr. 2015.

\_\_\_\_\_. **Em defesa da sociedade**: curso no Collège de France (1975/1976). Tradução de Maria Ermantina Galvão. São Paulo: Martins Fontes, 2000.

\_\_\_\_\_. **História da loucura na idade clássica**. 8ª. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.

\_\_\_\_\_. **História da sexualidade**. 13ª. ed. rev. e atual. Rio de Janeiro: Graal, 2009. 3 v. (Biblioteca de filosofia e história das ciências)

\_\_\_\_\_. **Microfísica do Poder**. 25ª. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2012.

\_\_\_\_\_. O sujeito e o poder. In: DREYFUS, H.; RABINOW, P. (Org.). **Michel Foucault, uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica**. Rio de Janeiro: Forense/Universitária, 1995, p. 231-249. Disponível em <<http://www.gpef.fe.usp.br/teses/o-sujeito-e-o-poder.pdf>>. Acesso em 30 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **O nascimento da clínica**. 6ª. ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 2004b.

\_\_\_\_\_. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 25ª. ed. Petrópolis (RJ): Vozes, 2002.

FOUCAULT, Michel; MUCHAIL, Salma Tannus. **As palavras e as coisas**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 1995

FREITAS, Maria Ester de. Prefácio. In: SIQUEIRA, Marcos Vinícius Soares. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional**. 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2009.

FREITAS, Maria Ester de; DANTAS, Marcelo (Orgs.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012.

FREUD, Sigmund. **O ego e o id**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

\_\_\_\_\_. **O mal-estar na civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

\_\_\_\_\_. **Psicologia das massas e análise do eu e outros textos (1920-1923)**. São Paulo: Companhia das Letras, 2011. (Sigmund Freud. Obras completas; 15).

\_\_\_\_\_. **Totem e tabu e outros trabalhos**: (1913-1914). Rio de Janeiro: Imago, 1996.

\_\_\_\_\_. **Três ensaios sobre a teoria da sexualidade**. Rio de Janeiro: Imago, 1997.

FREUD, Sigmund; KEHL, Maria Rita; CARONE, Modesto; PERES, Urania Tourinho; CARONE, Marilene. **Luto e melancolia**. 2ª. ed. São Paulo: Cosac Naify, 2012.

GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. 4ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1999.

Disponível em

<[http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos\\_e\\_textos/Gestao/Anatomia%20do%20Poder.pdf](http://tupi.fisica.ufmg.br/michel/docs/Artigos_e_textos/Gestao/Anatomia%20do%20Poder.pdf)>. Acesso em 23 mar. 2015.

GARCIA, Agnaldo; SOUZA, Eloisio Moulin de. Sexualidade e trabalho: estudo sobre a discriminação de homossexuais masculinos no setor bancário. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v. 44, n. 6, p. 1353-1377, Dez. 2010. Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0034-76122010000600005&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0034-76122010000600005&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 04 mar. 2015.

GEERTZ, Clifford. **A interpretação das culturas**. 1ª. ed. 13ª. reimpr. Rio de Janeiro: LTC, 2008.

GIDDENS, Anthony. **A Constituição da Sociedade**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GOFFMAN, Erving. **Estigma**: Notas sobre a manipulação da identidade deteriorada. 4ª ed. Rio de Janeiro: Guanabara, 1988.

\_\_\_\_\_. **Ritual de Interação**: ensaios sobre o comportamento face a face. Tradução Fábio Rodrigues Ribeiro da Silva. Petrópolis - RJ: Vozes, 2011.

GOLDSMID, Rebeca; FERES-CARNEIRO, Terezinha. A função fraterna e as vicissitudes de ter e ser um irmão. **Psicologia em revista**, Belo Horizonte, v. 13, n. 2, p. 293-308, dez. 2007. Disponível em

<[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1677-11682007000200006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1677-11682007000200006&lng=pt&nrm=iso)>. acessos em 19 jan. 2018.

GONZÁLEZ REY, Fernando. **La investigación cualitativa en Psicología**: rumbos y desafíos. São Paulo: Educ, 1999.

\_\_\_\_\_. **Sujeito e subjetividade**: uma aproximação histórico-cultural. Tradução de Raquel de Souza Lobo Guzzo. 1ª. reimpr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2005.

GREEN, James N. **Além do carnaval**. A homossexualidade masculina no Brasil do século XX. Tradução de Cristina Fino e Cássio Arantes Leite. São Paulo: Editora UNESP, 2000.

GUARESCHI, Pedrinho A. Ideologia. In. JACQUES, Maria das Graças *et al.* **Psicologia Social Contemporânea**. 7ª ed. Petrópolis, Editora Vozes, 2002, p. 89-103.

GUIMARÃES, Ludmila de Vasconcelos Machado; DEL MAESTRO FILHO, Antônio. Epistemologia Freudiana e Estudos Organizacionais: Possibilidades da Interdisciplinaridade **Revista Contrapontos** - Eletrônica, Itajaí, Vol. 13 - n. 2 - p. 84-93 / mai-ago 2013. Disponível em <<https://siaiap32.univali.br/seer/index.php/rc/article/viewFile/4451/2618>>. Acesso em 22 Fev 2018.



HABERMAS, Jürgen. **Conhecimento e Interesse**. Introdução e Tradução de José Hecker. Revisão de texto de Gustavo Bayer. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1982.

\_\_\_\_\_. *Teoría de la Acción Comunicativa*. Trad. Manuel Jiménez Redondo. Madrid: Taurus, 1988. v. I e II.

HAGUETE, Teresa Maria Frota. **Metodologias qualitativas na Sociologia**. 13ª ed. Petrópolis/RJ: Vozes, 2011.

HALL, Stuart. **Identidade Cultural na Pós-modernidade**. Tradução de Tomaz Tadeu da Silva e Guacira Lopes Louro. 7.ª ed. São Paulo: DP&A, 2002.

HARDY, Cynthia; MAGUIRE, Steve. Institutional entrepreneurship. In: GRENEWOOD, Royston; OLIVER, Christine; SAHLIN, Kerstin; SUDDABY, Roy (Orgs.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism**. Chicago, IL: University of Chicago Press, 2008. p. 198-217.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi; **Desatando nós: Associativismo civil, democracia e empoderamento na colônia de pescadores de Matinhos, Paraná**. 2007. 265f. Tese (Doutorado em Sociologia Política) – Universidade Federal de Santa Catarina, Centro de Filosofia e Ciências Humanas, Florianópolis.

HOROCHOVSKI, Rodrigo Rossi; MEIRELLES, Giselle. Problematizando o conceito de empoderamento. In: Seminário Nacional Movimentos Sociais, Participação e Democracia, 2, 2007, Florianópolis, Brasil. **Anais...** Florianópolis: UFSC, 2007. Disponível em <[http://www.sociologia.ufsc.br/npms/rodrigo\\_horochovski\\_meirelles.pdf](http://www.sociologia.ufsc.br/npms/rodrigo_horochovski_meirelles.pdf)>. Acesso em 05 abr. 2015.

IASI, Mauro Luís. **Ensaio sobre consciência e emancipação**. 2ª. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2011.

IRIGARAY, Hélio Arthur. **A diversidade nas organizações brasileiras: estudo sobre orientação sexual e ambiente de trabalho**. Tese (Doutorado em Administração de Empresas) - FGV - Fundação Getúlio Vargas, São Paulo, 2008.

IRIGARAY, Hélio Arthur; FREITAS, Maria Ester de. Estratégia de Sobrevivência dos Gays no Ambiente de Trabalho. **Revista Psicologia Política**, São Paulo, v. 13, n. 26, p. 75-92, abr. 2013. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1519-549X2013000100006&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1519-549X2013000100006&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 25 jan. 2015.

IRIGARAY, Hélio Arthur Reis; FREITAS, Maria Ester de. Sexualidade e organizações: estudo sobre lésbicas no ambiente de trabalho. **Organizações e Sociedade**, Salvador, v. 18, n. 59, Dez. 2011. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/osoc/v18n59/a04v18n59.pdf>>. Acesso em 30 mar. 2015.

KAUFMANN, Pierre. **Dicionário enciclopédico de psicanálise: o legado de Freud e Lacan**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1996.

KUHN, Thomas S. **A Estrutura das Revoluções científicas**. 11ª Edição, São Paulo: Editora

Perspectiva, 2011.

LACAN, Jacques. **O Seminário. Livro 11: Os quatro conceitos fundamentais da psicanálise.** 2ª. ed. 6ª. reimpr. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 1996.

\_\_\_\_\_. **O Seminário. Livro 16: de um Outro ao Outro.** Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editor, 2008.

LANE, Silvia T. M.; CODO, Wanderley (Orgs.). **Psicologia social: o homem em movimento.** 14ª. ed. São Paulo: Brasiliense, 2012.

LAPLANCHE, Jean; PONTALIS, Jean-Bertrand. **Vocabulário da psicanálise.** São Paulo: Martins Fontes, 2001.

LAWRENCE, Thomas B. Power, institutions and organizations. In: GREENWOOD, Royston; OLIVER, Christine; SAHLIN, Kerstin; SUDDABY, Roy (Orgs.). **The Sage Handbook of Organizational Institutionalism.** Chicago, IL: University of Chicago Press, 2008. p. 170-197.

LOPES, Katlyn Regina. Psicanálise com crianças: Quando o brincar é dizer. **Revista Vernáculo**, [S.l.], n. 14/15/16, abr. 2005. Disponível em: <<http://revistas.ufpr.br/vernaculo/article/view/17441/11444>>. Acesso em 07 fev. 2018

LUZ, Robenilton dos Santos. A intersecção dos conjuntos: gays e lésbicas negras em confronto com as hegemonias e sub-hegemonias. In: VENTURY, Gustavo; BOKANY, Vilma (Orgs.). **Diversidade sexual e homofobia no Brasil.** São Paulo: Editora Fundação Perseu Abramo, 2011. p. 119 - 130.

MADUREIRA, Ana Flávia do Amaral; BRANCO, Ângela Maria Cristina Uchôa de Abreu. Identidades Sexuais Não-hegemônicas: Processos Identitários e Estratégias para Lidar com o Preconceito. **Psicologia: Teoria e Pesquisa.** Brasília, Vol. 23, n. 1, Mar 2007. p. 81 – 90. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722007000100010&script=sci\\_arttext](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0102-37722007000100010&script=sci_arttext)> .Acesso em 05 abr. 2015.

MARTINEZ, Horacio Luján; HACK, Rafael Fernando. Michel Foucault: O sujeito entre o poder e o saber. In: BATTISTI, César Augusto (Org.). **Às voltas com a questão do sujeito: posições e perspectivas.** Ijuí: Ed. Unijuí; Cascavel: Edunioeste, 2010. – (Coleção filosofia; 34). p. 387 - 407.

MARX, Karl. **Contribuição para a crítica da economia política.** Tradução e Introdução de Florestan Fernandes. 2ª. ed. São Paulo: Expressão Popular, 2008.

\_\_\_\_\_. **Manuscritos Econômico-filosóficos.** Tradução de Jesus Ranieri. São Paulo: Boitempo, 2004.

\_\_\_\_\_. **O Capital: crítica da economia política.** Livro I. Vol. I. Trad. Reginaldo Sant'Anna. 27ª ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2010.

\_\_\_\_\_. **O Capital**: crítica da economia política. Livro III. Tomo II. Coordenação e revisão de Paul Singer. Trad. Regis Barbosa e Flávio Kothe. 2ª ed. São Paulo: Nova Cultural, 1986.

\_\_\_\_\_. O método da Economia Política. In: MARX, Karl. **Para a Crítica da Economia Política**. Tradução de Edgard Malagodi. Colaboração de José Arthur Giannotti. São Paulo: Editora nova Cultural, 1999. (Coleção Os pensadores) p. 39 - 46.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A Ideologia Alemã**. Tradução de Luís Cláudio de Castro e Costa. 2ª. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2001.

MELO, Iran Ferreira de. Análise do discurso e análise crítica do discurso: desdobramentos e intersecções. **Revista Eletrônica de Divulgação Científica em Língua Portuguesa, Linguística e Literatura**. Ano 5, n. 11, 2º. Semestre de 2009. Disponível em <<http://www.letramagna.com/adeacd.pdf>>. Acesso em 07 mar. 2016.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; LOPES, Ana Lúcia Magri. Empoderamento de mulheres gerentes: a construção de um modelo teórico de análise. **Revista Gestão e Planejamento**, Salvador, v. 12, n. 3, p. 648-667, set/dez. 2012. Disponível em <<http://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/2346/1864>>. Acesso em 03 dez. 2014.

MINAYO, Maria Cecília D. S. **O desafio do conhecimento: pesquisa qualitativa em saúde**. 9ª ed. São Paulo: Hucitec, 2006.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 2006.

MORIN, Edgar. **Introdução ao Pensamento Complexo**. Tradução de Eliane Lisboa. 4ª. ed. Porto Alegre: Sulina, 2011.

MOSCOVICI, Serge. **Representações Sociais**. Investigações em Psicologia Social. 6ª. ed. Petrópolis - RJ: Vozes, 2009.

NICOLESCU, Basarab. **Contradição, lógica do terceiro incluído e níveis de realidade**. Cetrans, 2009. Disponível em <<http://cetrans.com.br/textos/contradicao-logica-do-terceiro-incluido-e-niveis-de-realidade.pdf>>. Acesso em 21 de janeiro de 2018.

PAIVA, Antônio Cristian Saraiva. **Reservados e Invisíveis**. O *ethos* íntimo das parcerias homoeróticas. Fortaleza: Programa de Pós-graduação em Sociologia da Universidade Federal do Ceará; Campinas: Pontes Editores, 2007.

PAGÈS, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent de; DESCENDRE, Daniel. **O Poder das Organizações**. 11ª. reimpr. São Paulo: Atlas, 2008.

PAPALIA, Diane E.; FELDMAN, Ruth Duskin.; MARTORELL, Gabriela. **Desenvolvimento humano**. 12ª. ed. Porto Alegre: AMGH, 2013.

PAULA, Ana Paula Paes de. Para Além dos Paradigmas nos Estudos Organizacionais: O Círculo das Matrizes Epistemológicas. In: COLOQUIO INTERNACIONAL DE EPISTEMOLOGIA E SOCIOLOGIA DA CIÊNCIA DA ADMINISTRAÇÃO, 4, 2014. Florianópolis – SC. **Anais...** Florianópolis: Núcleo de Pesquisa Organizações, Racionalidade

e Desenvolvimento (ORD) da UFSC, 2014. Disponível em  
<<http://coloquioepistemologia.com.br/site/wp-content/uploads/2014/03/ANE101.pdf>> .  
Acesso em 15 mar. 2015.

\_\_\_\_\_. **Repensando os estudos organizacionais: o círculo das matrizes**  
Epistemológicas e a abordagem freudo-frankfurtiana. 2012. 233f. Tese (Professor titular) –  
Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

\_\_\_\_\_. **Teoria Crítica nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2008.  
(Coleção Debates em Administração)

PAULILO, Maria Ângela Silveira. Pesquisa qualitativa e a história de vida. **Serviço Social em Revista**, Londrina, v. 2, n. 2, p. 135-148, 1999. Disponível em:  
<[http://http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c\\_v2n1\\_pesquisa.htm](http://http://www.uel.br/revistas/ssrevista/c_v2n1_pesquisa.htm)>. Acesso em 19 fev. 2016.

PAZ, Maria das Graças T.; MARTINS, Maria do Carmo Fernandes; NEIVA, Elaine Rabelo. Poder nas Organizações. In: ZANELLI, José Carlos. BORGES-ANDRADE, Jairo Eduardo. BASTOS, Antônio Virgílio Bittencourt. **Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Armed, 2004. p. 380 - 406.

PEIXOTO JUNIOR, Carlos Augusto. Sujeição e singularidade nos processos de subjetivação. **Ágora**, Rio de Janeiro, v. 7, n. 1, p. 23-38, Jan. 2004. Disponível em  
<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1516-14982004000100002&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1516-14982004000100002&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 06 Fev. 2018.

PEREIRA, Rafael Diogo. **Sobre heróis, coronéis e operários – notas acerca da disciplina do corpo e da ortopedia da alma em uma companhia têxtil de Minas Gerais**. 2014. 325f. Tese (Doutorado em Administração) – Universidade Federal de Minas Gerais, Faculdade de Ciências Econômicas, Belo Horizonte.

PEREIRA, William Cesar Castilho. Movimento institucionalista: principais abordagens **Estudos e Pesquisas em Psicologia**, UERJ, RJ, v. 7, n. 1, p. 10-19, abr. 2007. Disponível em  
<<http://www.revispsi.uerj.br/v7n1/artigos/pdf/v7n1a02.pdf>> Acesso em 03 dez 2014.

PIZZI, Jovino. **O desenvolvimento e suas exigências morais**. Site UCPel, Pelotas, 2004. Disponível em <<http://www.ucpel.tche.br/filosofia/vol1/desenvolvimento.pdf>>. Acesso em 01 dez. 2014.

PRATES, Antônio Augusto Prates. Organização e Instituição no Velho e Novo Institucionalismo. In: PINA E CUNHA, Miguel; RODRIGUES, Suzana Braga (Orgs.). **Estudos Organizacionais: novas perspectivas na administração de empresas**. São Paulo: Iglu, 2000. p. 91 - 106.

QUINTANEIRO, Tania; BARBOSA, Maria Ligia de Oliveira; OLIVEIRA, Márcia Gardênia. **Um toque de clássicos: Durkheim, Marx e Weber**. Belo Horizonte: UFMG, 1995.

RESENDE, Viviane de Melo; RAMALHO, Viviane. **Análise de discurso crítica**. 2ª. ed. São Paulo: Contexto, 2011.

REVEL, J. **Foucault: conceitos essenciais**. São Carlos - SP: Claraluz, 2005.

ROLNIK, Suely. **Cartografia Sentimental**: transformações contemporâneas do desejo. São Paulo: Estação Liberdade, 1989.

ROMANIELLO, Marcelo M. O Exercício do Poder nas Organizações: Estratégias de Dominação e Auto-Regulação de Conflitos nas Relações de Trabalho. **Revista Symposium**, Lavras, v. 1, n.2, p. 24-34, 2004.

ROSA, Miriam Debieux. A pesquisa psicanalítica dos fenômenos sociais e políticos: metodologia e fundamentação teórica. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. 4, n. 2, p. 329-348, set. 2004. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-61482004000200008&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482004000200008&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 20 fev. 2018.

ROSA, Miriam D.; DOMINGUES, Elaine. O método na pesquisa psicanalítica de fenômenos sociais e políticos: a utilização da entrevista e da observação. **Psicologia & Sociedade**, Belo Horizonte, v. 22, n. 1, p. 180-188. 2010. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/psoc/v22n1/v22n1a21.pdf>>. Acesso em 13 Fev. 2018.

ROUDINESCO, Elisabeth; PLON, Michel. **Dicionário de psicanálise**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1998.

SALIH, Sara. **Judith Butler e a Teria Queer**. 1ª. reimp. Belo Horizonte: Autêntica Editora, 2013.

SAMPAIO, Simone Sobral. A liberdade como condição das relações de poder em Michel Foucault. **Revista katálysis**, Florianópolis, v. 14, n. 2, p. 222-229, Dez. 2011. Disponível em <[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1414-49802011000200009&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1414-49802011000200009&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 02 mai. 2015.

SARAIVA, Luiz Alex Silva. Além dos estigmas profissionais. In: FREITAS, Maria Ester de; DANTAS, Marcelo (Orgs.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 149 – 168.

\_\_\_\_\_. **Mercantilização da Cultura e Dinâmica Simbólica Local**: A Indústria Cultural em Itabira, Minas Gerais. 2009. 333 f. Tese (Doutorado em Administração) – Faculdade de Ciências Econômicas, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2009.

SARAIVA, Luiz Alex Silva; IRIGARAY, Hélio Arthur dos Reis. Políticas de diversidade nas organizações: uma questão de discurso? **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 49, n. 3, Set. 2009. Disponível em <<http://www.scielo.br/pdf/rae/v49n3/v49n3a08.pdf>> Acesso em 30 nov. 2014.

SCOTT, W. Richard. **Institutions and organizations: ideas and interests**. 3ª. ed. Thousand Oaks: Sage Publications, 2008.

SEDGWICK, Eve Kosofsky. A epistemologia do armário. **Cadernos Pagu**, Campinas, n. 28, p. 19-54, Junho de 2007. Disponível em

<[http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0104-83332007000100003&lng=en&nrm=iso](http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0104-83332007000100003&lng=en&nrm=iso)>. Acesso em 07 Abr. 2018.

SEGATO, Rita Laura. **Os percursos do gênero na antropologia e para além dela**. Brasília: UnB, 1998. (Série Antropologia). Disponível em <<http://www.dan.unb.br/corpo-docente?start=4>>. Acesso em 03 dez 2014.

SEN, Amartya Kumar. **Desenvolvimento como liberdade**. São Paulo: Cia. das Letras, 2000.

SIMON, Herbert Alexander. **Comportamento administrativo: estudo dos processos decisórios nas organizações administrativas**. 3ª. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getulio Vargas, 1979.

SIQUEIRA, Marcos Vinícius Soares. **Gestão de Pessoas e Discurso Organizacional**. 2ª ed. Curitiba: Juruá, 2009.

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares; ANDRADE, Augusto. Em busca de uma pedagogia gay no ambiente de trabalho. In: FREITAS, Maria Ester de; DANTAS, Marcelo (Orgs.). **Diversidade sexual e trabalho**. São Paulo: Cengage Learning, 2012. p. 99 - 120.

SIQUEIRA, Marcus Vinícius Soares; ZAULI-FELLOWS, Amanda. Diversidade e identidade gay nas organizações. **Revista Eletrônica de Gestão Organizacional**, volume 4, número 3, nov/dez 2006. Disponível em <<http://www.revista.ufpe.br/gestaoorg/index.php/gestao/article/viewFile/160/142>>. Acesso em 10 nov. 2014.

SPARGO, Tamsin. **Foucault e a Teoria Queer** – seguido de Ágape e êxtase: orientações pós-seculares. Belo Horizonte: Autêntica, 2017.

SPINK, Mary Jane (Org.). **Práticas discursivas e produção de sentidos no cotidiano**. Aproximações teóricas e metodológicas. 3ª. ed. São Paulo: Cortez, 2004.

STAKE, Robert E. **Pesquisa Qualitativa**. Estudando como as coisas funcionam. Porto Alegre: Penso, 2011.

TOREZAN, Zeila C. Facci; AGUIAR, Fernando. O sujeito da psicanálise: particularidades na contemporaneidade. **Revista Mal-Estar e Subjetividade**, Fortaleza, v. 11, n. 2, p. 525 - 554. Jun/2011. Disponível em <[http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1518-61482011000200004&lng=pt&nrm=iso](http://pepsic.bvsalud.org/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1518-61482011000200004&lng=pt&nrm=iso)>. Acesso em 02 mai. 2015.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia**. 3ª. ed. rev. São Paulo: Editora UNESP, 2005. (Coleção Maurício Tragtenberg)

VASCONCELOS, Eduardo Mourão. **O poder que brota da dor e da opressão: empowerment**, sua história, teorias e estratégias. São Paulo: Paulus, 2003.

VELOSO, Caetano. O quereres. In: VELOSO, Caetano. **Velô**. São Paulo: Polygram, 1984. Faixa 7. Disco de Vinil.

VERGARA, Sylvia Constant; CALDAS, Miguel P. Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. **RAE – Revista de Administração de Empresas**. V. 45, n. 4, p. 66 - 72. Out – dez 2005. Disponível em <[http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902005000400006.pdf](http://rae.fgv.br/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902005000400006.pdf)>. Acesso em 05 de mar. de 2015.

VYGOTSKY, Lev S. **Teoria e método em Psicologia**. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

VYGOTSKY, Lev S.; COLE, Michael. **A formação social da mente: o desenvolvimento dos processos psicológicos superiores**. 7. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

WATZLAWICK, Paul; BAVELAS, Janet Beavin; JACKSON, Don D. **Pragmática da comunicação humana: um estudo dos padrões, patologias e paradoxos da interação**. 12. ed. São Paulo: Cultrix, 2001.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Vol 1. Brasília: Ed. Unb, 1994.