



UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA
CENTROSÓCIO-ECONÔMICO
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO

Maiara Netto Cardoso

**O agenciamento da Inclusividade Organizativa: inclusão como princípio organizativo
em uma organização alternativa.**

Florianópolis

2026

Maiara Netto Cardoso

**O agenciamento da Inclusividade Organizativa: inclusão como princípio organizativo
em uma organização alternativa.**

Tese submetida ao Programa de Pós-Graduação
em Administração da Universidade Federal de
Santa Catarina como requisito parcial para a
obtenção do título de Doutora em Administração

Orientadora: Prof.(a) Helena Kuerten de Salles
Uglione, Dr.(a)

Coorientador: Prof. Eduardo Guedes Villar Dr.

Florianópolis

2026

Cardoso, Maiara Netto

O agenciamento da Inclusividade Organizativa: inclusão como princípio organizativo em uma organização alternativa. / Maiara Netto Cardoso ; orientadora, Helena Kuerten de Salles Uglione, coorientador, Eduardo Guedes Villar, 2026.

137 p.

Tese (doutorado) - Universidade Federal de Santa Catarina, Centro Socioeconômico, Programa de Pós-Graduação em Administração, Florianópolis, 2026.

Inclui referências.

1. Administração. 2. inclusão. 3. TAR. 4. perspectiva relacional. 5. organizing. I. Uglione, Helena Kuerten de Salles. II. Villar, Eduardo Guedes. III. Universidade Federal de Santa Catarina. Programa de Pós-Graduação em Administração. IV. Título.

Maiara Netto Cardoso

O agenciamento da Inclusividade Organizativa: inclusão como princípio organizativo em uma organização alternativa.

O presente trabalho em nível de Doutorado foi avaliado e aprovado, em 27 de novembro de 2025, pela banca examinadora composta pelos seguintes membros:

Prof.(a) Jussara Jessica Pereira Dr.(a)
Universidade Federal de Minas Gerais

Prof.(a) Natália Rese Dr.(a)
Universidade Federal do Paraná

Prof.(a) Karina De Déa Roglio, Dr.(a)
Universidade Federal de Santa Catarina

Certificamos que esta é a versão original e final do trabalho de conclusão que foi julgado adequado para obtenção do título de Doutora em Administração.



Coordenação do Programa de Pós-Graduação



Prof.(a) Helena Kuerten de Salles Uglione, Dr.(a)
Orientador(a)

Florianópolis, 2026

Dedico esta tese à minha mãe (in
memoriam).

AGRADECIMENTOS

Agradeço à força divina que guia meus caminhos, que fecha e abre portas para que eu siga o caminho que devo trilhar. Agradeço à minha mãe e melhor amiga por tudo que me ensinou em seu breve tempo comigo nesse plano, e por me inspirar em seguir o seu caminho da educação. Agradeço ao meu pai por estar comigo em todos os momentos e ser meu porto seguro. Agradeço ao meu marido pela nossa família e por ser meu companheiro, e à minha filha por ser minha força e alegria.

Agradeço à professora Helena por ter me acolhido. Agradeço com imensa e eterna gratidão ao professor Eduardo por sempre acreditar em mim, me guiar, me ensinar, me compreender e me inspirar durante meu processo de doutoramento.

Agradeço ao IC, especialmente à Daisy, por abrir suas portas a mim e por me acolher com tanto amor. Agradeço aos colaboradores do IC por terem me ensinado tantas coisas que jamais conseguirei expressar.

RESUMO

As leis que buscam garantir a inclusão de grupos minoritários nas organizações existem há algum tempo. No entanto, ainda há desafios em como a sociedade compreende o diferente, em como respeitá-lo em sua alteridade e como incluir atores nos meios organizacionais que não estão sujeitos à lógica imediatista que prioriza a ligação direta entre os meios e os fins. Como observam Vijay e Varman (2018), organizações alternativas com frequência se atentam às injustiças reproduzidas pelo sistema hegemônico, ao mesmo tempo em que promovem novas formas de organização em que as desigualdades não precisam existir. Em Estudos Organizacionais, a maior parte dos trabalhos sobre inclusão concentra-se na área de Recursos Humanos, com uma visão instrumental de como os gestores devem tomar decisões para incluir minorias (Adamson et al., 2021; Ferdman, 2017; Zanoni; Janssens, 2015). Em complemento, Dobusch (2014) apresenta que é necessário o esforço de se desenvolver um conceito de organização inclusiva que seja mais consciente de aspectos como relações de poder ou que possuam uma visão mais crítica ao “felizes para sempre” que os estudos sobre inclusão e as próprias organizações buscam objetivar (Dobusch, 2014). Assim, esta tese teve como objetivo compreender as relações organizativas entre humanos e não-humanos na produção mediada da inclusividade organizativa, compreendida como um princípio organizativo em uma organização alternativa. Para tanto, foi utilizada a perspectiva relacional (Emirbayer, 1997; Latour, 2012) sob a lente do organizar (Latour; Czarniawska, 2012; Czarniawska, 2013), e foi desenvolvida uma pesquisa etnográfica durante um ano em uma organização alternativa aos modelos tradicionais de mercado de Florianópolis, SC. Como resultados, emergiu dessa pesquisa o conceito de inclusividade organizativa como um novo princípio organizativo, como uma forma de organizar pela qual a organização ouve todas as vozes até então negligenciadas no seu contexto. Como parte da relação mediada da inclusividade organizativa tem-se a espiritualidade, a arte, o afeto, as relações de fronteiras organizacionais, o paradoxo entre o perfeito e o real, as relações concomitantes inclusões-exclusões, e o despertar das relações. Dessa forma, esse estudo propõe uma nova visão sobre inclusão nas organizações, como um princípio organizacional, que permite a reflexão das diversas relações entre humanos e não-humanos e de como os mesmos se organizam, o que pode ser aplicado a outros estudos em outros contextos de organizações.

Palavras-chaves: inclusão; TAR; perspectiva relacional; organizing.

ABSTRACT

Laws aimed at guaranteeing the inclusion of minority groups in organizations have existed for some time. However, challenges remain in how society understands difference, how to respect it in its otherness, and how to include actors in organizational settings who are not subject to the immediate logic that prioritizes the direct link between means and ends. As Vijay and Varman (2018) observe, alternative organizations often address the injustices reproduced by the hegemonic system, while simultaneously promoting new forms of organization in which inequalities do not need to exist. In Organizational Studies, most of the work on inclusion focuses on the Human Resources area, with an instrumental view of how managers should make decisions to include minorities (Adamson et al., 2021; Ferdman, 2017; Zanon; Janssens, 2015). In addition, Dobusch (2014) argues that it is necessary to develop a concept of inclusive organization that is more aware of aspects such as power relations or that has a more critical view of the "happily ever after" that studies on inclusion and organizations themselves seek to achieve (Dobusch, 2014). Thus, this thesis aimed to understand the organizational relationships between humans and non-humans in the mediated production of organizational inclusivity, understood as an organizational principle in an alternative organization. To this end, the relational perspective (Emirbayer, 1997; Latour, 2012) was used under the lens of organizing (Latour; Czarniawska, 2012; Czarniawska (2013), and ethnographic research was conducted for one year in an organization alternative to traditional market models in Florianópolis, SC. As a result, the concept of organizational inclusiveness emerged from this research as a new organizational principle, as a way of organizing through which the organization listens to all voices previously neglected in its context. As part of the mediated relationship of organizational inclusiveness, there is spirituality, art, affection, organizational boundary relations, the paradox between the perfect and the real, concomitant inclusions-exclusions relationships, and the awakening of relationships. In this way, this study sought to propose a new vision of inclusion in organizations, which allows for reflection on the diverse relationships between humans and non-humans and how they organize themselves, which can be applied to other studies in other organizational contexts.

Keywords: inclusion; TAR; relational perspective; organizing.

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	12
1.1 Objetivos.....	15
1.2 Justificativa.....	16
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	20
2.1 Perspectiva relacional e o agenciamento.....	20
2.1.1 Agenciamento.....	26
2.2 O organizar.....	30
2.3 Inclusão como princípio organizativo.....	36
2.4 Um novo olhar para a inclusão nas organizações.....	45
3 PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA.....	49
3.1 Caracterização da pesquisa.....	49
3.2 Coleta de dados.....	51
3.3 O contexto do estudo.....	53
3.4 Análise dos dados.....	55
3.5 Qualidade e ética na pesquisa.....	57
4 RESULTADOS.....	58
4.1 Como me tornei uma interna.....	58
4.2 A inclusividade organizativa.....	61
4.2.1 Uma breve história do IC a partir de um olhar relacional inclusivo.....	61
4.2.2 As principais figuras da narrativa.....	63
4.2.3 A espiritualidade.....	67
4.2.4 O afeto.....	74
4.2.5 A arte e o belo.....	81
4.2.6 As fronteiras organizacionais.....	85
4.2.7 O perfeito x o real.....	90
4.2.8 Inclusões–exclusões.....	99
4.2.9 O despertar das relações.....	108
5 DISCUSSÃO.....	117
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	124
REFERÊNCIAS.....	129

ANEXO A – Imagem do IC.....	135
ANEXO B – Roteiro de entrevista.....	136
ANEXO C – Parecer do Comitê de Ética UFSC.....	137

1 INTRODUÇÃO

As leis que buscam garantir a inclusão de grupos marginalizados pela sociedade nas organizações existem há algum tempo. Ainda assim, persistem desafios na forma como a sociedade e as organizações percebem a diferença, com a alteridade e com a presença de atuentes que não se enquadram na lógica imediatista que conecta meios e fins exclusivamente ao desempenho econômico. Nos Estudos Organizacionais, a inclusão tem sido tratada predominantemente a partir de uma perspectiva instrumental, associada a políticas gerenciais, práticas de Recursos Humanos e agendas de diversidade vinculadas à performance e à conformidade legal. Essas abordagens tendem a reduzir a inclusão a categorias fixas, grupos previamente definidos e soluções normativas, e tendem a obscurecer como ela é mediada nas práticas cotidianas de organizar.

Como argumentam Dobusch (2014) e Adamson et al. (2021), muitas organizações mobilizam a linguagem da inclusão como vantagem competitiva, sem que isso se traduza em transformações efetivas nas relações organizativas. A inclusão, nesse sentido, passa a operar mais como um instrumento de passar “boa imagem” ao público (Ferdman, 2017) do que como prática relacional. Embora essas contribuições avancem ao reconhecer tensões, paradoxos e relações de poder, a inclusão ainda tende a ser tratada como algo que as organizações devem alcançar, e não como algo que se produz relacionalmente no organizar cotidiano. Além disso, mesmo em abordagens críticas nos Estudos Organizacionais, observa-se carência de estudos que proponham uma visão mais propositiva reflexiva acerca da inclusão, e não apenas critique e reconheça as relações de poder que permeiam o ambiente organizacional (Dobusch, 2021).

Diante dessas limitações, esta tese propõe o conceito de inclusividade organizativa como um princípio relacional de organizar, e não como um atributo, política ou resultado organizacional. Assim, desloco o foco do “quem é incluído” para o “como se organizam as relações que tornam a inclusão possível”, e compreendo a inclusão como um processo relacional e em constante (re)organização no cotidiano organizacional. Dessa forma, argumento que a inclusão, tal como vem sendo tratada nos Estudos Organizacionais, permanece aprisionada a uma lógica instrumental que limita sua compreensão como fenômeno. Nesta tese, sustento que a inclusão não pode ser adequadamente compreendida a partir de categorias fixas, políticas ou atributos organizacionais, mas como um efeito sempre provisório das relações que se produzem no organizar cotidiano.

Nesse cenário, organizações alternativas têm sido apontadas como contextos propícios para questionar desigualdades reproduzidas pelo sistema hegemônico e experimentar outras

formas de organizar (Vijay & Varman, 2018). No entanto, mesmo nesses contextos, pouco se compreende sobre como a inclusão é mediada nas relações entre humanos e não-humanos, para além de intenções normativas ou discursos emancipatórios.

Para compreender empiricamente como ocorrem essas relações diante da inclusão, recorro a abordagens que concebem a agência como distribuída, relacional e sociotécnica. Portanto, esta pesquisa se embasa na perspectiva relacional (Emirbayer, 1997; Mol, 2010; Latour, 2012). Emirbayer (1997) apresenta a perspectiva relacional, pela qual é possível compreender os efeitos das ações e interações entre atores. Sem considerar dualismos como material versus ideal, ou estrutura versus agência, mas, ao reconhecer que as relações não estão isoladas do mundo, e são efeito mediado de outras ações de mesmos atores ou diferentes atores, essa perspectiva permite compreender diferentes contextos, tempos e espaços na produção social (Emirbayer, 1997). O cenário relacional representa as redes de inter-relação social, em que a realidade é produzida socialmente por meio dos efeitos das relações. Ou seja, a primazia é da relação (Emirbayer, 1997).

Em uma perspectiva ainda mais radical em relação à sociologia relacional, Michel Callon desafiou a sociologia econômica dominante ao apresentar um mundo sociotécnico, heterogêneo e composto por diversas dimensões (Cochoy, Trompette e Araujo, 2016). Ao introduzir o conceito de redes heterogêneas, compostas por humanos e não-humanos, a *Actor Network Theory* (ANT) (desenvolvida inicialmente por Michel Callon, John Law e Bruno Latour (Tonelli, 2016)) apresenta que os não-humanos também são dotados de agência e são atores com direitos e deveres (Latour, 2012). “Nunca agimos sozinhos” – aponta Latour (2012, p. 72), de forma a buscar esclarecer ao leitor que a ação é um conglomerado de muitos. A ação coletiva possui diversos tipos de forças que se unem em sua diversidade, enquanto atores se associam uns aos outros e influenciam uns aos outros (Latour, 2012).

Inicialmente, há uma distinção onto-epistemológica inicial entre as abordagens ANT e sociologia relacional (Emirbayer, 1997), mas apesar disso, ambas alcançam um desenvolvimento teórico comum (Villar; Roglio, 2019) como no que se relaciona ao entendimento da agência e à rejeição de ideias estabelecidas *a priori* (Mützel, 2009). Ambas consideram a valorização dos significados dados pelos próprios atores, bem como os diferentes contextos das produções de sentidos (Mützel, 2009). Tanto a sociologia relacional quanto a ANT se preocupam em compreender as redes sociais diante de análises qualitativas, e compreendem a colaboração dentre os atores como motores de transformação e compreendem que as relações precedem os atores (Mützel, 2009).

Além disso, como lente para buscar compreender a perspectiva relacional diante da inclusão em uma organização alternativa, utilizo o organizar como um entendimento de que as organizações não são fins, não são produtos prontos, não são acabadas, mas são processos constantes em que atores se articulam em diversos tempos, espaços e contextos (Weick, 1979; Czarniawska, 2008, 2013; Latour, 2011; Latour; Czarniawska 2012).

Ao adotar uma perspectiva relacional, esta tese contribui para os Estudos Organizacionais ao demonstrar que a inclusão não é um estado desejável a ser alcançado, mas um efeito contingente, instável e continuamente negociado nas relações entre humanos e não-humanos. Com isso, proponho deslocar o debate da inclusão organizacional do campo das políticas e boas práticas para o campo do organizar, evidenciando os efeitos mediados, paradoxais e por vezes ambíguos da inclusividade organizativa.

A fim de buscar compreender o processo de inclusão sob uma perspectiva relacional, emergem questões como: “Como se dão as relações diante do organizar de uma organização alternativa inclusiva, ao considerar humanos e não-humanos?”, “Quais são os efeitos mediados dessas relações além dos do ponto de vista econômico-transacional?”. “Como se dá o organizar diante da inclusão em uma organização alternativa?” De forma a buscar descrever as relações que se constituem neste cenário, o contexto deste estudo será a organização de nome fictício IC, uma organização alternativa ao modo tradicional de organizações a qual se coloca como fenômeno de mercado.

De forma a considerar os aspectos teóricos e empíricos desta pesquisa, a qual se propõe a uma visão relacional para o organizar diante da inclusão, este estudo possui como problema de pesquisa **“como ocorrem as relações organizativas de humanos e não-humanos na produção mediada da inclusividade organizativa.?”**. Assim, esta pesquisa possui como contexto uma organização de nome fictício IC da cidade de Florianópolis, SC, que possui a inclusão como um de seus principais pilares.

1.1 Objetivos

Como objetivo principal, esta pesquisa busca compreender **as relações organizativas de humanos e não-humanos na produção mediada da inclusividade organizativa.**

Como objetivos específicos, tem-se:

- a) Descrever as relações dos atuantes humanos e não humanos em uma organização alternativa inclusiva.
- b) Compreender os efeitos agenciais que emergem das relações dos atuantes humanos e não humanos em uma organização alternativa inclusiva.

c) Compreender a inclusividade organizacional como efeitoagencial no arranjo relacional diante do organizar em uma organização alternativa.

1.2 Justificativa

Esse estudo se justifica empiricamente por contribuir para que organizações possam mobilizar o que denominei de inclusividade organizativa, dimensão pela qual a organização mantém-se aberta e atenta a tudo e todos que são vistos como diferentes/novos pela sociedade. Segundo Shore et al. (2018), a inclusão nas organizações prevê que minorias estejam no contexto das organizações e que os incluídos possam ser eles mesmos e possa se expressar, ao mesmo tempo em que são ouvidos e respeitados pelo ambiente organizacional. Embora existam leis e diretrizes sobre inclusão nas organizações, ainda há desafios na sociedade em se entender o diferente, em respeitá-lo em sua diferença e, conseqüentemente, para incluir atuentes que não estejam submetidos a lógica utilitária imediata de meios e fins. Embora haja a garantia normativa-legal de inclusão no mercado de trabalho, no dia a dia um conjunto de atuentes, muitas vezes objetivados como “minorias”, ainda possuem muitos desafios, sofrem preconceitos e nem sempre possuem suas diferenças aceitas pelos demais (Adamson et al., 2021).

Além disso, Ayoko e Fujimoto (2023) observam que muitas organizações usam seus funcionários somente para passar a imagem à sociedade de que exercem a diversidade, e por isso é necessário maior atenção para que todos os envolvidos a vivam de verdade. Ferdman (2017) também apresenta que muitas organizações se promovem como “empregadores inclusivos” e passam a focar somente em passar uma boa imagem da organização. Ainda, Langenmayr et al. (2024) observam que há muitos espaços que se dizem inclusivos onde predominam atuentes que exercem manutenção do poder de exclusão, e fazem com que funcionários sejam persuadidos a seguirem suas regras exclusivas como por exemplo as que visam aos próprios interesses do gestor ou de seus “escolhidos” (Langenmayr et al., 2024).

Nas escolas de negócios, a manutenção das desigualdades também se evidencia, pois ainda possuem uma visão “exclusiva” de gestão, como, por exemplo, a normalização de que homens brancos é quem são os líderes (Amis et al., 2020). Mesmo as escolas que buscam alguma mudança nesses padrões, isso ainda ocorre de forma instrumental, sem maior viés crítico em relação às desigualdades (Amis et al., 2020). Portanto, a inclusão não é um caminho isento de conflitos e de desafios (Adamson et al., 2021; Van Eck et al., 2024), e as práticas das organizações não são completamente excludentes, mas também não são totalmente inclusivas (Bryer, 2020). Ou pelo menos, não são inclusivas o suficiente para desafiar as

práticas e lógicas baseadas na racionalidade instrumental que sustenta o enredo organizacional atual.

Assim, essa pesquisa busca dar luz a uma inclusão radical nas organizações, que não visa incluir somente algum ou alguns grupos minoritários, mas todos os que são marginalizados pela sociedade. Além disso, o estudo busca teorizar um processo de inclusão que supere as lógicas baseadas em cálculo de meios e fins para produzir esse próprio efeito de inclusividade. Portanto, esse estudo não busca um modelo, mas sim promover um espaço teórico crítico-reflexivo para mobilizar teoricamente os estudos e as perspectivas de inclusão no âmbito organizacional.

Já sobre a justifica desse estudo no campo teórico, a maioria dos estudos sobre inclusão nos estudos organizacionais possuem foco em recursos humanos, com uma visão instrumentalizada de como os gestores devem tomar decisões para incluir as minorias (Adamson et al., 2021; Ferdman, 2017; Zanoni; Janssens, 2015). Além disso, muitos dos estudos sobre inclusão se referem a esse aspecto como uma obrigação legal a cumprir, e também como uma vantagem competitiva, como uma forma de passar “boa imagem” aos consumidores (Adamson et al., 2021; Ferdman, 2017; Zanoni; Janssens, 2015). Mas o quanto realmente as organizações se abrem ao “diferente”? Há diferenças entre o discurso e a prática relacionados à inclusão organizacional, os quais se relacionam em meio a tensões e conflitos que envolvem diversos contextos (Adamson et al., 2021).

Esta pesquisa se propõe a uma visão diferente de inclusão nas organizações, como organizações que além de incluírem minorias, também são abertas a diversos aspectos vistos como diferentes do convencional. Esses aspectos podem incluir práticas, formas de gestão, “estruturas” organizativas, ou os próprios atuantes. É necessário considerar cada contexto diante da inclusão nos estudos organizacionais, de forma que ela seja percebida além de dualismos (Adamson et al., 2021) mas que seja percebida de uma forma mais reflexiva (Dobusch, 2014).

Autores como Romani et al. (2021) defendem que os estudos de inclusão e diversidade devem buscar a justiça social e Van Eck et al. (2024) apresentam a necessidade de estudos sobre inclusão organizacional que abordem contextos como em funções vistas pela sociedade como “menos prestigiosas”, e como nos casos de baixa remuneração o que impacta a saúde física e mental dos empregados “incluídos”(Van Eck et al., 2024).

Dobusch et al. (2021) e Langenmayr et al. (2024) ainda ressaltam a necessidade de abordagens de inclusão que sejam diferentes das tradicionais, e destacam a carência por uma abordagem que seja baseada na equidade e que reconheça as relações de poderem contextos

que afirmam ser inclusivos, assim como diferentes contextos socioculturais. Mesmo em estudos críticos sobre inclusão organizacional, as assimetrias de poder são reconhecidas e são abordadas negativamente, focando em como uma organização não deve ser, e carecem de estudos que reconheçam essas questões e que forneçam uma perspectiva positiva (no sentido de reflexiva) sobre quais condições e características essa nova inclusão deve mobilizar (Dobusch, 2021). Assim, esse estudo se justifica por trazer uma abordagem diferente para a inclusão organizacional, apresentando a inclusividade organizativa como uma dimensão processual e relacional no fazer organizacional.

Como chave analítica para que se considere as relações de poder perante a inclusão nas organizações, Dobusch (2021), Janssens e Steyaert (2020), Tyler (2019) sustentam que seja utilizada a perspectiva relacional para os estudos organizacionais sobre inclusão. Portanto, nesse estudo, o organizar inclusivo se coloca diante de vários tempos, espaços e contextos e reconhece a inclusividade como um processo que nunca cessa. Para Dobusch (2021), a inclusão e a exclusão ocorrem ao mesmo tempo e se relacionam entre si, e por isso a perspectiva relacional permite que se compreenda essas relações.

Nos estudos organizacionais, a perspectiva relacional permite que novas realidades sejam evidenciadas, pelas quais o processo de tradução permite que novas vozes sejam ouvidas dentre as relações heterogêneas. A tradução, como observada por Villar, Rese e Roglio (2019), evidencia como práticas de inclusão e flexibilidade nas relações organizativas configuram modos de redefinir papéis e identidades em contextos híbridos. Essa contribuição reforça a necessidade de compreender a inclusividade organizativa não apenas como resultado normativo, mas como processo de negociação relacional que atravessa diferentes atores e dispositivos sociotécnicos.

Para os estudos organizacionais, a ANT considera as organizações como mediada por relações heterogêneas, que se encontram em constante mudança, o que permite compreender diversos aspectos em uma visão de organizações complexas, em um organizar constante (Alcadipani; Tureta, 2009). Dessa forma, a perspectiva relacional se justifica neste estudo como uma lente teórica do organizar que permite a compreensão de atores heterogêneos em um diferente contexto organizacional.

Czarniawska (2013) argumenta o retorno dos estudos organizacionais ao significado de “organização” no que se relaciona a algo em construção o que revela complexidades até então desconsideradas por outras correntes do campo. Na compreensão do organizar, a organização é percebida como algo muito maior do que geralmente é imaginado, mas é um fenômeno muito específico que gera agências específicas as quais possuem ambigüidades e

desafios (Latour; Czarniawska, 2012). Assim, por fim, essa pesquisa se justifica por trazer a inclusão diante das diversas relações, em diversos tempos, espaços e atuantes (humanos e não-humanos), e busca mobilizar as organizações como espaços sociais onde seja aceito tudo o que é visto como novo ou como diferente pela sociedade, e que todas as vozes possam ser ouvidas no ambiente organizacional.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Ao considerar os argumentos utilizados na introdução desse projeto, o referencial teórico foi organizado em função dos seguintes temas: perspectiva relacional e o agenciamento; o organizar, a inclusão como princípio organizativo e um novo olhar para a inclusão nas organizações.

2.1 Perspectiva relacional e o agenciamento.

As trans-ações são o que Emirbayer (1997) denomina como as relações, ou “feixes de comunicação”, ou seja, as interações que os atores exercem uns com os outros no âmbito social, e que permitem à perspectiva relacional buscar padrões e seus significados (Emirbayer, 1997). Por isso, o significado de algo só pode ser conhecido em seu devido contexto e em suas devidas relações, o que o autor chama de “teias” (Emirbayer, 1997). Dessa forma, as redes são como várias teias que se conectam entre si, permeadas por diversos atores (atuantes) os quais possuem e produzem diversas relações e significados.

Emirbayer (1997) apresenta a visão transacional (relacional) em níveis micro (indivíduo), meso (encontros) e macro (sociedade), e apresenta as noções de redes de interação social, que são diversas e, por muitas vezes, se cruzam. Assim, Emirbayer (1997) menciona a perspectiva relacional como aquela que busca compreender as relações entre os diversos atores, os quais nem sempre serão individuais, podendo ser organizações ou outras entidades (que Latour chamou de híbridos).

A partir da perspectiva relacional pode-se buscar compreender questões de identidade, participação, de ação coletiva, e das mais diversas relações. Deve-se então examinar de forma ontologicamente mais profunda as relações, as ligações entre os atores e seus estreitos canais – as redes (Latour, 2012). Dessa forma, Latour (2012), por meio da ANT (*Actor-Network Theory*) ou Teoria Ator-Rede, permite a busca pelas redes de relações constituídas entre os atores (humanos e não-humanos).

Uma questão central ao adotar enfoques relacional e sociotécnico diz respeito à compreensão da agência como distribuída e processual. Nesse sentido, Villar e Roglio (2019) observam as articulações entre a sociologia relacional e a Teoria Ator-Rede diante do seu alinhamento epistemológico que reconhece a agência as relações de humanos e não-humanos, e não como atributo fixo de atores isolados. Essa articulação sustenta a análise relacional adotada neste estudo ao demonstrar que fenômenos organizacionais como a inclusão emergem das múltiplas conexões configuradas no cotidiano organizacional.

Para Latour (2012), compreender o social é algo muito além de simplesmente fornecer uma explicação, pois tem em vista a heterogeneidade dos atores (que formam coletivos híbridos) e as mudanças que ocorrem na sociedade ao longo do tempo e espaço. Os coletivos são híbridos pois são compostos por atores humanos e não-humanos. Esses últimos, contemplam tudo o que não é humano e pode ter agência, como é o caso dos objetos e das entidades naturais, que fazem os atores agirem além das barreiras de tempo e espaço (Bennertz, 2011; Latour, 2012). Por isso, Latour (2012) desaconselha o uso da palavra “sociedade” e observa o uso de “social” como algo banal, sendo que existe um movimento de reassociação e reagregação dos atores, e não algo estável e objetivo.

Latour (2012) e Mol (2010) evidenciam os laços que se formam e se desfazem diante das relações, em um modo fluido, horizontalizado e heterogêneo. Segundo Latour (2012, p. 23) “Já não sabemos muito bem o que o termo “nós” significa; é como se estivéssemos atados por “laços” que não lembram em nada os vínculos sociais”. Além disso, os grupos são “feitos e refeitos” ao longo do tempo por meio de outros grupos (Latour, 2012). Dessa forma, para Latour (2012), não existem grupos sociais, apenas formações de grupos, os agregados sociais, pelos quais os atores estão conectados em diferentes momentos e espaços, em agregados de diferentes tamanhos e com diferentes dinâmicas. O autor observa ainda que os agregados sociais não são feitos apenas de laços humanos, pois as associações são feitas de vínculos não sociais (Latour, 2012). Então, Latour (2012) introduz o conceito de não-humanos.

Segundo a obra de Callon (1986), que apresenta a sociologia da tradução para explicar questões como as de poder, é necessário o abandono de todas as distinções pré-concebidas sobre o natural e o social. Ao estudar um certo tipo de vieiras ameaçadas de extinção na França, os pescadores e os biólogos marinhos que buscavam ações para a sua preservação, Callon (1986) constatou novas relações sobre o “conhecimento científico”. Assim, Callon (1986) observou que uma rede de relacionamentos surgia, diante de entidades sociais e naturais que controlavam umas às outras em função de suas características e seus interesses. O autor relata também que as redes sociotécnicas que sustentam os fatos científicos se formam em virtude das relações de certos atores, e não são algo previamente e nem naturalmente estabelecido (Callon, 1986). Essas entidades naturais observadas por Callon (1986) originaram o entendimento a respeito da participação dos não-humanos na produção social.

Os não-humanos, para Latour (2012), são dotados de agência (o conceito de agência será desenvolvido ao longo desta seção), são atores, em princípio analítico, tanto quanto os humanos, e servem como “planos de fundo” para a ação dos humanos, exercendo papéis como de possibilitar ou proibir uma ação. Para Tureta e Alcadipani (2011), reconhecer a

heterogeneidade do mundo permite compreender que as práticas do cotidiano só existam em virtude dos não-humanos, os quais constituem essas práticas. Law e Urry (2004) sugerem que, ao considerar os não-humanos como parte da dimensão social, propicia-se que mais elementos possam compor e serem analisados em estudos.

Por muitas vezes os não-humanos apresentam uma visibilidade momentânea como em reuniões, projetos, regulamentos, manuais, e, em certos contextos, eles podem provocar rupturas (os “objetos de risco”) (Latour, 2012). Sayes (2014) descreve como não-humanos entidades diversas como: animais, fenômenos naturais, textos, bens econômicos, meios de transporte e entidades sobrenaturais. Não-humanos também podem ser os arquivos, os documentos, ou as lembranças – tudo vai depender das associações, ou seja, das relações, e do quanto o atuante (aquele que participa “em relação”) realiza ou não diferença no curso da ação (Latour, 2012). Cabe salientar que o conceito de “atuante” na perspectiva relacional é qualquer entidade que atua no sistema relacional, sendo que esse conceito se diferencia do conceito de “ator”, que é aquele que aparentemente produz ação diante das relações (Latour, 1992).

Segundo Sayes (2014), os não-humanos são além de “caixas-pretas”, tendo em vista a instabilidade e a heterogeneidade das relações. Os não-humanos atuam em diversos papéis, como o de condicionantes das sociedades humanas, tendo em vista suas ações e suas capacidades, como, no exemplo de máquinas e artefatos (Sayes, 2014). Além disso, os não-humanos podem assumir papéis de mediadores, pois acrescentam algo nas associações entre os atores e modificam as relações através da sua circulação (Sayes, 2014). Como papel de membros de associações morais e políticas, os não-humanos influenciam na responsabilidade dos atores humanos os quais realizam associações morais e políticas (Sayes, 2014). Para esse papel, Sayes (2014) fornece o exemplo dado por Latour (1989) sobre o cinto de segurança, que pode exercer a ação de coerção em função da obrigatoriedade legal, ou pode exercer a função de dever moral em função de evitar morte em caso de acidente de trânsito. Então, o último papel dos não-humanos apresentado por Sayes (2014) é o de contribuir para reuniões de atores em diferentes tempos e espaços, considerando a ação como algo que se constitui da interação de vários atores, tempos e espaços, o que só é permitido devido aos não-humanos.

Além disso, Latour (2012) apresenta o conceito de coletivo para ser utilizado ao invés do que até então se tinha como sociedade. Coletivo é o projeto que reúne entidades, e ele não é feito de material social, mas de relações entre diferentes atores (atuantes), ao passo que a continuidade do curso de ação ocorre à medida que as relações (entre humanos e não-humanos) acontecem (Latour, 2012). Para Callon e Law (1997), o conceito de coletivo se

configura como uma rede, ao considerar a heterogeneidade existente em qualquer entidade (entidade entende-se como qualquer integrante da rede, seja ele uma pessoa, uma comunidade ou um objeto, por exemplo). As entidades, então, compõem o coletivo, ou seja, compõem as redes, e assim, processos de composições e associações se fazem e se desfazem (Callon; Law, 1997). Neste sentido, os atores “se associam uns aos outros e uns fazem outros fazerem coisas”, o que provoca, como efeitos relacionais, transformações e eventos inesperados (Latour, 2012).

As redes são para Mol (2010) ordenações, ou seja, existem atores que sofrem ações do que está ao redor deles, mas ainda seguem ativos talvez exercendo ações sobre outros atores. Portanto, as redes coexistem e podem estar perto ou longe umas das outras, enquanto ocorrem as dinâmicas de atores que adquirem significados diante das relações (portanto, adquirem significado perante outros atores) (Mol, 2010). Essas dinâmicas acontecem no dia a dia dos atores, assim como observam Pecie Alcadipani (2006):

No cotidiano, humanos e não humanos nunca estão dissociados. Eles formam, em conjunto, redes que constituem aquilo que chamamos de real. Cada ação que realizamos está associada, ou é mediada, por não-humanos que também agem, apresentado, assim como os humanos, capacidade de ação” (Peci; Alcadipani, 2006, p. 148).

Sobre a ANT, nesta pesquisa, meu primeiro impulso era utilizar o termo em português (teoria ator-rede), ao considerar minhas ideias sobre preservar a língua portuguesa. Mas, ao ponderar as colocações de Latour (2012) sobre o termo *actor-network theory* que origina a sigla ANT (em inglês, “formiga”), o autor realiza a metáfora de que ele é uma formiga escrevendo para outras formigas, sendo as formigas buscadoras de novas trilhas. Desta forma, utilizarei então como o termo como sugerido pelo próprio autor, ANT (“formiga”).

Apesar do nome, a ANT não define a palavra “ator”, mas o evidencia com a capacidade de mover, de transformar, de enriquecer (e também de trair!) (Mol, 2010). Esse aspecto de não definir previamente o que é o ator, é o que representa uma das características da ANT (Callon, 1999), pois isso demonstra as diversas possibilidades de ações e de atores que podem adentrar o enredo de análise do pesquisador. Ressalta-se ainda que atuante é o termo mais utilizado na perspectiva relacional, tendo em vista o caráter de neutralidade que ele possui, uma vez que pode se referir aos mais diversos tipos de humanos e não-humanos e, também, por enfatizar os movimentos, os fluxos e as mudanças que ocorrem nas redes através das relações (Latour, 2012). Assim como apresenta Czarniawska (2009), o termo atuante é o que evidencia a construção do coletivo, e se propõe a representar entidades como sociedades e instituições.

No que se refere a ação, Latour (2012) observa que ela “não é transparente nem assumida, mas sim um “conglomerado de muitos”, ou seja, várias ações ocorrem ao mesmo tempo e nem sempre estão visíveis. Tureta e Alcadipani (2009) afirmam que conceder o papel de ação a um ator não é sinônimo de negar as forças que explicam a ação em questão, mas sim, de reconhecer que associações são resultados de várias entidades. Em adição, Callon e Muniesa (2005) sugerem que a ação não é individual, mas é composta por entidades humanas e não-humanas que participam ativamente desse movimento. Latour (2012) complementa essa ideia de ação ao apresentar os conceitos de mediadores e intermediário. Os mediadores são aqueles que transformam e modificam os significados ou elementos a que se veiculam, sendo complexos e com diversas direções; são eles quem induzem outros a “fazerem coisas” (Latour, 2012). Já o intermediário é aquele ator que transporta significado, mas sem transformá-lo, o qual Latour (2012) chama de “caixa-preta”, ou seja, uma unidade que apenas carrega algo, mas não o modifica. Ainda, o autor apresenta que é raro um mediador se transformar em intermediário, mas é possível o contrário (Latour, 2012). Além disso, segundo Latour (2012), sociedade não existe, assim como não existe domínio social e nem vínculos sociais – existem traduções, as quais ocorrem entre mediadores. Esses mediadores podem então gerar associações possíveis de serem rastreadas em pesquisa (Latour, 2012).

Outro conceito abordado na perspectiva relacional é o de agência. Emirbayer (1997, p. 294) observa que essa é “inseparável da dinâmica que se desenrola das situações”, sendo um processo dialógico perante diversas experiências, contextos, tempos e espaços, e, portanto, perante relações que ocorrem em redes de diversos atores. Ainda segundo Emirbayer (1997), a agência se constitui enquanto os atores se engajam em diferentes contextos, e os transformam em respostas a problemas já existentes, ou seja, a agência é sempre em direção a algo, é contínua e dialógica, e ocorre em diversos tempos, espaços, direções e intensidades. Por meio da agência, os atores modificam contextos através das suas relações (Emirbayer, 1997).

Na perspectiva da ANT, aceita-se a participação agencial de atores não-humanos. Neste contexto, Sayes (2014) observa que não há uma definição clara sobre o conceito de não-humano, tendo em vista que a ANT busca o sentido amplo de agência com foco no “fazer a diferença” nos cursos de ação. O conceito de agência, nesta perspectiva, busca então evidenciar as relações dos humanos e não-humanos sem gerar dicotomias (Camillis; Bussular; Antonello, 2016). A agência na ANT é parte da infralinguagem utilizada para ajudar a explicar as relações, e, portanto, não há como se definir o quanto um não-humano age (Sayes, 2014). Para Camillis, Bussular e Antonello (2016, p. 85) “A agência estará sempre presente nas

situações que envolvam transformação, ou seja, quando alguém ou alguma coisa fizer a diferença onde estiver”.

Sayes (2014) complementa que as agências são diferentes em intensidade e em formas, por isso não há como se comparar uma agência a outra. Considerando o que Latour (2012) colocou, Sayes (2014) observa que os não-humanos não possuem agência por si só, pois eles nunca estão sozinhos, assim como nenhum outro ator está. Assim, Sayes (2014, p.12) apresenta que “a concepção de não-humanos que encontramos na ANT parece ser aquela que fornece um ponto de partida para fornecer uma interpretação da complexidade das associações que formamos com os outros e com os não-humanos”.

A pesquisa relacional para Latour (2012) envolve o “desconstruir para reconstruir”, buscando primeiramente as associações, e, só então, os laços sociais emergem, pois, a sociedade é uma consequência das associações. Diante disso, Latour (2012) explica o porquê do nome teoria ator-rede, onde ator e rede são separados por um hífen – devido ao ator-rede ser induzido a agir pela rede, pela qual mediadores “entram e saem” do sistema relacional.

Tanto Emirbayer (1997) quanto Latour (2012) apresentam a importância de se considerar a amplitude e os diversos locais e épocas em que as relações ocorrem, e considerar os laços sociais diretos e indiretos, e como se dão as conectividades dos laços existentes. Emirbayer (1997) apresenta que é importante buscar onde há centralidade de atores perante as redes. Por outro lado, Latour (2012) considera todos os atores envolvidos como centrais enquanto agem e modificam e se relacionam uns com os outros pelas redes.

Dessa forma, a análise sociológica relacional permite a compreensão de diversas questões. Emirbayer (1997) cita questões como poder, equidade e agência, os quais podem ser reformulados perante o pensamento relacional. Ao abordar poder, o autor apresenta uma visão além de possessões ou superioridades que podem ser medidas, mas algo que pode existir em diferentes atores em diferentes níveis e contextos (Emirbayer, 1997). Sobre a igualdade, o autor defende uma visão além da visão materialista, e apresenta que as causas da igualdade e, portanto, da desigualdade, se originam das ações de atores, e de como suas relações impulsionam questões como racismo e sexismo (Emirbayer, 1997).

Tendo em vista a compreensão das relações como buscas para soluções, ele observa que a desigualdade é resultado das soluções buscadas por atores para problemas organizacionais recorrentes, centrados no controle de recursos (Emirbayer, 1997). Já liberdade, para Emirbayer (1997), pode também ser explicada por meio de uma perspectiva relacional, como transações perante contextos culturais, sociais, estruturais e psicológico-sociais em contextos de ação de relações contínuas. Ou seja, cada atuante pode se relacionar

de forma diferente a depender do grupo o qual está inserido e do seu contexto social, e assim se constituem as redes, em meio a diversas relações em diferentes contextos.

Assim, para o autor, a igualdade e a desigualdade derivam de jogos de relações em diversas interações entre atores, o que pode ser explicado através de “transações desdobradas”. (Emirbayer, 1997). O autor cita os exemplos dos termos “mulher latina” ou “afro-americana” os quais desvalorizam as mulheres em meio à cultura dominante que busca a todo momento rotular e legitimar identidades coletivas específicas (Emirbayer, 1997). Por outro lado, Latour (2012) brinca ao abordar o papel da ANT, sobre a sua utilização para resolver questões políticas e sociais, e observa que não propõe uma sociologia crítica, mas uma ampliação da visão de relações até então negadas e invisíveis pela sociologia. Pode-se, portanto, evidenciar que a perspectiva relacional cumpre com seu papel social e político ao passo em que, “tira a venda dos olhos” dos pesquisadores e leitores para questões até então despercebidas ou, pelo menos, inquestionadas. Portanto, a perspectiva relacional permite desconstruir o que a visão hegemônica estabeleceu, e pode ser utilizada em compreensões como identidades coletivas, questões de poder, de igualdade e desigualdade (Emirbayer, 1997).

2.1.1 Agenciamento.

Tendo em vista a heterogeneidade da produção social considerada pela perspectiva relacional, agência consiste em uma dimensão reflexiva que ocorre em coletivos compostos de humanos e não-humanos (Callon, 2005). Segundo Latour (2012), a agência nunca é somente de um atuante, pois uma ação é sempre composta de mais de um atuante, mesmo que em diferentes tempos e espaços. Além disso, a agência se refere à capacidade de influência e de significado de um ator sobre outro ao executar uma ação, e não é somente uma intenção ou possibilidade de isso acontecer, mas do seu efeito na rede relacional (Latour, 2012). Assim, os humanos e não-humanos se relacionam de forma a promover ações em diversos contextos.

A noção de agência é reconfigurada a partir dessa perspectiva para a capacidade realizada por meio de associações de humanos e não-humanos (Gherardi, 2016). O “ator-rede” passa a ser a “agência sociotécnica”, assim como o “arranjo” passa a ser o “agenciamento”. Ou seja, salienta-se o agente, a agência e a capacidade de agir dos diversos atores (Cochoy; Trompette; Araujo, 2016).

Ainda, através do conceito de tradução compreende-se o processo que resulta das várias relações, e é possível considerar a agência como algo necessariamente de humanos e não-humanos, pois um ator (humano) está inserido em uma dinâmica de agenciamentos, pelos quais cada atuante permite compreendê-lo (Callon, 2008). Assim, as relações são constituídas

de humanos e não-humanos, em teias pelas quais esses atuantes criam significados para outros nos mais diversos contextos e tempos, o que torna evidente a existência de muitas agências. Essa diversidade de agências é que origina o conceito de agenciamento.

Sobre a origem do conceito de agenciamento, inicialmente Callon (1998) apresentou o conceito de fenômeno sociomaterial para se referir a fenômenos híbridos. Anos depois, o autor apresenta o conceito de agenciamento sociotécnico, o qual permite compreender a existência das mais diversas agências (Callon, 2008). Nas palavras do autor: “*Com a noção de agenciamento, passamos a uma tolerância generalizada que permite a existência de todas as agências possíveis*” (Callon, 2008, p. 312).

Além disso, Gherardi (2016) apresenta que o conceito “*agencement*”, do Francês, que significa arranjo, encaixe, o que representa o sentido de agência e do estabelecer conexões. Portanto, o *agencement* possui foco nas conexões e não no estado das coisas ou em como as pessoas as declaram; ele liga elementos heterogêneos em um processo aberto, não sendo um estado final, mas de conexões que acontecem e de rearranjam continuamente (Gherardi, 2016).

Callon (2008) sugere que, por meio do conceito de agenciamento, é possível questionar quais os arranjos relacionais que existem e que são capazes “de fazer, de pensar e de dizer” no seu contexto. Callon (2008) observa que o entendimento de agenciamento não possui foco na capacidade de agência dos humanos, mas em perceber quais os agenciamentos que existem e como eles constituem as relações no coletivo heterogêneo (humanos e não-humanos). Portanto, não se deve questionar, por exemplo, como ocorrem os agenciamentos em determinado contexto, mas quais os agenciamentos presentes nele, ao considerar que a perspectiva relacional não busca explicações, mas conhecimento sobre as relações que envolvem determinado fenômeno.

Segundo Callon (2009), a agência sociotécnica permite o desenvolvimento de estudos com uma nova visão sobre ação e cognição, pois consideram as várias entidades envolvidas em ações coletivas. Em complemento, o conceito de agenciamento permite compreender a diversidade das agências. Para Law (1992), a ANT não prevê divisões entre agenciamento e estrutura, ou entre diferentes dimensões de social, mas considera as relações das mais diversas entidades. O agenciamento se configura então como um conceito que evidencia a diversidade de atuantes, de relações e de contextos, o que possibilita a ampliação dos contextos de análise.

Um exemplo da utilização da lente do agenciamento é o agenciamento mercantil (Callon, 2013). No contexto de mercados, o agenciamento compreende o mercado como experiência coletiva contínua, com foco pragmático e interdisciplinar nas relações econômicas

(Cochoy;Trompette;Araujo, 2016). Além disso, Callon (1998) defende a compreensão dos mercados por meio de uma perspectiva antropológica das relações que permeiam o campo econômico. Nesta perspectiva, agenciar os mercados consiste em encontrar os meios adequados de combinações entre humanos e não-humanos, a fim de superar incertezas e organizar os fluxos de bens e dinheiro (Cochoy;Trompette;Araujo, 2016). Os autores também observam que o conceito de agência se origina da palavra em Francês *agencer*, que significa organizar, articular (Cochoy;Trompette;Araujo, 2016). Ou seja, o agenciamento dos mercados se refere a como os atores se organizam em torno de trocas comerciais.

Ainda, Cochoy, Trompette e Araujo (2016) relembram a característica de se referir ao agenciamento dos mercados com “mercados” no plural, salientando as diversidades entre os mercados e seus agenciamentos. Callon (2007), ao lançar essas ideias, desafiou a Sociologia Econômica dominante ao questionar a separação entre Sociologia e Economia, e apresentando que há um mundo sociotécnico que possui várias dimensões (Cochoy; Trompette; Araujo, 2016). Dessa forma, há agenciamentos de várias formas, como o organizacional, o científico ou o político (Gherardi, 2016). Para Callon(2008), agenciamento é sinônimo de arranjo somado a uma ação específica (Gherardi, 2016), ou seja, agenciamento é sobre as relações que estão em um determinado contexto que se refere a determinada ação.

Além disso, a noção de performatividade também surge do agenciamento, de forma a buscar compreensões do agenciamento. A performatividade observa a direção e a ação dos discursos (Callon, 2007). Para exemplificar esse enunciado, Callon (2007) apresenta a expressão “esse fio quebra” e explica que ela se refere a todas as ações que provocam a quebra desse fio e que fazem com que ele quebre ou não. Isso porque aquela afirmação está descrevendo um processo de ação que vai ocorrer (ou não), não sendo uma palavra pré-existente (Callon, 2007).

Tendo em vista essa explicação sobre o enunciado apresentado por Callon (2007), tanto instruções de uso (assim como tantos outros enunciados) como afirmações científicas possuem agenciamento, ou seja, são consistem em combinações de humanos e não-humanos que se ajustaram, se adaptaram entre si; são arranjos que possuem a capacidade de agir de diferentes formas, a depender do contexto. Portanto, os próprios agenciamentos possuem os enunciados que os descrevem (Callon, 2007).

Segundo Gherardi (2016), através de uma “pós-epistemologia da prática”, advinda do materialismo relacional e do Pós-Humanismo, é possível compreender as ações como “acontecendo”, como sendo performadas, sendo realizadas por uma rede de conexões. Assim, perceber a prática (como fazer coletivo) permite compreender os modos de ordenar o social

em meio a intra-ações contínuas (Gherardi, 2016). Dessa forma, Callon (2009) observa o conceito de performatividade para se referir ao agenciamento no sentido da materialidade do discurso, pois a linguagem possui a capacidade de agir e modificar outros atuantes.

O autor apresenta o exemplo dos estudos em Sociologia, os quais muitos se apegam a teorias neoclássicas para explicarem fenômenos contemporâneos, e a linguagem utilizada faz com que ocorra essa “alienação” em que tudo consegue ser explicado, pois de tanto se repetir sobre algo, aquilo se cristaliza, e se deixa de explorar novas visões (Callon, 2009). Portanto, a produção dos fatos gera efeitos de intervenções no próprio conhecimento acerca desses fatos, por meio de uma inter-relação e influência mútua, pois a elaboração e a implementação do conhecimento consistem em atuantes como declarações e representações (Callon, 2009). Isso evidencia a necessidade de se perceber a prática e a teoria como indissociáveis, pois a linguagem (o discurso) utilizada para explicar determinado fenômeno, também o afeta (Callon, 2009). Ainda, Callon (1998) observa que há diferença entre a real Economia e o discurso que a explica. Sendo assim, a performatividade dos mercados apresenta que a Economia possui influência das intervenções dos seus profissionais (Callon, 1998).

O conceito de performatividade propõe ainda explicações para o sucesso ou o fracasso de atores como as fórmulas econômicas, ao invés de apontarem se são verdade ou não (Callon, 2007). Assim, a fim de exemplificar a performatividade, Callon (2007) coloca que no caso das fórmulas econômicas, elas obtêm sucesso caso o mundo que elas supõem se torne real. E assim, o mundo suposto também ganha capacidade de articulação e de mudança, realizando ajustes graduais, mútuos e contínuos entre agências e fórmulas (Callon, 2007). Mas também ocorrem os fracassos, quando entre a fórmula e o “seu mundo” ocorre algum evento como crise financeira, pela qual são feitos ajustes e alterações de agenciamentos, um processo que ocorre de tempos em tempos (Callon, 2007). E por isso, Callon (2007) observa que uma teoria precisa ser aceita por todos (como crenças partilhadas) para que ela seja considerada de sucesso, e para que consiga prever o comportamento dos agentes econômicos. Além disso, os agenciamentos se ajustam, se adaptam, se reorganizam e até se transformam completamente (Callon, 2007).

Assim como a identidade (seja ela de humanos ou não-humanos) é um fluxo contínuo de construções, os arranjos também o são (Callon, 2007). Tendo em vista a dinamicidade dos mercados e discursos que o envolvem, declarações podem desaparecer e reaparecer em determinados momentos, assim como podem prosperar e sobreviver para sempre (Callon, 2007). Ainda, para que exista um discurso, é necessário que exista um interlocutor e uma audiência, da mesma forma que não há comunicação sem sentenças e conceitos bem

articulados (Callon, 2007). Uma declaração, um enunciado, constitui o contexto o qual ele está enunciando, inclusive no campo científico (Callon, 2007). Por isso, toda ciência se torna performativa, à medida que cada declaração possui seu determinado contexto, e que a ciência envolve declarações que descrevem eventos singularidades em determinado tempo e espaço (Callon, 2007).

Além disso, a ciência envolve dispositivos sóciotécnicos (humanos e não-humanos) para produzir as descrições que produzem os próprios eventos os quais estão descrevendo (Callon, 2007). Assim, o papel da ciência se destaca em compreender as relações, tanto de internalidades quanto de externalidades, mas para isso é preciso que haja dispositivos materiais para, por exemplo, produzir instruções de operações (Callon, 2007). Essa dinâmica se dá por meio da dimensão performativa dos enunciados e de suas experimentações (Callon, 2007). Segundo Callon (2007, p. 22), “performatividade não é criar, mas sim fazer acontecer”. Assim, por meio da performatividade, é possível compreender que um discurso está fora da realidade a qual ele descreve, mesmo assim ele participa e contribui para a construção daquela realidade, ou seja, o discurso também é um ator, pois carrega certa materialidade (Callon, 2007).

A perspectiva relacional por meio do entendimento do agenciamento permite a compreensão dos mais diversos fenômenos, e não se limita a uma área ou atuante. Neste estudo será utilizada a perspectiva relacional como lente onto-epistemológica para compreender as relações organizativas, diante de um olhar não-gerencialista, ao considerar organizar da inclusão em uma organização alternativa.

2.2 O organizar.

A visão tradicional dos Estudos Organizacionais tende a considerar as organizações como um produto. Andion (2023) apresenta que as perspectivas teóricas que tratam das definições sobre as organizações, priorizam visões técnicas e instrumentais, e visam normalizar a visão da organização como empresa, assim como o gestor como aquele que resolve os problemas, controla e coordena os seus encarregados. Essa visão se reflete também nas produções científicas do campo e também no ensino, o que não promove crítica nem reflexividade sobre as realidades organizacionais (Andion, 2023). Duarte e Alcadipani (2016) observam que essa visão tradicional está presente não só em teorias dominantes como a Teoria do Sistemas e a Teoria dos Custos de Transação, mas também em áreas como Marketing e Estratégia, os quais assumem a organização a partir da visão tradicional dominante.

Da mesma forma, Czarniawska (2013) observa que a ideia de que as organizações “se adaptam” ao ambiente não é uma ideia adequada para se compreender as organizações, pois é extremamente complexo afirmar quais as fronteiras organizacionais, como por exemplo no caso de fusões e de transnacionais. Assim, Czarniawska (2013) defende que novos conceitos (até mesmo resgatando-se conceitos antigos já esquecidos) sejam explorados nos Estudos Organizacionais. De acordo com Czarniawska (2013), a origem do termo “organização” se refere aos vários órgãos que trabalham em conjunto para que o corpo funcione adequadamente. Com o passar do tempo, “organização” passou a ser entendida como um corpo já organizado, ou então, como propriedades de sociedades ou como associações voluntárias:

Em sua minuciosa investigação etimológica do significado da palavra, William Starbuck descobriu que: A palavra "organização" deriva de uma antiga raiz indo-europeia que também dá origem às palavras "órgão" e "trabalho". O verbo romano "organizare" significava inicialmente "fornecer órgãos para criar um ser humano completo", mas posteriormente os romanos lhe deram o significado mais amplo de "dotar de uma estrutura coordenada". Organizare migrou do latim para o francês antigo. Em 1488, a língua francesa incluiu a palavra "organização", que um dicionário antigo definiu de forma autorreflexiva como "o estado de um corpo organizado". (...) Embora os dicionários publicados entre 1750 e 1840 não mencionem esse uso explicitamente, por volta de 1800 alguns escritores começaram a usar "organização" para descrever uma propriedade das sociedades (Starbuck, 2003: 156). Esse último uso persistiu por mais 150 anos; "organização" era empregado como substantivo denotando um estado de organização e era usado no plural apenas para denotar associações voluntárias, distintas de empresas e serviços públicos. (Czarniawska, 2013, p. 2).

Czarniawska (2013) defende assim o retorno do significado de “organização” no que se relaciona a algo construído, o que traz à tona diversas complexidades até então negligenciadas por outras correntes dos Estudos Organizacionais. Diante desse cenário, novas perspectivas abrem espaço para outras abordagens organizacionais e permitem compreender os desafios da contemporaneidade (Andion, 2023). Alperstedt e Andion (2017) sinalizam que aspectos que antes eram percebidos como problemáticos nos Estudos Organizacionais, como a heterogeneidade e as diversas abordagens teóricas, hoje podem ser vistas como particularidades que favorecem a Administração em considerar os diferentes contextos e assim propiciar maior entendimento acerca dos diferentes fenômenos organizacionais.

Para buscar compreender o contexto em estudo nessa pesquisa, utilizo da “lente do organizar” (*organizing*). A partir dessa perspectiva a organização não é mais compreendida como algo engessado e imutável, composta por atores e processos homogêneos e aspectos

pré-estabelecidos; mas está envolta em um contexto dinâmico e heterogêneo (Duarte; Alcadipani, 2016). Desenvolvidas desde a década de 70, as novas perspectivas organizacionais implicaram em novos debates epistemológicos nos Estudos Organizacionais, como a ontologia do “vir a ser” (*becomingontology*), diante de uma abordagem que percebe as organizações como verbos ou processos, que são “heterogêneos, difusos e complexos, em constantes fluxo e transformações” (Duarte; Alcadipani, p. 60, 2016).

Ainda Duarte e Alcadipani (2016) apresentam que as origens do organizar se deram com Weick (1969), o qual considerou que os Estudos Organizacionais deveriam focar nos processos organizacionais ao invés das estruturas, assim como focar no organizar ao invés de focar nas organizações, considerando assim também as ações coletivas. Weick (1979) apresenta a noção de organizar como ferramenta para compreender os fenômenos organizacionais e as organizações em si como processos de organização que ocorrem ao longo do tempo, sendo mutáveis e heterogêneos, ou seja, diante de uma abordagem processual. Além disso, os autores observam que a lente do organizar só muito tempo depois é que ganhou voz nos Estudos Organizacionais, tendo em vista a visão dominante com a Teoria dos Sistemas e afins (Duarte; Alcadipani, 2016).

Dessa forma, o organizar considera as ambiguidades e as equivocidades, ao reconhecer as incertezas que envolvem o mundo organizacional (Czarniawska, 2013). Segundo a autora, o organizar se difere das demais perspectivas, o reconhecimento das ambiguidades nos processos, embora esse reconhecimento também nunca seja completo (Czarniawska, 2013). Para Latour (2011), se falamos em organizar, falamos então em reorganizar, pois não há uma organização pronta, acabada, mas sim um contexto que se reorganiza constantemente (Latour, 2011). A organização é então compreendida como um processo onde atores, suas práticas e suas próprias interpretações da sua realidade estão em construção permanente (Czarniawska, 2008).

Raviola e Gasparin (2024) observam que o organizar busca a ordem em meio às transformações, e essa ordem é buscada pelos atores que geram efeitos em busca de estabilidade, sendo, portanto, uma estabilização artificial movida pelo desejo de controle e estabilidade dos atores. Para Czarniawska (2008), utilizar a lente do organizar, reivindica que recusemos a ideia de que a organização é algo pronto que sempre existiu, e que compreendemos que a organização é um processo que se torna possível pela ação. O organizar retoma então a importância de se buscar compreender sobre os processos nas organizações (Duarte; Alcadipani, 2016). Czarniawska (2013) afirma que até as aparentemente perfeitas regras em uma organização podem não ser efetivas na prática, e isso pode ser

amenizado diante da flexibilidade e da observação imparcial, percebendo tudo isso como um processo que nunca termina.

Dessa forma, Latour e Czarniawska (2012) apresentam que não há atores individuais e uma estrutura na organização, mas diversos atores em diferentes contextos e tempos, enquanto que a estrutura é o resultado que esses vários atores produziram até então. Portanto, os autores observam que “É precisamente por isso que, na organização, o todo é sempre menor que as partes – enquanto estamos no ato de organizar” (Latour; Czarniawska, 2012, p.9). Além disso, os autores observam que

“Nunca estamos "dentro" de uma organização, por mais "gigantesca" que seja: em vez disso, os roteiros organizacionais circulam por um conjunto de atores aos quais são atribuídas algumas tarefas ou estão em um estado momentâneo de crise para reorientar os roteiros com novas instruções para si mesmos ou para os outros. Em resumo, "dentro" e "fora", "grande" ou "pequeno" não qualificam o envoltório da agência organizacional. Esses adjetivos não apreendem sua ontologia peculiar. (Latour; Czarniawska, 2012 p.9).

Assim, o organizar não busca fazer relações de importância ou de quem exerce mais poder, e nem busca estabelecer o que é maior que o que. Mas o organizar busca compreender as agências dos emaranhados de atores que envolvem o contexto da organização. Por isso, os atores agem e sofrem ações simultaneamente, e os próprios atores é quem definem as suas proporções e suas equivalências (ou seja, seus roteiros) (Latour; Czarniawska, 2012).

Assim, a lente do organizar considera as organizações como fruto do organizar diário, ou seja, das vivências e atores diários, considerando suas heterogeneidades, e as mudanças que ocorrem frequentemente. A organização é mais o fluir de laços causais do que uma cadeia linear Czarniawska (2013). E dessa forma, Lindberg e Czarniawska (2006) apresentam que o organizar se estabelece por várias ações coletivas as quais se relacionam em um padrão em determinado tempo, local e contexto (mesmo sem acontecerem dentro dos limites de uma organização), e isso seriam as redes de ação. As redes de ação podem se dar dentre vários atores em vários contextos, locais e tempos, mesmo que temporariamente ou esparsamente (Lindberg; Czarniawska, 2006).

Como Czarniawska (2013) apresenta, o organizar permite compreender a organização como algo construído, mantido e destruído através das redes de ação. Lindberg e Czarniawska (2006) apresentam que o conceito de rede de ação surgiu da combinação da sociologia da tradução com a nova teoria institucional e se adaptou aos Estudos Organizacionais. Segundo as autoras, rede de ação é diferente de rede pois a segunda é um conjunto de conexões entre atores (o que fornece a ideia de que primeiro os atores precisam existir para que as redes de estabeleçam e então exista a “ação”) enquanto, em uma rede de ação, as ações existem

primeiro e, através delas, os atores e as redes se enlaçam atores (Lindberg; Czarniawska, 2006). Dessa forma, os atores são o que são devido às ações, pois as ações determinam (não consequencialmente) os atores (Lindberg; Czarniawska, 2006).

As ações passadas são responsáveis, por exemplo, pela reputação de um ator, estabelecendo sua identidade e caracterizando os actantes (aquele ou aquilo que age ou que age em relação a ele) (Lindberg; Czarniawska, 2006). As redes de ação podem ser ativadas, reativadas e desativadas, e podem envolver organizações formais ou informais em busca de efetuar ações necessárias às organizações (Lindberg; Czarniawska, 2006). As autoras fornecem o exemplo de quando ações são formalizadas em contratos entre organizações, enquanto que outras ações não são formalizadas como quando um ator estabelece um limite ao seu redor e cria uma organização e então a formaliza, redes as quais mesmo depois de desfeitas ainda podem se relacionar entre elas ou com outros atores (Lindberg; Czarniawska, 2006).

Segundo Czarniawska (2013), quando estabilizadas, as redes de ação constroem as identidades dos atores, e fornece o exemplo de um editor, que antes de ser editor ele já formou conexões (relações) com ações como a de escrita e de impressão. Portanto, os atores são resultados da organização, e não insumos dessa (Czarniawska, 2013). Sobre os macroatores, Czarniawska (2013) observa que as redes de ação indicam que a organização pode levar ao surgimento de macroatores, assim como pode não o levar, a depender do quanto as conexões entre as ações estão estabilizadas. Além disso, a existência dos macroatores também se condiciona à existência de um porta-voz que possua legitimidade e que represente a rede (Czarniawska, 2013). A autora orienta a seguir a rede de atores ao passado, ao início das conexões, e assim desmembrar as redes, o que as revela como “fragmentos” da rede de ação (Czarniawska, 2013).

Diante dessas redes de ação que permeiam o organizar, “é impossível detectar seu tipo de agência sem definir as maneiras pelas quais falamos dela e nela” (Latour; Czarniawska, 2012, p. 1). O discurso é um recurso importante para a criação de novas redes e pode ser usado para reforçar padrões antigos ou criar novos padrões, mas sempre vem acompanhado de mudanças, sendo o estilo do discurso também um estilo de ação (Czarniawska, 2013). Da mesma forma, os discursos de hoje possuem pelo menos um pouco dos discursos antigos, ao passo que o discurso novo deve ser traduzido e “domesticado” ao contexto atual (Czarniawska, 2013).

Latour e Czarniawska (2012) fornecem o exemplo do “falar religiosamente”, o qual necessita de conversão de quem fala e também de quem o ouve, assim como o “falar

politicamente” depende de quem fala representar ativamente o que há no discurso e obedecer a esse. Deveríamos então falar “religiosamente” e “politicamente”. Os autores defendem que se faça o mesmo em relação às organizações: ao invés de falar sobre as organizações, devemos “agir organizacionalmente” e buscar compreender as agências (Latour; Czarniawska, 2012).

Para se buscar compreender as agências perante o organizar, é preciso também compreender a noção de tempo. Latour e Czarniawska (2012) expressam sua ideia em “t” (presente), “t-1” (passado) e “t+1” (futuro) e que todos eles fazem parte do organizar: “Ao contrário dos corpos celestes, não há inércia alguma em uma organização. Você para de continuar: ela morre”. (Latour; Czarniawska, 2012, p. 4). Dessa forma, as organizações estão constantemente se reorganizando em meio a diversas lacunas as quais devem ser exploradas nos estudos do organizar através da descrição a qual deve ser cuidadosa e realista (Latour; Czarniawska, 2012).

Diante dos estudos da TAR em relação ao organizar, Raviola e Gasparin (2024) apresentam que devemos buscar compreender não “o que” e nem “como” algo está acontecendo, mas como aquilo é construído, explorando assim um objeto, seus traços e histórias. A exemplo do estudo de Raviola e Gasparin (2024), as autoras encontraram a necessidade de uma organização que se colocava como informal e horizontal se organizar rumo à formalidade, percebendo a falta de padronização na organização como um fator insuficiente. Esse esforço foi influenciado por outros atores como os do poder público, ao evidenciar as constantes mudanças e o não-isolamento da organização (Raviola; Gasparin, 2024). Assim, os atores de sua pesquisa buscaram abandonar a direção coletiva e buscar o que chamam de maior profissionalismo, mas sem perder certos aspectos da informalidade. Novas atividades surgem no contexto, ao passo que organizações se relacionam umas às outras, proporcionam mudanças mútuas e a formação de redes (Raviola; Gasparin, 2024). As autoras perceberam também em seu estudo que a “suposta horizontalidade” apresentada pela organização em questão era diferente no dia a dia em que a verticalidade se mostrava presente por meio de lideranças estabelecidas e tomadas de decisão por poucos. Assim as autoras reiteram a constante oscilação da organização entre horizontalidade e verticalidade, bem como ocorre com outros aspectos formais e informais (Raviola; Gasparin, 2024). Considerando os diversos atores em uma organização que muda constantemente, as práticas que se repetem constantemente adquirem estabilidade e fornecem a ideia de que o grupo de atores está conciso (Raviola; Gasparin, 2024).

Diante disso, a organização se coloca como algo maior ou diferente do que geralmente é imaginado, e é um fenômeno muito específico que gera agências específicas as quais sobrevivem aos desafios e são repletas de ambiguidades (Latour; Czarniawska, 2012). Duarte e Alcadipani (2016) aconselham que os pesquisadores dos Estudos Organizacionais considerem a possibilidade de considerar os fenômenos organizacionais diante da perspectiva do organizar, essa lente “temporal e processual”.

Nesta pesquisa, considerarei a lente do organizar, percebendo a organização como um processo, como uma construção constante. Além disso, através da perspectiva relacional, considero em minha pesquisa que o processo do organizar é composto por atores humanos e não-humanos em diversos tempos e espaços. Diversos atores se organizam em ação coletiva em prol de gestar para um objetivo comum, diante de relações que se modificam ao longo do tempo e do espaço. Assim, por meio da forma de perceber e interpretar a realidade do organizar pretendo buscar descrever o agenciamento da Inclusividade Organizativa como um processo e não como um fim.

2.3 Inclusão como princípio organizativo.

Temas como diversidade e inclusão (D&I) nos Estudos Organizacionais são uma pauta atual (Aguiar; Dos Santos; Paranhos, 2021). Inclusão é um conceito que geralmente se refere a minorias, como inclusão de gênero, de imigrantes, ou de pessoas com deficiência (PcD) (Zanoni; Janssens, 2025; Adamson et al., 2021). No campo das organizações, as práticas de inclusão se propõem a garantir pluralidade, equidade, justiça social e a compreensão das diferenças entre as pessoas (Aguiar; Dos Santos; Paranhos, 2021). Para Shore et al. (2018), a inclusão organizacional consiste em se buscar no ambiente organizacional oportunidades iguais a pessoas marginalizadas, ao mesmo tempo em que se oferece oportunidades aos não-marginalizados para esses apoiarem os incluídos e assim todos se engajarem e serem eles mesmos. Assim, promover a inclusão organizacional consiste em trazer minorias às organizações e então unir esforços para que os incluídos sejam eles mesmos e possam expressar suas ideias, além de serem ouvidos e respeitados (Shore et al, 2018).

Para Adamson et al. (2021), diversidade e inclusão são conceitos distintos e devem ser tratados como tais. Diversidade concentra-se na heterogeneidade e na composição dos grupos ou organizações, enquanto a inclusão possui foco no envolvimento e na integração dos funcionários nas organizações (Adamson et al., 2021). Sobre a diversidade nas organizações, Janssens e Zanoni (2005) apresentam que isso vai além de somente considerar características sociais ou demográficas de excluídos, mas é preciso compreender as organizações em sua

diversidade no que se refere às individualidades sociais, culturais, econômicas e demográficas.

Segundo Ayoko e Fujimoto (2023), as organizações contemporâneas precisam se atentar à gestão da diversidade para além do óbvio: para ajudar os funcionários de organizações que não vivem em verdade sua diversidade, mas que usam os funcionários para passar a impressão de que atingiram a promessa da diversidade (Ayoko; Fujimoto, 2023). Atualmente, como apontam Ayoko; Fujimoto (2023), diante de diversas tensões geopolíticas no mundo, a tendência global é que os desafios sobre inclusão e diversidade aumentem. Para isso, as organizações precisam se atentar ao gerenciamento verdadeiro da diversidade (Ayoko; Fujimoto, 2023).

Assim, para Dobusch (2021), a inclusão em grupos de trabalho permite a construção de relacionamentos além de uma necessidade básica de socializar, mas também como fonte de prazer a qual contribui para que os atores tenham um senso positivo acerca deles mesmos. Por outro lado, a inclusão (e a diversidade) nas organizações não é um caminho tranquilo. Segundo Bryer (2020), as práticas organizacionais não são completamente excludentes, mas também estão longe de serem completamente inclusivas, pois isso depende do contexto e das habilidades orientadas entre os membros da organização. Não há uma linearidade quando se fala de inclusão, pela qual uma organização inicia um processo de inclusão e tudo se dá sem desafios (Van Eck et al., 2024).

Ainda, Ferdman (2017) apresenta os paradoxos da inclusão nas organizações. São eles: o primeiro – autoexpressão e identidade – sobre até que ponto quem deseja ser incluído deve buscar “se enquadrar”, se adaptar nas organizações ou deve manter suas singularidades sem perder seus direitos e os de outros membros da organização a qual faz parte. Pois a inclusão implica que o “incluído” seja diferente, e que tenha características suficientes e necessárias para aqueles que os incluem (Ferdman, 2017). O segundo paradoxo de Ferdman (2017) é o da extensão e sustentabilidade, pois as normas das organizações “engolem” as diferentes vozes dos diferentes membros. Novamente, recai-se em “tentar ou não tentar se encaixar na organização”. Tanto um quanto outro envolvem diversos desafios (Ferdman, 2017). O terceiro paradoxo da inclusão de Ferdman (2017) consiste na escolha do incluído em buscar equilíbrio entre a segurança e conforto (se “adaptando à organização”), ou em preservar a individualidade e conviver com o desconforto da mudança. Mais uma vez, volta-se à ideia dos desafios do incluído na organização e em até “que ponto” ele deve “negar” sua individualidade e diversidade dentro das relações organizacionais.

Ademais, em muitas organizações, o próprio esforço de alcançar as minorias envolve recursos financeiros, como investimentos com conhecimento especializado, trabalho de tradução e maiores investimentos em eventos híbridos (Dobusch et al., 2024). Dobusch et al. (2024) em seu estudo mencionam também a importância de se atentar ao “engajamento afetivo” dos orquestradores das práticas inclusivas os quais evitam definir grupos específicos para inclusão em sua organização, considerando que a organização deve ser aberta a todos que desejarem participar de sua dinâmica. Além disso, aspectos como segurança psicológica, valorização profissional e condições de trabalho são relevantes ao se considerar a inclusão (Van Eck et al., 2024). Há ainda na inclusão organizacional o desafio de que se aceitem e valorizem os funcionários ao mesmo tempo em que haja processos justos e participativos que atendam a todos os atores (Dobusch, 2021). Somando-se a isso, Ferdman (2017) observa que organizações também utilizam a inclusão para se promoverem como “empregadores inclusivos”, focando mais na boa imagem da organização do que em qualquer outro fator. Ainda, nos contextos em que predominam atores que exercem manutenção do poder de exclusão, alguns atores são “persuadidos ou forçados” a seguirem as suas normas exclusivas (Langenmayr et al., 2024). As desigualdades se evidenciam também nas escolas de negócios, pelas quais as exclusões se corroboram, ao exemplo da quase totalidade dessas escolas que normalizam que homens brancos é quem são os líderes (Amis et al., 2020). Aos poucos, as escolas de negócios estão buscando alguma mudança, mas ainda de forma instrumental, sem se atentar criticamente às desigualdades (Amis et al., 2020).

Tendo em vista o exemplo dos desafios apresentados, autores como Dobusch (2014); Dobusch et al. (2024) e Van Eck et al. (2024) defendem que o conceito de inclusão necessita do conceito de exclusão e vice-versa, pois um não existe sem o outro. A fim de explorar as abordagens existentes sobre inclusão nas organizações, Dobusch (2014) apresenta diferentes discursos de pesquisas sobre inclusão, a fim de explorar conceitos e aspectos teóricos como a ideia de “organização inclusiva”.

Inicialmente, a autora observa que inclusão possui uma dupla definição (Dobusch, 2014). A primeira definição de inclusão é uma perspectiva normativa, como um processo de condição pelo qual atores podem acessar lugares os quais antes lhes foram negados em forma de exclusão involuntária (Dobusch, 2014). Essa perspectiva percebe a inclusão como um objetivo desejável que busca superar a exclusão e é mais sensível a relações de poder (Dobusch, 2014). Já a segunda definição se refere à relação inclusão e exclusão, as quais são constitutivamente relacionadas, tendo em vista a perspectiva analítica de que toda inclusão implica em exclusão, e vice-versa (Dobusch, 2014). Essa segunda visão aumenta o foco os

efeitos excludentes de medidas que buscam a inclusão no contexto organizacional através de esforços orientados para a mudança (Dobusch, 2014).

Após apresentar essas duas perspectivas sobre a inclusão, Dobusch (2014) elabora então a apresentação dos discursos científicos em si. O primeiro deles é a ideia da Organização Inclusiva, que foca em aspectos como a identificação e a medição da inclusão nas organizações, as quais possuem papel de criar um “clima inclusivo” (Dobusch, 2014). Portanto, o foco é em como os membros de uma organização podem desenvolver seus talentos sem discriminação e sem a autoexclusão (exclusão voluntárias) (Dobusch, 2014). Geralmente, esse tipo de discurso investiga as percepções dos membros da organização. Esse discurso possui, segundo a autora, a limitação de negligenciar aspectos da exclusão e de focar majoritariamente em questões relacionadas ao trabalho (Dobusch, 2014).

O discurso da inclusão e exclusão como relação se refere a aspectos da racionalidade, e percebe que a inclusão e a exclusão são dependentes entre si, o que pode gerar efeitos como a “inclusão exclusiva” (Dobusch, 2014). Além disso, esse discurso coloca as organizações no papel muitas vezes de normalizar as inclusões e exclusões, e se limita por percebê-las como parte da vida social, o que chega a um nível de aceitação da condição da exclusão (Dobusch, 2014).

O outro discurso que a autora apresenta é o da ordem social, o qual foca na inclusão como um conceito multidimensional ligado à cidadania e acredita na exclusão como algo transitório (Dobusch, 2014). Preocupa-se, dentre outros aspectos, em garantir a coesão social, e em definir regras gerais para que as pessoas sejam incluídas em cada subsistema funcional (Dobusch, 2014). Sua limitação é que a inclusão é percebida como algo que transcende o contexto, e a exclusão se coloca como algo produzido exclusivamente pela organização (Dobusch, 2014).

O discurso do tipo exclusão social foca no impacto de certos grupos sobre a insegurança social, e investiga as margens da vida social, a exclusão involuntária como uma condição e processo diante de uma concepção multidimensional (Dobusch, 2014). Nesse discurso, aspectos como o econômico, o estilo de vida, a história de vida e as relações sociais influenciam diretamente na inclusão e na exclusão (Dobusch, 2014). O discurso sobre inclusão e exclusão como uma relação consiste em examinar a racionalidade subjacente, foca na constituição da exclusão e da inclusão, e não considera aspectos como medidas para inclusão, mas busca as inter-relações que constituem a inclusão e a exclusão (Dobusch, 2014). Nesse tipo de discurso, questões sobre como as fronteiras ocorrem diante da inclusão e da exclusão, e sobre quais propósitos servem são abordadas (Dobusch, 2014). Além disso, ele lança uma

nova visão sobre os conceitos de inclusão e exclusão, e não os vê somente como mecanismos, mas também como relações que produzem efeitos (Dobusch, 2014). Esse discurso é utilizado em estudos como os pós-estruturalistas e aborda investigações sobre tecnologias de poder, com princípios epistemológicos e de que a inclusão e a exclusão são constitutivas da vida social (Dobusch, 2014). Os discursos também são utilizados para se compreender as organizações, mas esses estudos dificilmente explicitam suas investigações à inclusão e exclusão (Dobusch, 2014). Segue Quadro 1 com as dimensões apresentadas por Dobusch (2014):

Quadro 1- Discursos de Inclusão Organizacional apresentados por Dobusch (2014).

Discursos de Inclusão nos Estudos Organizacionais	Principais Aspectos	Limitações
Tipo Organização Inclusiva	Investiga principalmente a autopercepção dos empregados nas organizações e em como eles podem desenvolver suas habilidades sem sofrerem discriminação ou sem se excluírem eles próprios.	Foca mais nos aspectos individuais do que na organização como um coletivo. A organização como promotora do “clima inclusivo”. Negligencia aspectos ligados à exclusão e foca demasiadamente em fatores relacionados ao trabalho. Carece de considerações sobre estruturas do fechamento social no que se refere principalmente aos aspectos da exclusão. Além disso, esse discurso não aborda de forma suficiente lutas de poder e processos de mudança. Quais os benefícios das medidas inclusivas? E como as estruturas organizacionais se adaptam a isso? Carece de percepção normativa (sensível às relações de poder) e analítica (sobre esforços diante das mudanças).
Tipo Ordem Social	Busca por coesão social através de regras gerais que concedam oportunidade de vida aos excluídos. Acredita que todos os membros da sociedade podem ser incluídos em subsistemas funcionais.	Compreende a inclusão como algo de está além do contexto organizacional. Além disso, sugere regras gerais para a inclusão, o que desconsidera a diversidade e as especificidades de cada um.
Tipo Exclusão Social	Concepção multidimensional que investiga as margens da sociedade, e busca compreender por que certos grupos sofrem de insegurança social e material.	Negligencia os mecanismos de inclusão, e foca majoritariamente no trabalho pago para promover a inclusão.
Tipo Inclusão e Exclusão como uma Relação	Foca na constituição da inclusão e da exclusão e as considera dependentes uma da outra. Examina configurações discursivas e suas manifestações empíricas, as fronteiras entre inclusão e exclusão e seus efeitos.	Percebe inclusão e exclusão como partes da vida social. Essa visão faz com que a exclusão seja “normalizada”.

Fonte: Baseado em Dobusch (2014).

Dessa forma, Dobusch (2014) apresenta que esses conceitos precisam ser reconsiderados, como é o caso do discurso da Organização Inclusiva que é insuficiente em questões como os discursos no contexto social e as lutas de poder nos processos de mudança, assim como adaptações do contexto organizacional. É preciso superar questões como medir percepções de membros a nível individual, e buscar uma abordagem mais reflexiva sobre os “felizes para sempre” que as organizações ditas inclusivas tentam passar (Dobusch, 2014).

Ainda sobre os estudos acerca da inclusão (e diversidade), Alvesson et al. (2021) apresentam que o foco dos estudos em diversidade é, em sua maioria, focado em como organizações podem utilizar a diversidade para obter “boa imagem” perante o mercado, como um benefício econômico puramente. Zanoni e Janssens (2004) apontam que a gestão da diversidade é percebida grande parte como negócios e assim os discursos dominantes se perpetuam, o que contribui para mascarar as relações de poder e as desigualdades nas organizações (Adamson et al., 2021). Além disso, há diferença no discurso das organizações e no que elas realmente fazem, sendo que práticas de inclusão podem gerar tensões e até mesmo nem funcionarem (Adamson et al., 2021). Portanto, os estudos sobre inclusão nas organizações são majoritariamente abordados do ponto de vista de capacitar os gestores para se adaptarem às regras, normas e leis de inclusão, ou ainda são tratados como uma vantagem competitiva, sendo a maioria das áreas de Recursos Humanos ou Estratégia. A exemplo, Daya (2014) cita aspectos estudados como liderança, clima organizacional, recrutamento, cultura em gestão, que são importantes para a Administração, mas há outros aspectos ligados à inclusão que precisam ser abordados, como as relações entre maiorias e minorias incluídas. Além disso, muitos estudos de Recursos Humanos percebem a inclusão como algo totalmente positivo e a consideram substitutiva da diversidade (Le et al., 2020). A inclusão como objetivo estratégico nas organizações, quando “alcançada”, ou seja, quando cumpridas as regras legais e os objetivos para vantagem competitiva, torna-se problemática, tendo em vista a impressão de que a inclusão foi completa e bem-sucedida (Adamson et al., 2021).

Além disso, Zulfiqar e Prasad, (2022) observam que durante muito tempo os estudos organizacionais dominantes foram desenvolvidos pelo Norte Global e foram apresentados como se não houvessem especificidades em relação a contextos e culturas, dando a falsa impressão de sua aplicabilidade universal. Amis et al. (2020) apresentam a necessidade de discussão nos Estudos Organizacionais acerca dos contextos do Sul Global. Já Romani et al. (2021) defendem a diversidade aliada aos estudos de classe, “radicalizando” a diversidade em busca de justiça social.

A maior parte das abordagens sobre inclusão presume entidades preexistentes, e isso pode contribuir para a manutenção do status quo (Van Eck et al., 2021). Além disso, os estudos sobre inclusão, em sua maioria, carecem de contextos como em setores de serviços e funções/empregos vistos pela sociedade como “menos prestigiosos” (Van Eck et al. (2024). Os autores observam que nem sempre a inclusão organizacional se dá como algo bom para o incluído, como nos casos de baixa remuneração em que há condições precárias de trabalho, que prejudicam tanto a saúde mental quanto a física dos empregados Van Eck et al. (2024). Ao exemplo dos trabalhos de limpeza os quais são majoritariamente feitos por mulheres ou imigrantes, isso não é inclusão, mas sim reforça a manutenção do poder dominante (Van Eck et al., 2024). Certos grupos da sociedade (como de gênero e cor) são percebidos como fáceis de controlar e, portanto, “fáceis” de aceitarem trabalhos de baixa remuneração (Van Eck et al., 2024).

Van Eck et al. (2024) reiteram que inclusão e exclusão são paradoxais e caminham juntas, ao passo que devem ser analisadas em conjunto para que se alcance a justiça social. Portanto, Dobusch (2014) apresenta as relações de poder que permeiam a inclusão nas organizações, pois há inclusão (ou tentativa de inclusão) e exclusão. Assim, a inclusão é estabelecida em relações muitas vezes de tensão e conflito entre uma maioria e uma minoria tendo em vista as diferenças de interesses e de histórias de vida (Silva; Carvalho-Freitas, 2021).

Adamson et al. (2021) também observam que a inclusão pode, por vezes, contribuir para a exclusão e para mais desigualdades dentro das organizações. Outro aspecto a ser ressaltado, refere-se que nem todos desejam ser incluídos (Adamson et al., 2021). Adamson et al. (2021) propõem então uma visão sobre a inclusão a qual se difere de acordo com cada contexto organizacional. Amis et al. (2020) também negam a neutralidade das organizações, ao passo que reconhecem que essas são espaços em que as oportunidades de mercado se misturam com estruturas de exclusão. Além disso, os autores defendem que é preciso identificar os mecanismos que permitem essa desigualdade, e não só discutir sobre essas desvantagens (Amis et al., 2020).

Por isso, a inclusão merece ser percebida como algo além de “boa” ou “má” e também como uma chave para mudar as práticas de exclusão que se sobressaem nas organizações (Adamson et al., 2021). Além disso, o conceito de inclusão pode ser utilizado em vários conceitos diante de seus vários contextos e ele precisa ser problematizado diante das relações existentes entre os atores. Estudos sobre inclusão nas organizações necessitam abranger contextos como em trabalhos vistos como de menos status onde os trabalhadores não ganhem

altos salários e nem possuam altos cargos (Van Eck et al., 2024). Van Eck et al. (2021) apresentam que a visão dominante das organizações se reflete mesmo nos estudos organizacionais sobre inclusão, pois a maioria deles se concentra em trabalhos de alta remuneração as quais presumem boas condições de trabalho. Van Eck et al. (2021) defendem assim estudos sobre inclusão em que há baixa remuneração dos funcionários, os quais possuem outros desafios como de segurança (material, física e psicológica), como o acesso aos recursos e o sentir-se seguro e saudável no trabalho. Ainda, em trabalhos de baixa remuneração como por exemplo trabalhos de limpeza, os relacionamentos sociais não se dão como em trabalhos de alta remuneração tendo em visto suas funções e espaços e tempo de convivência com outras pessoas (Van Eck et al., 2021).

Langenmayr et al. (2024) colocam a necessidade de se compreender a diversidade e a inclusão em uma compreensão diferenciada dos estudos tradicionais., como através de uma abordagem baseada em equidade, que aborda a manutenção das relações de poder que ocorrem mesmo em contextos que se colocam como inclusivos. A abordagem “baseada em equidade” é uma abordagem alternativa aos estudos tradicionais, e que problematiza questões como a de que mesmo em organizações “inclusivas” o foco da organização ainda é o desempenho organizacional, desconsiderando a tendência à desigualdade dentro e fora da organização (Langenmayr et al., 2024). Dessa forma, essa abordagem alternativa discute a distribuição de poder na própria implantação da diversidade e inclusão nas organizações como nos casos em que nem todos os atores contribuem para a inclusão, contribuindo para a exclusão de grupos dentro da organização (Langenmayr et al., 2024) . Assim, essa nova abordagem permite que processos e práticas das organizações possuam mais equidade (Zanoni et al., 2010).

Como Dobusch et al. (2021) apresentam, uma nova abordagem da inclusão (com base na equidade) valoriza uma compreensão mais sensível do contexto estudado. Porém, essa nova abordagem não fornece um entendimento universal em relação à inclusão, mas reconhece diferentes contextos sociais e socioculturais (Langenmayr et al., 2024). Dobusch (2021) faz um paralelo entre os estudiosos tradicionais e os estudiosos críticos de inclusão. A autora coloca que os estudiosos tradicionais percebem a inclusão organizacional como uma forma efetiva de reparar as exclusões de minorias enquanto aumentam o desempenho profissional (e organizacional) (Dobusch, 2021). Enquanto isso, os estudiosos críticos de inclusão percebem a inclusão no contexto das organizações como algo que preserva as assimetrias de poder que já existem, tendo em vista de “quem decide o que é inclusão” na organização são os mesmos atores já detentores de poder (Dobusch, 2021). Por outro lado,

Dobusch (2021) salienta que a maioria das pesquisas sobre inclusão organizacional que possuem viés crítico abordam negativamente a inclusão, focando em como não deveria ser a inclusão. Assim, a autora apresenta que os estudos carecem de uma perspectiva positiva (e mesmo assim crítica) de inclusão, a qual identifique condições e características da inclusividade organizacional (Dobusch, 2021).

Tendo em vista que essa tese possui como contexto uma organização que trabalha com pessoas com deficiência, acredito ser relevante apresentar que a autora Dobusch (2021) também investigou abordagens de inclusão em relação a pessoas com deficiência, especificamente em relação a pessoas com autismo no ambiente organizacional. A autora encontrou que tanto abordagens tradicionais quanto as abordagens críticas percebem diferentes formas neurotípicas nas relações (Dobusch, 2021). Apesar disso, muitos estudos sobre inclusão ainda possuem um viés capacitista, que ainda ocorre com frequência nos estudos organizacionais sobre inclusão (Dobusch, 2021). O próprio capacitismo citado pela autora corrobora com a manutenção das relações de poder, como já mencionado anteriormente.

A organização a qual é contexto dessa tese também é uma organização alternativa aos modos tradicionais de mercado. Sobre a inclusão em organizações alternativas, Bendl et al. (2024) observam que os estudos organizacionais tendem a abordar a inclusão nas organizações as quais são voltadas totalmente ao capital (Bendl et al., 2024). Mas e como o processo de inclusão ocorre nas organizações alternativas? Os autores observam que as organizações alternativas oferecem um potencial de inclusão no seu ambiente social e natural, mas que ao mesmo tempo podem ignorar questões de exclusão interna e externa (Bendl et al., 2024). Para Bendl et al. (2024), as organizações alternativas precisam se atentar mais a questões de inclusão e exclusão, pois

Qualquer compromisso organizacional com um modelo econômico mais ético, no qual o bem-estar dos indivíduos e do meio ambiente se torne o principal objetivo do negócio, permanecerá inacabado, a menos que a diversidade e a inclusão sejam levadas em consideração (Bendl et al., 2024, p. 133).

Além disso, há organizações que promovem a inclusão de indivíduos internamente e externamente mas não demonstram um compromisso com a diversidade (Bendl et al., 2024). Ainda, as fronteiras organizacionais podem exercer papéis como o de construção de identidade de uma organização, mas devem ser transformadas de forma a se buscar maior potencial de inclusão onde as organizações alternativas de fato promovam o bem comum (Bendl et al., 2024). Assim, as organizações alternativas possuem um importante papel em

remodelar a inclusão, o qual precisa ser revelado, o que ainda é pouco explorado nos Estudos Organizacionais (Bendl et al., 2024).

Dobusch et al. (2020) observam que o organizar para a inclusão requer reconhecer os limites entre a inclusão e a exclusão. Como chave analítica para a inclusão organizacional que considere as relações de poder perante a inclusão nas organizações, como já foi apresentado anteriormente, Dobusch (2021), Janssens e Steyaert (2020), Tyler (2019) defendem a perspectiva relacional para os estudos organizacionais sobre inclusão. Dobusch (2021) apresenta que a perspectiva relacional compreende que inclusão e a exclusão se relacionam constante e simultaneamente, ao passo que é preciso “reconhecer as relações constitutivas com as formas de exclusão” para então se discutir os limites e as consequências da inclusão e da exclusão. Ainda, Dobusch (2021) reforça a necessidade de se reconhecer as relações constitutivas entre inclusão e exclusão, e que só assim seria possível se discutir legitimidade, limites e consequências dessas relações (e portanto, da inclusão). A autora observa que assim, a perspectiva relacional permite que se compreenda “o outro Outro” como aquele que emerge diante da inclusão, assim como apresenta Butler (2015). Ainda, para Van Eck et al. (2021), a etnografia organizacional permite que se compreenda de forma mais profunda a inclusão e a exclusão pois possibilita que se alcance trabalhadores que raramente são ouvidos tanto pela sua empresa quanto fora dela.

Van Eck et al (2021) orientam sobre a importância de se escutar as vozes dos trabalhadores no contexto da inclusão, ou que requer que essas vozes sejam valorizadas e que suas necessidades sejam identificadas e atendidas. Além disso, para Shore et al. (2018), a inclusão requer esforço entre acadêmicos e profissionais, onde se compreenda os desafios envolvidos pelos profissionais, que se estabeleça diálogos entre acadêmicos e profissionais, que se façam pesquisas cuidadosas, que organizações forneçam acesso à pesquisa e que os gestores estejam dispostos a aplicar o conhecimento proveniente dos estudos.

Haja vista o que foi apresentado nessa seção, coloco que esta pesquisa se propõe a uma visão da inclusão como fruto das relações, como um processo de “vir a ser”, estando em constante movimento (Özbilgin, 2009) e não pode ser percebida como algo homogêneo, pois ela depende de cada contexto e de cada pessoa e de como isso se desenvolve diante das diversas relações envolvidas. Acredito que o organizar por meio da perspectiva relacional é um caminho para se compreender a inclusão, pois através do organizar podem-se desmembrar os atores e se identificar as assimetrias de poder que permeiam as organizações. Portanto, esta pesquisa se propõe a utilizar a lente do organizar através da perspectiva relacional para buscar

compreender as diversas relações que permeiam a inclusão organizacional, a qual necessita ser revisitada como um princípio organizativo.

2.4 Um novo olhar para a inclusão nas organizações.

Tsoukas (2017) apresenta que os Estudos Organizacionais devem complexificar teorias, ao invés de buscar simplificá-las. O autor observa que a realidade é complexa e diversa, e por isso as teorias também o são / deveriam ser (Tsoukas, 2017). Ao considerar as singularidades, os distintos contextos e tempos, assim como as imprevisibilidades do mundo organizacional, não é possível utilizar de uma “racionalidade pura” para a sua compreensão da realidade (organizacional) (Tsoukas, 2017). Assim, de forma a buscar compreender as singularidades presentes no contexto deste estudo, será utilizada uma perspectiva relacional.

Diante da perspectiva relacional, é compreendido que as redes se constituem em diversos tempos e espaços, com atores humanos e não-humanos diferentes entre si. Assim, as relações são fluidas (em diversos contextos, tempos e espaços), heterogêneas (tanto da presença de humanos e não-humanos quanto das diferenças entre os atores em diversos aspectos, o que muitas vezes ocasiona incertezas, conflitos e mudanças) e horizontais (devido à sua fluidez e também à não predefinição de “atores relevantes” nas pesquisas relacionais) (Mol, 2010; Latour, 2012).

Para Emirbayer (1997), as relações são mediadas, e não podem ser vistas como isoladas do mundo, pois uma relação é resultado de outras relações, em diversos tempos e espaços. Assim, a *trans-action* (trans-ação) se coloca como um conceito que evidencia a diversidade das relações, como processos dinâmicos e em constante interação (Emirbayer, 1997). Portanto, pessoas são inseparáveis de seu contexto transacional, pois tudo é fruto de associações entre atores, assim como a sua agência se dá em função de seu engajamento com diferentes estruturas e mudanças (Emirbayer, 1997).

Ainda, conforme Latour (2012), diante das relações estão também os não-humanos, os quais possuem ação tanto quanto os humanos, e exercem relações como autorizar, interromper ou possibilitar ação de outros atores. Por isso, as redes são entendidas como heterogêneas (Latour, 2012). Dessa forma, a ANT permite que se descreva as relações e se conheça as controvérsias de determinados contextos (Latour, 2012). Sobre isso, ninguém sabe mais do que os próprios atores e por isso a importância de segui-los (Latour, 2012).

Além disso, uma perspectiva relacional permite compreender como as redes se constituem através de humanos e não-humanos, o que proporciona maior compreensão sobre as relações e seus efeitos nas organizações e demais atores envolvidos, considerando diversos

tempos e espaços. Essa visão pós-humanista permite compreender diferentes aspectos dos circuitos curtos, sem pré-conceitos e sem hipóteses a serem confirmadas.

Dobusch (2014) apresenta que conceitos e discursos sobre inclusão nas organizações precisam ser reconsiderados, e devem ser evidenciados aspectos relevantes aos diferentes contextos e processos de mudança e sobre medidas ligadas a inclusão e exclusão, com maior atenção a aspectos ligados ao poder. Assim, através de uma visão da inclusão como parte do coletivo, é possível haver maior reflexividade nos estudos do tema (Dobusch, 2014).

Dépelteau (2013; 2015), apresenta a noção de *deep* (profundo) para se referir a uma nova visão da sociologia relacional – a sociologia relacional profunda, ou sociologia transrelacional. O autor observa que não há necessidade de paradigmas, e nem de dualismos ou “batalhas intelectuais”, mas que é possível focar as pesquisas relacionais a considerar as relações como transações, ou seja, com interdependência de ações nos campos sociais (Dépelteau, 2013; 2015). A chamada “virada relacional” pelo autor, coloca a sociologia Relacional como aquela que percebe os fenômenos sociais como fluidos, pelos quais atores (transatores) transacionam com outros (humanos e não-humanos) e estabelecem relações interdependentes (Dépelteau, 2013).

A complexidade e a diversidade das relações então se evidenciam, e sugerem a busca pela mudança social. Dépelteau (2015) coloca a necessidade de se identificar experiências específicas e problemas de algumas pessoas da sociedade, para assim buscar mudá-los. Assim, o conceito de Profundo assume uma perspectiva relacional com mais significado, o que proporciona mudanças sociais através da pesquisa. Nesta pesquisa, as experiências e problemas de algumas pessoas as quais Dépelteau (2015) menciona, se referem à Inclusividade, de forma a dar lugar ao que até então não possuía sua voz ouvida.

Segundo Alvesson e Sandberg (2011), uma nova proposta teórica não deve possuir como foco preencher lacunas da literatura, mas sim contestar, desafiar teorias existentes. Assim, a problematização pode ser aplicada a todas as teorias e convicções (Alvesson e Sandberg, 2011). Alvesson e Sandberg (2011) propõem então uma metodologia para a problematização que envolve didaticamente (e não procedimentalmente) os seguintes passos, resumidamente saber: (i) identificar um domínio de literatura; (ii) identificar e articular seus pressupostos; avaliar esses pressupostos, apontando seus problemas; (iii) desenvolver novas suposições; (iv) relacionar as novas suposições a um público e avaliar sua capacidade de resposta para elas e avaliar se as suposições gerarão algo relevante para o campo de pesquisa.

Proponho então que seja problematizada, como já comentado anteriormente, a inclusão nos Estudos Organizacionais (i). Aponto como pressupostos o tratamento que a inclusão recebeu até hoje nos estudos organizacionais, onde predominam abordagens de inclusão como vantagem competitiva ou como necessidade dos Recursos Humanos a se adaptarem aos “incluídos” (ii). O que desenvolvo como novas suposições é a criação de uma nova dimensão organizacional, a inclusão organizativa, a qual permite que todas as vozes sejam de fato ouvidas no ambiente organizacional, e que propicia contextos realmente abertos a tudo o que é majoritariamente percebido como novo ou diferente pela sociedade (iii). Essas suposições, as quais tento sustentar diante dessa tese, são dirigidas primeiramente ao público dos Estudos Organizacionais, mas não se limita a isso, pois a inclusão organizativa pode abarcar os mais diversos campos da sociedade, Além disso, A inclusão organizativa como dimensão organizacional é relevante ao campo de pesquisa dos Estudos Organizacionais de forma buscar uma nova visão de inclusão que de fato aceite e inclua o novo e o diferente. Sobre a avaliação da capacidade de resposta do público, essa tese será levada a uma banca avaliadora a qual me dará a resposta que preciso para responder a essa questão (iv).

3. PERCURSO METODOLÓGICO DA PESQUISA

Esta seção se refere ao percurso metodológico realizado nesta pesquisa, de forma a buscar atender aos objetivos do trabalho. Portanto, nesta seção serão apresentadas as características da pesquisa, as informações sobre coleta de dados, as elucidações sobre o contexto do estudo e as informações sobre a análise dos dados coletados e sobre a qualidade e a ética da pesquisa.

3.1 Características da pesquisa.

Esta pesquisa se propõe a utilizar uma perspectiva relacional por meio da ANT. Nesse tipo de pesquisa, os conceitos de organização e de organizar não são nem estáveis, nem objetivos, nem instáveis e nem socialmente construídos, mas sim desestabilizados e descentralizados (Hassard; Cox, 2013).

Hassard e Cox (2013) apresentam que uma pesquisa da área organizacional (que é a área desta tese) pode ser ontologicamente relativista (sem a busca por verdades absolutas e objetivas, mas também sem buscar significados subjetivos), epistemologicamente relacionista (perspectiva relacional) e metodologicamente reflexiva (performatividade). Então, através de uma investigação desconstrucionista, o pós-humanismo pode ser utilizado para pesquisas em organizações que buscam compreender as relações organizativas de humanos e não-humanos na produção mediada.

Sobre o relacionismo, Emirbayer (1977) aponta que através desse posicionamento ontológico é possível considerar as relações entre indivíduos e entidades, sem haver necessidade de buscar definições singulares. Para Hassard e Cox (2013), a ontologia relacional, como é o caso da ANT, busca compreender as relações também entre coisas e conceitos. Assim, para a ANT, “as redes são sempre fenômenos contextuais e processuais”, tendo em vista que as redes se constituem de relações que ocorrem diversas vezes (Hassard; Cox, 2013).

Metodologicamente, o sujeito na perspectiva relacional é produtor de discursos (Hassard; Cox, 2013). O sujeito é então descentralizado, tendo em vista que a agência é heterogênea (Hassard; Cox, 2013). Hassard e Cox (2013) observam que a perspectiva relacional considera aspectos linguísticos e de discurso, os quais são parte da natureza humana e suas relações. Portanto, o paradigma relacional não precisa ser estático e nem metodologicamente uniforme, mas precisa descrever e narrar realidades (Hassard; Cox, 2013).

Além disso, a tradução é um conceito que busca exprimir os papéis que os atores exercem na produção social (Hassard e Cox, 2013). Para Bruni (2005), a realidade existe em

diversos tempos, espaços e formas. Bruni (2005) observa que na ANT, humanos e não-humanos estão constantemente envolvidos em “fazer mundos sociais”. Os não-humanos ficavam às sombras das análises organizacionais (Bruni, 2005). Há várias vozes que merecem ser sujeitos de pesquisas (Bruni, 2005). Assim, em uma abordagem relacional, a performatividade permite compreender as relações heterogêneas que são efeitos das redes que as produzem (Bruni, 2005). Portanto, a perspectiva relacional também exerce o papel de dar vozes aos seres antes ignorados, e à realidades distintas em formas, tempo e espaço.

Segundo Mol (2010), ator (nem sempre humano) é quem faz a diferença no seu contexto, e sem a sua presença, seria muito difícil para substituí-lo em suas ações nas relações que o permeia. Por isso, a ANT busca os efeitos que os atores exercem em suas redes e assim revelar declarações e descrições que até agora não foram evidenciadas (Mol, 2010).

Além disso, as associações formam as redes (Mol, 2010). Porém, a autora aponta que:

o termo “associação” não pode começar a abranger todas as formas de relacionamento. São necessárias mais palavras: colaboração, choque, adição, tensão, exclusão, inclusão e assim por diante. Termos adaptados de diversas maneiras a vários casos. Termos que nos ajuda a sintonizar-nos com diferentes eventos e situações” (Mol, 2010, p. 259).

Dessa forma, Mol (2010) observa que ANT não é uma teoria no sentido socialmente objetivado, tendo em vista que ela não busca causas, mas antes de tudo, busca rastrear os efeitos dos atores em suas relações. Além disso, a ANT não busca fornecer explicações causais e nem métodos consistentes, mas produzir um repertório que fornece algumas respostas, e muitas perguntas (Mol, 2010). Latour (2012) observa que para se fazer uma pesquisa com a ANT, a etnografia se coloca como um “método natural”, que propicia que o pesquisador “siga os atores” e conheça as redes que se constituem em determinado contexto.

Assim, esta pesquisa se propõe a realizar uma etnografia em um contexto organizacional. O etnógrafo não possui um laboratório, no qual possui domínio, mas ele vai até o domínio da pesquisa, e isso envolve desafios, mas também potencialidades para se compreender os fenômenos (Yanow, 2009). Para Yanow (2009), há muitos desafios na etnografia organizacional e, por isso, os seus pesquisadores precisam “pegar o movimento” ao invés de seguir um “passo a passo”. Ou seja, o pesquisador não deve se limitar a entrevistas qualitativas e a demais “tabus de rigor”. O autor aponta que os etnógrafos organizacionais necessitam de coragem para enfrentar as crenças acerca do fazer etnográfico sem ser um antropólogo, e que é possível realizar um trabalho sutil, mas ao mesmo tempo com rigor e qualidade (Yanow, 2009). Para Yanow (2009) é possível realizar uma etnografia

organizacional com atenção aos detalhes e assim adaptar as riquezas da etnografia ao contexto das organizações.

Para Zickar e Carter (2010, p 305), a etnografia nos estudos organizacionais “busca compreender as realidades dos indivíduos através do trabalho de campo, durante um período intenso e geralmente de longa duração”. Ainda, Lynch (2013) observa a inclusão de atores humanos e não-humanos às etnografias organizacionais, o que possibilitou redefinir conceitos de sujeito, de ação e de lugar. Dessa forma, esta pesquisa se propõe a realizar uma etnografia por meio de uma perspectiva relacional, e a considerar humanos e não-humanos que permeiam as relações e formam as redes.

3.2 Coleta de dados.

Nos estudos organizacionais, Czarniawska (2004) critica o modelo de análise que denominou “organização tipo fábrica”, o qual possui tempo cronológico e centros de cálculo. A autora então sugere o estudo das redes de atores, o que requer mudanças na perspectiva temporal, de forma a buscar acompanhar o organizar em uma noção de tempo de ordem “kairótica” (tempo próprio, que é criado, que permite o tempo individual) (Czarniawska, 2004). Além disso, a autora sugere que tanto os atores quanto as organizações devem ser percebidos como o produto final e não como ponto de partida de análise, tendo em vista o processo do organizar (Czarniawska, 2004). Czarniawska (2004) ainda sugere que por meio da etnografia organizacional, é possível captar traços do presente e do passado, sem influenciar no futuro. Porém, a autora observa que a etnografia organizacional pode contar com complementos, como observação participante (de eventos simultâneos, que mudam frequentemente) e entrevistas abertas (pelas quais pode-se buscar compreender o discurso dominante) (Czarniawska, 2008). Para técnica de coleta de dados, a autora coloca que “todas as soluções são bem-vindas” (Czarniawska, 2008, p.11). Ou seja, diários, entrevistas, seguir objetos, protagonizar atores, realizar *shadowing*, fazer anotações, ditar reflexões e escrever ao final de cada dia são passos possíveis (mas não todos obrigatórios) para etnografia organizacional (Czarniawska, 2008).

Assim, nesta pesquisa, a coleta de dados foi realizada por meio de observação não participante, simultaneamente a uma interação constante com os pesquisados. Além disso, entrevistas abertas e a técnica de *shadowing* descrita por Czarniawska (2008) foram realizadas de forma não-exaustiva, ou seja, os pesquisados foram escolhidos no decorrer da pesquisa. A fim de organizar a coleta dos dados, utilizei um diário de campo. Ao abordar as pesquisas relacionais, Latour (2012) orienta que inicialmente não devem ser limitados os tipos de seres

existentes no mundo social pesquisado, e é importante conhecer as controvérsias existentes (primeiramente conhecê-las e não buscar resolvê-las de imediato). O autor também observa que não deve ser predeterminado por qual grupo social se iniciar a pesquisa, pois não há como estabelecer qual o grupo mais importante para isso e são os próprios atores quem vão esclarecer como o social é gerado e como se dão as controvérsias e as manutenções (Latour, 2012).

“Siga os atores” - menciona Latour (2012), evidenciando que é necessário na perspectiva relacional buscar compreender como os atores respondem às questões da pesquisa, e quais significados eles mesmos dão às coisas. Além disso, Latour (2012) orienta a buscar perceber se um agente faz diferença no curso da ação de outro ou outros agentes, e se há alguma prova disso, sendo eles humanos ou não-humanos. Os não-humanos ajudam a rastrear as conexões dos humanos, tendo em vista o seu papel de “permitir ou proibir” as ações dos outros atores (Latour, 2012).

Latour (2012) também discorre sobre o global e o local na pesquisa relacional, onde o segundo é que deve ser reconduzido e redistribuído na pesquisa, ou seja, não existe um todo, mas vários locais interagindo entre si e com outros locais ao mesmo tempo, e também em diferentes tempos e espaços. Por isso, há o que Latour (2012) chama de interferências entre fontes de ação em meio a diversos “ingredientes” que desaparecem e reaparecem em cena. Há diferentes pressões exercidas por atores e diversas mudanças de ação, e devido a isso Latour (2012) observa que o pesquisador não deve em um primeiro momento tentar “enquadrar” o que observa, mas tentar relatar o mais fielmente possível e tentar identificar as redes existentes no contexto de pesquisa.

Latour (2012) ainda adverte: “O ator sabe sempre mais do que o pesquisador”. Assim, enfatiza-se que o pesquisador deve seguir os atores e buscar perceber os significados que eles mesmos dão aos outros e às suas relações. Segundo Mol (2010), a ANT é uma teoria que exige adaptabilidade e sensibilidade do pesquisador, o qual deve ter a consciência de que a ANT não oferecerá respostas coerentes, prontas ou pré-formatadas.

Essa pesquisa trata-se de uma etnografia em um contexto de inclusão social, denominado pelo nome fictício IC. O IC é uma organização da sociedade civil, portanto sem fins lucrativos, que foi fundada em 2016 e é sediada na cidade de Florianópolis, SC, no Bairro Campeche. A organização possui uma horta urbana biodinâmica, e possui o selo Demeter, o qual é um selo internacional de certificação de produtos biodinâmicos. Além disso, a organização possui como foco trabalhar com pessoas com deficiência, os chamados colaboradores. Atualmente, o IC possui uma

equipe de trabalho de cerca de 15 pessoas, e sua equipe de coordenação é composta no momento desta pesquisa somente por mulheres.

Sobre seu horário de funcionamento é de segunda a sexta-feira, das 8:00 às 11:30 da manhã. As atividades diferem conforme o dia, por isso houve a necessidade da pesquisa ser realizada em dias alternados. Iniciei meu contato com o campo em maio de 2024, e visitei pela primeira vez o IC em agosto de 2024. Desde então, as visitas ocorriam uma ou duas vezes por semana, e eu também participava de atividades fora do horário “normal” de funcionamento do IC. Em junho de 2025 iniciei a fase de distanciamento de campo, passando a visitar o IC a cada 15 dias; e em agosto de 2025, finalizei as visitas para fins de coleta de dados desta pesquisa.

Durante minhas idas em campo, eu não carregava comigo um caderno de anotações, pois trabalhava juntamente com os demais atores na organização. Geralmente trabalhávamos na horta ou com lã de ovelha, ou seja, trabalhos manuais que não me permitiam anotar ao mesmo tempo em que trabalhava. Além disso, acredito que o “não anotar” enquanto estava em campo me fez sentir e ser percebida pelos outros atores como uma interna mais rapidamente. As exceções em que anotei em meu caderno de campo, estando em campo, foram em reuniões e em oficinas de biografia (dinâmica da Antroposofia que se baseia em histórias de vida para resolver questões, a qual abordarei ao longo do trabalho). Assim, na maior parte dos dias de pesquisa de campo, as anotações eram feitas logo após o fim do período em campo, normalmente no mesmo dia para manter a riqueza e detalhamento vivenciado no diário de campo. Os documentos de relatórios campo foram escritos em editor de texto, foram numerados e datados.

Sobre a escrita dos relatórios de campo em si, eu não me apeguei a pré-determinações do que eu deveria relatar, e apenas me atentei a descrever o que presenciei em cada dia de campo. Totalizaram-se 33 visitas de campo ao longo de um ano em campo, resultando em 82 páginas de relatório e 165 horas em campo (pois além dos dias de trabalho do IC estive presente em reuniões, oficinas e outras atividades). Dos atores, o que mais busquei “seguir” em campo foi Pirita (os nomes serão caracterizados na subseção a seguir), co-fundadora e coordenadora do IC a qual se destacou como articuladora do contexto.

Além disso, foram realizadas seis entrevistas com perguntas abertas: uma delas com a mãe de uma colaboradora do IC, três com funcionárias do IC, uma com a coordenadora do IC e uma entrevista com uma voluntária do IC. O roteiro da entrevista consta no Anexo B desse documento.

3.2 O contexto do estudo.

O IC nasceu em 2016 e se situa no Bairro Campeche, na cidade de Florianópolis, SC. O IC possui uma horta urbana biodinâmica, a única no Brasil com o selo Demeter, que é um selo internacional de certificação de produtos biodinâmicos que garante a qualidade e a sustentabilidade dos produtos. Por meio, dessa horta biodinâmica são cultivados alimentos, que são vendidos em formas de cestas de alimentos diretamente aos consumidores ou à restaurantes da comunidade. A organização ainda negocia seus produtos com agricultores locais, comprando frutas e legumes deles para suas cestas que serão comercializadas, e vendendo suas folhas, PANCs (plantas alimentícias não convencionais), chás, temperos e flores comestíveis para eles. Também são produzidos artigos com lã de ovelha e sabão natural biodegradável, produzido pela chamada “saboaria viva” pelo IC.

Além disso, o IC é constituído por um coletivo, em que pessoas com deficiência (chamadas pela organização de colaboradores) trabalham na plantação, colheita, controle de pragas, confecções de produtos com lã de ovelha, confecção de sabão, assim como nas tarefas diárias de manutenção do espaço, desde varrer o chão até fazer o chá para o lanche da manhã (pois o horário de funcionamento da organização é das 8 às 11:30, de segunda a sexta-feira). Além disso, no momento dessa pesquisa, a organização é coordenada somente por mulheres, que incluem colaboradoras e voluntárias, em um total de oito mulheres gestoras. Ainda, voluntários de vários lugares do mundo já passaram pelo projeto, que possui parceria com uma organização de intercâmbios de estudantes universitários voluntários, conhecida mundialmente, e aceita ainda voluntários da comunidade local.

A escolha da organização para contexto dessa pesquisa se deu primeiramente pelo seu trabalho de inclusão de pessoas com deficiência junto a uma horta biodinâmica. O IC possui a inclusão como um objetivo e como uma prática, através da busca por incluir pessoas à margem da sociedade, ao mesmo tempo em que se centra no desenvolvimento de talentos de pessoas sem interferência da discriminação ou da “exclusão voluntária” (Dobusch, 2014). Para Dobusch (2014), as inter-relações se constituem diante da inclusão e da exclusão, através de mecanismos que são experimentados em relação a seus efeitos sobre os incluídos e excluídos. Além disso, a organização que promove a inclusão pode também ser analisada por meio de seus discursos, tendo em vista que a inclusão e a exclusão são constitutivas da vida social, e assim pode revelar assimetrias de poder (Dobusch, 2014). Ainda, a escolha da organização é intencional pelo seu potencial de teorização, por se tratar de uma organização alternativa aos modelos tradicionais de mercado que trabalha a inclusão em um estágio radical, pois ultrapassa os sentidos e justificativas de ordem instrumental para realizar essa inclusão.

As organizações alternativas se propõem a estabelecer práticas diferentes das tradicionais de mercado (Vijay; Varman, 2018). Essas organizações são mais atentas às exclusões reproduzidas pelo sistema hegemônico vigente e, assim, propiciam novas formas de organizar que buscam combater as desigualdades (Vijay; Varman, 2018). Isso evidencia as organizações alternativas como contextos relevantes para se compreender questões como a inclusão organizacional.

3.3. Análise dos dados.

Na sua experiência inicial com a etnografia, Kunda (2013, p. 14) cita que pensou “Como eu poderia estudar aquilo que eu só poderei saber quando começar a estudá-lo?”(...) E então “peguei o que pude e entrei na briga”. Assim, a pesquisa etnográfica não consiste em ser dividida em estágios temporais e distintos como a coleta de dados, a análise de dados e a escrita em momentos diferentes, e esses passos não são conceitualmente distintos nem conceitualmente e nem na prática (Kunda, 2013).

Dessa forma, esta pesquisa utilizou de uma lógica abductiva, a qual caminha entre teorias e dados, dados e teorias, e volta ao campo quantas vezes forem necessárias. Segundo Klag e Langley (2013), por meio da abdução é possível compreender os fenômenos em sua natureza exploratória, e por isso o pesquisador pode desenvolver novas ideias durante a pesquisa. Ou seja, o referencial teórico deste projeto e a própria expectativa de teorização serviram como um apoio, mas não como limitadores do estudo. Busquei, durante o processo de pesquisa estar aberta em relação a novos temas que emergissem da pesquisa. Portanto, na análise dos dados me preocupei em descrever o que vivenciei em campo, ao passo que foram sendo identificadas novas categorias de atores que estavam presentes no contexto estudado ao promover uma realidade inclusiva. Essas categorias foram identificadas enquanto eu ia e vinha a campo. A análise começou enquanto eu ainda estava em campo e por muitas vezes isso foi muito importante para que eu pudesse compreender melhor o que estava identificando, além de poder voltar a campo buscando respostas para o que eu estava analisando. As entrevistas, como técnica suplementar, serviram de auxílio para compreender algumas questões que eu havia observado em campo. Além disso, nesse trabalho, em respeito à identidade pessoal dos atuantes, os nomes das pessoas foram substituídos por nomes de cristais, por uma preferência pessoal e também porque os cristais apareceram em diversas situações na pesquisa, seja em decoração do ambiente IC ou em acessórios utilizados pelos pesquisados. Segue quadro em que caracterizo cada um desses atuantes:

Quadro 2 – Caracterização dos Atuantes

Nome do Cristal	Quem é o atuante
Amazonita	Possível parceiro
Ametista	Colaboradora diagnosticada com síndrome de down e autismo
Apatita	Professora de uma instituição de ensino parceira
Calcita Amarela	Filho da coordenadora e co-fundadora
Calcita Laranja	Professor de musicoterapia
Cianita Azul	Marido da coordenadora e co-fundadora
Citrino	Ex-colaborador
Cornalina	Mãe de colaboradora
Crisopasio	Ex-colaborador
Esmeralda	Ex-colaborador
Fluorita	Funcionária nova
Fuchsite	Ex-colaborador
Granada	Ex-funcionária
Hematita	Ex-funcionária
Jaspe Vermelha	Colaboradora diagnosticada com síndrome de down
Labradorita	Funcionária educadora
Lápis LázuLi	Professora de arteterapia
Lepidolita	Voluntária
Lepidoto	Parceiro
Obsidiana	Funcionária agrônoma
Olho de Tigre	Funcionária que foi demitida ao longo da pesquisa
Opala	Eu pesquisadora
Ônix	Funcionária que trabalha com os brotos
Pedra da Lua	Parceira
Pedra do Sol	Voluntária
Pirita	Coordenadora e Co-fundadora
Purpurita	Colaboradora diagnosticada com TDAH e autismo
Quartzo Azul	Parceiro
Quartzo Branco	Facilitadora da oficina de biografia
Quartzo Rosa	Funcionária da gestão
Quartzo Verde	Facilitadora da oficina de biografia
Rubelita	Voluntária de um projeto parceiro de uma instituição de ensino
Rubi	Ex-funcionária
Selenita	Colaboradora diagnosticada com autismo
Sodalita	Voluntária
Turmalina Negra	Colaborador diagnosticado com autismo e esquizofrenia
Turquesa	Funcionária da gestão
Zircão	Colaborador diagnosticado com síndrome de down

Fonte: a autora

No caso dos colaboradores, adicionei resumidamente os diagnósticos de cada um a fim de melhor situar o leitor. Porém, não desejo condicionar e nem limitar os colaboradores a seus diagnósticos.

Van Maanen (2011) reconhece que a escrita etnográfica envolve complexidades como escolhas de quais detalhes incluir ou omitir, assim como quais vozes descrever e o quanto dos dados se apresentar. Assim, a fim de descrever o que me proponho nessa pesquisa, utilizo o estilo que Van Maanen (2011) chama de conto confessional, o qual busca a representação da presença participativa do pesquisador diante do contexto estudado, o seu próprio

relacionamento com os pesquisados e também suas sensibilidades em relação ao campo. O pesquisador se confunde com o campo ao mesmo tempo em que aprende a viver naquele contexto (Van Maanen, 2011). Além disso, compreendo que diante da perspectiva relacional, quando entro em campo, eu já sou parte das relações, as quais podem inclusive se modificar com minha presença (sem qualquer sentido de causalidade).

Van Maanen (2011) aponta para os perigos do conto confessional, como os deslizes fora da realidade, dados ausentes e “pontos cegos”, tendo em vista que o pesquisador escreve sobre suas próprias interpretações. Por outro lado, através do conto confessional é possível “levantar o véu do segredo público que cerca o trabalho de campo” (Van Maanen, 2011, p. 91), e revelar anedotas e nervosismo pessoal do pesquisador, o que facilita na confiabilidade da pesquisa por parte dos leitores (Van Maanen, 2011). Ao exemplo de sua pesquisa com policiais, Van Maanen (2011, p. 94) apresenta que com o passar do tempo os policiais começaram a ignorar o fato dele ser um pesquisador, e passaram a percebê-lo como “um novato desajeitado ou amigo fácil que era visto como confiável do lado deles; eles seguiram seu caminho, na maior parte, desanimado, da mesma forma que fariam se eu não estivesse lá”. Dessa forma, busco com transparência e sinceridade descrever o que vivenciei em campo, reconhecendo meus deslizes e minhas anedotas, onde por vezes também fui percebida como uma “novata desajeitada”.

3.4 Qualidade e ética na pesquisa.

Após a qualificação do projeto perante a banca avaliadora, esse projeto de tese foi submetido e então aprovado pelo Comitê de Ética em Pesquisa através do Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos (CEPSH/UFSC) sob o número CAAE 85975224.3.0000.0121, por via do sistema online da Plataforma Brasil. O parecer de aprovação está presente nesse documento no ANEXO C.

4 RESULTADOS

Aqueles que se encontram aqui vêm sempre de um lá, da vastidão do mundo, e eis que estão decididos a trazer a este aqui o frágil saber que arrastam consigo (Glissant, 2016, p. 16).

Neste capítulo trarei o que vivenciei durante um ano em campo. Como Latour (2012) observa, a perspectiva relacional nos permite compreender contextos, mas não visa tirar conclusões e nem taxar definições como as únicas corretas. Por isso, trago o que observei, o que vivi e o que analisei em campo, buscando dar seguimento aos objetivos dessa pesquisa. Para isso, as articulações se dividem em aspectos analisados sobre a inclusão no seu organizar, e se mostram como exemplos ilustrativos do complexo contexto vivenciado, sem tentar traduzir essa complexidade em definições estáticas e nem universais, mas em ser traduzi-la para o leitor em termos de vivacidade.

4.1 Como me tornei uma interna.

Diante disso, eu gostaria de relatar como me tornei uma quase-interna, tendo em vista a relevância desse aspecto na pesquisa etnográfica. Quando me refiro a me tornar uma quase-interna quero dizer sobre como Van Maanen (2011) observa, de conseguir me mesclar diante dos pesquisados de forma que eles não lembrassem mais que eu era uma pesquisadora dentre eles. Por muitas vezes, me lembrava de quando Van Maanen (2011) relata sobre sua etnografia em uma equipe de polícia, onde ele não é mais visto como um estranho, mas agora é visto como um “novato desajeitado”. Assim também eu me senti ao longo do tempo, pois não tinha habilidade para muitas funções ali.

Sobre as roupas e acessórios que eu usava, eu geralmente ia toda de vestimentas de cor preta, com roupa esportiva e tênis ou bota de chuva para trabalhar na horta em dias chuvosos. Ia sempre de cabelo preso. Escolhi ir de preto para ser o mais discreta possível e por não me caracterizar de forma que pudesse ser estranha ao grupo. Nos dias da atividade de Biografia, fui com roupas mais casuais, o que causou surpresa em muitas pesquisadas.

Logo nas primeiras visitas, em uma conversa informal com a Pirita, comentei que tinha uma filha de dois anos e cinco meses que ainda mamava no peito. Pirita, que é pedagoga e terapeuta infantil, me disse que não havia mais necessidade de amamentar, e que grande parte das crianças que ela trata hoje em terapia são crianças que eram livre demanda de amamentação e que tiveram desmame tardio. “*Temos muito o que conversar sobre isso, posso te passar uns livros se quiser*”, Pirita me disse. Eu concordei, mas com o passar do tempo não

falamos mais sobre isso. Esse assunto ficou reverberando em mim, fiquei meses refletindo sobre isso, até que quando minha filha fez 3 anos decidi fazer o desmame. Nos dias do desmame total, fui ao IC, e sentia dor pois o leite ainda não havia secado. Pirita na hora do lanche falou brincando que eu estava quieta, então contei a ela o motivo. Ela disse *“que bom que finalmente você me ouviu. Esse fim de semana mesmo fui a Brusque. As pessoas me pagam para isso”* ela disse brincando. E eu completei rindo *“pois é, e eu aqui tenho o teu atendimento de graça”*. *“E você não me ouve”* brincou Pirita. Com certeza a minha convivência no IC influenciou na minha decisão do desmame. Além disso, após ler o livro de Introdução à Antroposofia (Lanz, 1983), começo a entender mais algumas questões sobre desenvolvimento infantil, o contato com a natureza, com materiais naturais, com a arte, a importância de se falar os versos diariamente. Eu utilizo hoje vários desses aspectos em casa, principalmente para a criação de minha filha.

Se hoje eu me considero uma interna? Sim, devido às experiências vividas em campo e ao relacionamento com os colegas pesquisados, embora eu, como pessoa, sempre demore muito mais tempo até me sentir próxima de alguém. Logo nas primeiras visitas, como no relato de número 12 da atividade de Biografia, as funcionárias já perguntavam por que eu não estava respondendo algumas perguntas da atividade, e então eu explicava que estava mais observando e anotando minhas observações naquele dia.

Minha postura em campo sempre foi tentar intervir o menos possível naquele contexto, buscava não falar sobre minha pesquisa (exceto se alguém perguntasse, o que era raro), e buscava não ser intrusiva e, por isso, não costumava fazer pedidos como, por exemplo, participar das reuniões de gestão. Preferi deixar que as iniciativas partissem por parte dos pesquisados, e que a abertura à minha pessoa se desse pela iniciativa deles. Isso para mim era uma forma de sentir o quanto eu estava conseguindo “me mesclar” no campo.

Os colaboradores (o termo colaboradores é utilizado pelo IC para se referir às pessoas com deficiência que trabalham no local) pareciam ter se acostumado comigo antes dos demais pesquisados (principalmente das funcionárias), como descrevo no relatório de número 10:

Vinheta 1: Minha relação com os colaboradores.

Já faz algumas vindas minhas no IC que os colaboradores já me conhecem e falam meu nome. Turmalina Negra fala “chegou a princesa”, e beija minha mão. Ametista fica falando meu nome “Opala”, e por vezes vem me abraçar (evito o abraço por isso é uma das regras do IC, evitar contato físico). A menina nova, a Selenita, fica girando e caminhando o tempo todo, acho que agora já me conhece, pois fica vindo atrás de mim várias vezes. Hoje, ela pegou minha mão e passou no rosto dela e no corpo. Fiquei sem jeito, sem saber como agir e disse *“ok, cuidado com a tesoura que estou segurando, tenho que trabalhar senão Olho de Tigre vai brigar comigo”*. Zircão e Esmeralda

também me conhecem. Zircão sempre vem me apertar a mão e Esmeralda responde o que pergunto a ele e vem atrás de mim para trabalharmos na horta juntos. Acho que a Jaspe Vermelha também me conhece. No início, ela nem me dava bola, mas agora ela já vem aonde estou e às vezes pega na minha mão.”

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 10, 11/11/2024.

Portanto, logo nas primeiras visitas os colaboradores já não me estranhavam ali, mas a confiança das funcionárias demorou um pouco mais de tempo. Com o passar dos meses as funcionárias e voluntárias se sentia mais à vontade em conversar comigo e em me contar sobre suas vidas. Eu também contava sobre a minha vida. Com quase um ano de campo, Pirita me pediu para fazer um questionário para o último dia de oficina de *eco print* (conforme relatório 27). Poucos dias depois, ela me convida a participar pela primeira vez de uma reunião de gestão, que ocorre mensalmente (conforme relatório 29).

Minha relação foi mais próxima com alguns atores, os quais naturalmente senti maior afinidade e maior abertura em relação a mim. Seguem trechos do relatório 27, já quase na fase de distanciamento do campo:

Vinheta 2: Minha relação com as funcionárias e voluntárias.

Quando cheguei, Lepidolita(voluntária) e Labradorita estavam na cozinha já arrumando o café. Fiquei conversando um pouco com elas, e Labradorita me deu um pedaço de pão integral de sementes para eu levar para casa. “*Esse pão é divino, prova pra você ver*” - disse Lepidolita. (...) Enquanto isso, ajudo Pedra do Sol e Fluorita a separar e a pesar as lãs para cada pessoa encher a sua própria almofada confeccionada na oficina, e conversamos baixinho Pedra do Sol e eu, e, por vezes, damos risadas achando que estamos sendo discretas. De repente, Pedra da Lua (que estava liderando a roda de conversa) fala “*gente, quem convidou aquelas ali, que não param de conversar?*” fala brincando e aponta para nós. Todos riem.”

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 27, 23/05/2025.

Diante desses trechos de relatório, identifico a minha proximidade com as funcionárias e voluntárias do IC, através de afeto e proximidade das relações. O ato de me dar um pedaço de pão para eu provar fora do horário do lanche, pois “era divino e eu ia gostar”, ou as conversas engraçadas que provocava risos fora de hora evidenciam meu processo de me tornar uma interna, de me tornar alguém que compartilha do mesmo espaço e do mesmo fazer que os atores que estão presentes no contexto.

Além disso, há outros efeitos da pesquisa em mim. Não, não me refiro agora aos efeitos como aspecto realizado dentro do escopo da pesquisa, mas sobre efeitos em mim como pesquisadora e como pessoa. Como descrito no relatório de número 4:

- “*Você faz terapia?*” - Pirita me perguntou.

- “*Não faço hoje em dia, mas já fiz durante muitos anos*” – respondo eu.

- “*Pois bem, esse seu trabalho aqui será uma terapia para você*” – afirmou Pirita (que há muitos anos é terapeuta), logo em uma de minhas primeiras visitas ao IC.

E, de fato, Pirita tinha razão! Estar em um contexto como o do IC é algo transformador para todos que estão envoltos nessas redes de afeto e de aceitação do outro como ele é. Considero um privilégio poder ter presenciado tantas cenas lindas como as que presenciei, das quais nenhuma delas conseguirei expressar em palavras escritas nessa tese, e, também, não poderia desviar o foco do que propus em meu trabalho. Mas, com certeza, essa pesquisa foi muito além do que buscar responder os objetivos desse trabalho, mas foi um exercício de olhar para outro e também para mim mesma. Além disso, eu mesma de senti incluída por vários atores durante a pesquisa (isso será evidenciado ao longo de algumas descrições a seguir).

Ao longo deste trabalho, proponho a teorização do que chamo de inclusividade organizativa. Nesse conceito, a inclusão deixa de ser observada como algo linear, objetivo e uniforme, que é passível de ser gerenciada. Assim, o contexto do estudo, por meio da abordagem relacional, permitiu compreendero enredo heterogêneo que torna a organização naturalmente inclusiva, sem uma relação causal pré-operante, sem efeitos fixos, mas uma forma que compõe o próprio organizar.

4.2 A inclusividade organizativa.

Apresento agora o que vivenciei em campo e pretendo descrever ao leitor no que se refere às relações que envolvem o organizar da Inclusividade Organizativa. Busco descrever assim como orienta Latour (2012) sobre a perspectiva relacional que é o posicionamento onto-epistemológico de minha tese. Portanto, a perspectiva relacional não reconhece que algo é produzido ou gerado por algo, mas sim que as relações são mediadas (Emirbayer, 1997), e que são dotadas de performatividade (Callon, 2007). E assim, a inclusividade organizativa aqui nesse estudo não é o fim, mas é um processo contínuo, o qual nunca cessa, mas se transforma constantemente.

Iniciarei as narrativas sobre uma breve história do IC e sobre os principais atores identificados em campo:

4.2.1 Uma breve história do ic a partir de um olhar relacional-inclusivo.

O IC se coloca como contexto deste estudo. Segue trecho do Relatório 14 sobre a criação do IC abordado em um dia de Oficina de Biografia (método da Antroposofia

individual ou coletivo que busca através das histórias de vida resolver desafios (Marques, 2020)):

Vinheta 3: Sobre a criação do IC.

Lápis Lázuli conta que há muitos anos atrás viu uma foto de Pirita e Cianita Azul (marido de Pirita) na Inglaterra, recebendo um prêmio (...) ela conta que ficou curiosa ao ver a foto e foi então falar com ela dias depois. Na conversa, Pirita fala que já tem ideia e terreno de projeto de horta com pessoas com deficiência e convida Lápis Lázuli para trabalhar com eles. Ela conta também que Ametista e Turmalina Negra estão no projeto desde o início.

Pirita fala que a origem de estarmos aqui (...) “Esse processo começou a ficar muito doloroso ao longo dos anos, pois “essas pessoas” (se referindo às pessoas com deficiência) não eram preparadas para nada”. (...) O início se deu em 2004. E então começaram a trabalhar com escolas públicas no contraturno, com vários profissionais, a maioria da Antroposofia, até que surgiu a ideia então de ocupar o terreno onde hoje é o IC. Pirita então explica um pouco sobre o terreno – Foi comprado pelos pais dos alunos de uma antiga escola que Pirita tinha. (...) Fizeram um projeto e durante um ano ficaram limpando o terreno. (...) Pirita conta que então se inscreveram para o primeiro prêmio. Existiam cinco prêmios para projetos que estavam iniciando e o IC ganhou. O IC já era um projeto que uma mãe criou mas acabou desistindo de levar adiante pois os outros envolvidos acharam que ela estava tendo uma visibilidade inadequada. O grupo saiu, ela se endividou e ficou doente. Pirita fala que convidou várias vezes ela para conhecer o IC, mas ela nunca foi, e que hoje não se sabe mais sobre ela.

Pirita conta então que Amazonita (não sei ainda quem é) fez o logotipo do IC, e que outro homem ajudou na horta no início, mas saiu.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 14, 30/11/2024.

Nesse trecho de relatório é possível conhecer parte da história do IC, ao mesmo tempo em que é possível identificar as várias redes que envolvem esse processo de nascer e ser o IC. Diversos atores se mesclam, redes se enlaçam e desenlaçam. Enquanto Pirita, Cianita Azul e Lápis Lázuli seguem no projeto, os demais citados no trecho seguiram outros rumos. Essa mudança de rumo por parte de outros atores não é estranhada pelos pesquisados, mas é aceita como parte do processo.

Segue trecho de entrevista de Cornalina, também co-fundadora do IC:

A Pirita era terapeuta da Ametista, ela teve uma escola há muito tempo atrás, em 2000. A Ametista era aluna dessa escola, e essas escolas foram extintas por causa da lei da inclusão. A Ametista passou então a frequentar as escolas “ditas normais” e ficar com a Pirita na casa dela um período. Então a Pirita é terapeuta da Ametista há 27 anos. E quando a Ametista saiu da escola, ela ficava um período com a Pirita, outro período em casa. Só que foi uma lacuna, sabe? Porque todo mundo acha bonitinho, pessoas com necessidades especiais é bonitinho até os 14 anos. É perdoável até os 14 anos. Né? Ah, as crises, os ataques, as coisas “feias”, é tudo perdoável, tudo bonitinho e com paciência. Só que essas coisas, elas te acompanham a vida inteira. Você não vai deixar de ter isso porque você virou adulto. E o que tem de tratamento ou de educação para jovens deficientes? Quais são os projetos? Ou você bota o teu filho na [Nome de instituição de apoio e educação de pessoas com deficiência] ou você tem uma lacuna enorme. Porque tudo é gerado até os 14 anos. O que você faz com o teu filho que não tem mais 14 anos? Ele é o quê? Ele deixou de ser um cidadão? Ele não tem mais direito à qualidade de vida?

E aí eu estava a tarde com a Pirita, e disse: "Eu vou montar uma associação, um instituto, uma casa, eu vou fazer alguma coisa para que jovens como a minha filha não fiquem sem ter o que fazer, não parem de ter qualidade de vida só porque não tem mais 14 anos". E assim surgiu o IC.

Percebe-se que o IC foi criado a partir da identificação de uma necessidade em relação a pessoas com deficiência por Pirita como terapeuta e por Cornalina, mãe da Ametista (colaboradora), como mãe de pessoa com deficiência. A fala de Pirita em que reconhece essa necessidade ao longo do tempo *“Esse processo começou a ficar muito doloroso ao longo dos anos, pois “essas pessoas” (se referindo às pessoas com deficiência) não eram preparadas para nada”* mostra a preocupação com que atividades pessoas com deficiência iriam realizar e que habilidades iriam aprender. Ao mesmo tempo, Cornalina identifica a necessidade pela sua filha após os 14 anos – *“onde ela será aceita na sociedade? Qual será agora seu papel na sociedade?”* Na fala da entrevistada, ela ressalta: *“eu vou fazer alguma coisa para que jovens como a minha filha não fiquem sem ter o que fazer, não parem de ter qualidade de vida só porque não tem mais 14 anos”*. Assim, Cornalina evidencia a força da ação que surge em meio a uma necessidade pessoal. Dessa forma, a Pirita profissional e a Cornalina mãe se unem a outras pessoas para o início dessa jornada que é o IC. Além disso, através das não-fronteiras de tempo e espaço, percebe-se que o processo de criação do IC se iniciou muito antes da sua criação formal. O IC surge de histórias de vida e de desafios a serem superados.

O dia a dia do IC possui uma rotina de funcionamento (trabalho e interação social), a qual descrevo no Relatório 2:

Vinheta 4: Sobre a rotina de funcionamento do IC.

Todas as manhãs, antes do início das atividades, todos os presentes se reúnem em círculo e recitam um verso que menciona São Miguel Arcanjo - verso antroposófico criado por Steiner). Em seguida, discutem-se as tarefas do dia e quem assumirá qual tarefa naquele dia. Ainda em roda, os funcionários discutem o que cada um fará naquele dia e perguntam aos colegas se concordam com determinadas atividades. Às 10h, um colaborador toca um tambor para anunciar que é hora da pausa para o café, e todos tomam café da manhã juntos. Antes disso, recita-se outro verso em que se menciona a terra e o alimento que ela nos dá. Ao final da manhã, um colaborador toca o tambor e todos se juntam em roda novamente e falam outro verso.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 3, 22/08/2024.

Trago esse trecho de relatório para inicialmente apresentar a rotina do IC. As questões como os versos mencionados no relatório serão abordados na seção referente à espiritualidade. A seguir, apresento brevemente sobre os atores humanos que mais emergiram na pesquisa.

4.2.2. As principais figuras da narrativa.

O primeiro atuante humano que quero apresentar é Pirita. Dei o nome dessa pedra, por ela possuir a força e a coragem que são representados pela Pirita. Fundadora do IC, ela é a força da ação personificada. Pirita possui 68 anos e experiência como terapeuta, além de ser formada em resolução de conflitos pela UNESCO. Em adição, trata-se de uma pessoa aberta a novidades e todos os atores que quiserem se aproximar. Trago agora um trecho de sua entrevista sobre sua história de vida:

Eu vim de uma família muito dissociativa. Uma mãe que viveu órfã, viveu num colégio de freiras, extremamente rígido, não podiam nem tomar banho sem roupa, para não olharem o corpo umas das outras. E ela foi se casar justamente com o meu pai, que aos 14 anos fugiu de casa. Ele era do Norte. Ele pegou um navio e durante mais de 20 anos, ele ficou trabalhando em navio, conhecendo todos os portos e todas as mulheres do mundo, todas elas. E aí esses dois, é, combinaram, não sei como, de se encontrar. E claro, não deu certo, porque imagina, né? E desse encontro nasceram três filhos. Eu sou a filha do meio.

Então assim, era uma família com [alto] nível de agressividade também. Então eu sempre me vi envolvida com esses temas. Eu sempre fui muito diferente dos meus dois irmãos, porque frente a essas situações, eles se assustavam e davam um passo para trás, que era o que eu acho que as crianças deveriam fazer, mas eu sempre contra-atacava. Sempre que eu via uma situação como essa, eu ia para cima. E isso, eu acho que moldou muito a minha personalidade, no bom e no ruim. Ah, eu fui uma boa aluna até os sete anos, então durou bem pouco. Mas depois eu tive um tumor no rosto e os médicos sabiam que era benigno, mas aquele negócio cresceu. Aí, quando tirou, era quase o tamanho de uma laranja. E com isso eu fiquei muito tempo sem ir para a escola. Quando eu voltei, eu já não me encontrei mais na escola. Eu ainda não tinha sido alfabetizada, isso atrasou também a minha aprendizagem. Mas a partir daí, eu não tive mais nenhum interesse. A partir daí foi mais isso. Então, eu nunca tive interesse na aprendizagem. Eu sempre, fiz o que eu queria. A minha mãe era pianista, então ela partiu do princípio que os filhos deviam tocar piano. Era tudo o que eu não ia fazer, né? Então eu sempre fui uma filha muito difícil. Eu tive uma coisa interessante, que eu sempre achei que eu fosse morrer muito jovem. Eu achei que eu não fosse chegar nem aos 18 anos. Isso era uma coisa que me acompanhou durante muito tempo. Aí eu fui vendo que eu fui fazendo 17, 18, 19, 20, assim: "Putz, não vou morrer mesmo. Então, acho melhor começar a fazer alguma coisa.

Em sua fala, Pirita relata sua história de vida pela qual não se sentia pertencente ao seu meio, como, por exemplo, o trecho em que demonstra a diferença dela para os irmãos: *“Eu sempre fui muito diferente dos meus dois irmãos”*. Além disso, Pirita afirma que possuía dificuldades na escola, quando menciona: *“(...) eu fui uma boa aluna até os sete anos, então durou bem pouco”*. Além disso, ela manifesta que apenas tardiamente sentiu necessidade de “ser alguém no mundo” e de “fazer algo pelo mundo”, conforme o trecho *“(...) Putz, não vou morrer mesmo. Então, acho melhor começar a fazer alguma coisa”*. Foi então que a Antroposofia surgiu em sua vida. A Antroposofia é um dos pilares do IC, mesmo que hoje

seja adaptado aos tempos e contextos atuais (abordarei isso mais adiante). Pirita relata que seu encontro com a Antroposofia foi como um divisor de águas em sua vida. Ao encontrar a Antroposofia, Pirita desperta para a espiritualidade, e também para a necessidade do trabalho com pessoas com deficiência e com pessoas em vulnerabilidade social:

Aos 20 e poucos anos, uns 26, eu fui ouvir uma palestra por causa de uns amigos. E ali tinha um holandês (...) ele vinha de uma comunidade da Antroposofia. E ele falou (...) de uma imagem dentro da Antroposofia que se traz com relação à pessoa com deficiência. Porque tem formações na Europa para esse tipo de trabalho, e não existia no Brasil. É, e aí eu falei assim: " Eu vou fazer essa formação". (...) E eu estava indo para um *Camphill*(comunidade de inclusão social antroposófica) na Escócia. (...) Mas ali [na Escócia] começou também a vir para mim muitas perguntas ligadas às pessoas carentes. (...) Eu pensei "Quando acabar a formação eu vou voltar para o Brasil e eu quero ver, né, como é que é com pessoas carentes". Eu fui para a Irlanda, fiz um estágio, então eles me convidaram para ficar. (...). (...) Então, bom, aí eu volto para o Brasil (quatro anos depois) e essa formação não existia no Brasil, de Pedagogia Curativa.

Após voltar ao Brasil, Pirita busca praticar o que aprendeu na Europa:

Eu fui convidada para ir a alguns locais que estavam começando, mas em nenhum desses locais eu me senti que seria um lugar para ficar. Aí depois de três meses, que era mais ou menos o tempo que eu tinha, para fazer esse teste, eu liguei para os professores aqui de Florianópolis que estavam começando a fazer um projeto. Eu falei assim, ó: "Vocês têm interesse no meu trabalho? Porque se vocês não tiverem, eu estou indo embora". " Sim, é que a gente está começando a escola". E a ideia, então, que nós fizemos foi eu preparar crianças com deficiência para ingressarem na escola. E assim nós fomos. Só que o grupo mudou, os olhares mudaram, né? E a escola mudou de intenção. (...) É, então aí eu fiquei, eu trabalhei nessa escola durante cinco anos. Então eu tinha à tarde oficinas com crianças com deficiência, preparando elas pra escola.

Tempos depois, Pirita abre sua primeira escola para pessoas com deficiência:

Aí depois foi, nasceu o Calcita Amarela (seu filho) e, e a vida foi se montando aqui e eu comecei, então, um jardim, uma escola em casa com crianças com deficiência, em alfabetização. Teve mais uma amiga que estava vindo da Alemanha e juntas nós pegamos e foi assim que começou a (nome da escola) . Nós tivemos a (nome da escola) durante 15 anos. (...) Só que desse grupo estava a Ametista e estava o Turmalina Negra. Desse grupo, e aí eu entrei no ramo da terapia. Que eu já tinha feito a formação, mas não estava atuando porque não tinha muito tempo.(...) Depois foi quando eu convidei esse grupo, que desse grupo, nós não temos mais ninguém, pra gente bolar um trabalho. Nós começamos a fazer projetos dentro das escolas públicas, no contraturno, também focando em crianças com deficiência. Quando nós entramos aqui, nós já entramos com a agricultura biodinâmica, já entramos com a certificação e ganhamos o primeiro prêmio. Com o primeiro prêmio nós fizemos um banheiro e a sede pra começar. E aí nós fomos, né? Então depois disso nós não paramos mais. Então o IC hoje em dia é um sonho de muitas pessoas, né? A mãe da Ametista é também uma cofundadora. As pessoas gostam muito de dizer: "Ah, você é fundadora". Falo assim: "Não existe isso", sabe? Então, é, sempre tem percalços, né?

Além de Pirita despertar para ser alguém no mundo e fazer algo pelo mundo, Pirita desperta para a espiritualidade através da Antroposofia, buscando um campo em que podia unir o espiritual e o trabalho:

Quando a primeira vez que eu li sobre Antroposofia, eu pensei assim: "Nossa, então eu não sou louca, isso existe" (...) a Antroposofia é uma corrente, né, e ela é do embasamento espiritual. Eu nunca havia pensado realmente naquele tema, mas era um reconhecimento, né?

Dessa forma, além de conhecer mais sobre a vida e sobre a pessoa Pirita, se evidenciam os diversos emaranhados de redes que se mesclam ao longo de sua vida e que contribuíram para que existisse hoje o contexto estudado nessa tese. Ainda, Pirita reconheceu a ausência de local que trabalhasse com a Pedagogia Curativa no Brasil, e adaptou os conceitos ao contexto brasileiro (isso também será abordado ao longo do trabalho). Assim, como Latour (2012) reconhece, a agência não é de um atuante, mas de vários, em diferentes tempos e espaços. Pirita também reconhece o papel de outros atuantes, como quando afirma que *“o IC é um sonho de muitas pessoas”*. O IC é então um efeito performativo que emerge dessas relações.

Apesar da história de vida de Pirita, o IC possui outros atuantes humanos que foram relevantes para o entendimento desse estudo. A primeira delas é a Ametista (colaboradora). Ametista tem 34 anos e fica muito feliz quando é solicitada a algum serviço. Ela ama trabalhar. Ametista dificilmente fala frases inteiras, mas se comunica através do olhar, do carinho e do afeto. Ametista conhece Pirita há muitos anos e é parte da história do IC. Ametista mudou ao longo do tempo junto com o IC e aparece em diversos momentos da pesquisa como um símbolo de mudança.

Já Zircão (colaborador) tem 42 anos, é por vezes chamado de brincadeira de “macho alfa” no IC. É um dos poucos homens ali, e é o mais mandão e mais protetor de todos. Zircão está sempre preocupado com a chegada e a saída diária de todos ao espaço. Ele geralmente não gosta de ser levado na brincadeira e se irrita quando alguém não entende o que ele fala. Por outro lado, Zircão tem empatia quando ninguém (ou quase ninguém!) mais o tem. Zircão aparece em diversos momentos da pesquisa como um símbolo do incluir.

A outra figura, Purpurita (colaboradora), tem 13 anos, está aprendendo a ter autonomia e a exercer suas vontades. Além disso, Purpurita está acima do peso e começou a fazer reeducação alimentar. Purpurita está descobrindo que está crescendo em idade, que pode ter vontade própria e que pode mudar alguns padrões aprendidos até então. Por diversas vezes me identifiquei com Purpurita e me vi nela. A cada momento de transformação da Purpurita era

como se minha criança interior se curasse. Purpurita aparece em diversos momentos da pesquisa como um símbolo de cura interior.

Por fim, apresento Turmalina Negra. Turmalina Negra tem 43 anos e vem de um histórico de agressividade e violência. Pirita (conforme relatório 4) me contou que antigamente ele *“andava com os olhos vermelhos, com uma faca na cintura e um cachorro em uma corrente na rua. (...) Ele já agrediu o pai e já quebrou duas salas de aula”* me contou ela. Turmalina Negra também conhece Pirita há bastante tempo e está no IC desde o seu início. Hoje, é o único preto no IC. Turmalina Negra gosta muito de desabafar sobre sua vida, e gosta de abraçar (embora haja uma regra no IC em que é proibido abraçar). Turmalina Negra aparece nessa tese como símbolo de afeto.

Início agora a descrição do que vivenciei em campo e identifiquei como parte do organizar da inclusividade organizativa.

4.2.3 A espiritualidade.

Gostaria de iniciar esta seção apresentando os três versos que eram ditos diariamente no IC, e são escritos por Rudolf Steiner, criador da Antroposofia em 1912.

Verso do início da manhã:

*A luz do sol, passada a noite, vai clareando o dia.
A alma acorda, com força nova, do sono que dormia.
Tu, minha alma, dê graças pela luz, pois dentro dela o poder de Deus reluz.
Tu, minha alma, neste dia a ressurgir, seja capaz de agir.”
(Rudolf Steiner, s.d.)*

Verso de antes do lanche da manhã:

*“Tu que reinas
Acima das estrelas
Faz-nos dignos
De receber com devoção
Tudo aquilo que a terra
Nos dá. Bom apetite”
(Rudolf Steiner, s.d.)*

Verso do final da manhã

*Temos que erradicar da alma, com a raiz,
Todo o medo e temor daquilo que do futuro,
Vem ao encontro do homem.
Serenidade em relação a todos os sentimentos e sensações
Perante o futuro, o homem deve adquirir.
Encarar com absoluta equanimidade tudo aquilo que possa vir
E pensar somente que tudo o que vier*

*Virá a nós de uma direção Espiritual plena de Sabedoria.
 É isto o que temos que aprender em nossa época:
 Viver em plena confiança sem qualquer segurança na existência.
 Confiança na ajuda sempre presente do mundo espiritual.
 Em verdade, nada terá valor se a coragem nos faltar.
 Disciplinemos devidamente nossa vontade
 E busquemos o despertar interior,
 Todas as manhãs e todas as noites.
 (Rudolf Steiner, 1910)*

Durante meu tempo em campo, observei que a espiritualidade é um atuante que se enlaça ao emaranhado de relações do contexto, estando presente em vários momentos. Conheci diversas pessoas ligadas à Antroposofia, algo que para mim até então era algo totalmente desconhecido. Aos poucos comecei a compreender o que era, mas ainda não era suficiente, principalmente pelo IC não abordar tão abertamente a Antroposofia. Isso ficava subentendido, espalhado dentre a linguagem, dentre comemorações, e dentre as redes que permeiam o IC. Aliás, a Antroposofia é presente no mundo todo (mais ainda na Europa), e pessoas de diferentes lugares se comunicam, se visitam, se articulam de diferentes maneiras. Percebi que essas pessoas tinham um jeito peculiar de se vestir, uma voz geralmente calma, e priorizavam materiais naturais.

Lã, terra, madeira, flores, folhas, rios, cores, estações do ano, são elementos não-humanos que se fazem presentes nesse contexto, estão presentes no dia a dia da organização e dos atuantes que se aproximam dela. A Antroposofia valoriza elementos da natureza, o que contribui também para a ação desses não-humanos no contexto estudado. Assim, elementos da natureza se misturam à espiritualidade e também fazem parte das relações mediadas do contexto.

Também se fala sobre o cosmos, sobre arte, sobre músicas, sobre contos de fadas, e sobre a força crística. A espiritualidade também se evidencia em expressões como “*a força crística nos uniu até aqui*” (Pirita – coordenadora - fala registrada no relatório de campo de número 15). Essas expressões são utilizadas também em outras falas, o que evidencia a crença em um ser mais-que-humano na dinâmica relacional. Em sua entrevista, ao falar sobre sua socialização no IC, Pirita relata que “*Então, esses projetos sociais, eles também têm uma função da gente reencontrar pessoas, sabe? Que carmicamente eu estou ligada, né?*” Percebe-se a crença no papel da espiritualidade na fala de Pirita ao apresentar que “carmicamente” ela está ligada às pessoas que passam pelo IC. Isso reforça a ideia de que quem chega até o IC possui uma missão com a organização e com seus atuantes. Assim, a ideia de uma relação cármica também ultrapassa a ideia de simpatia ou antipatia em relação a outros atuantes humanos, e não se coloca como uma relação produzida a partir de uma

intenção, mas sim como uma relação necessária para o crescimento espiritual. Portanto, a relação cármica é também uma forma de construção da relação organizativa no contexto estudado.

Além disso, no início e no final das atividades, e antes do intervalo da manhã, todos se juntam em um círculo e falam versos relacionados à Antroposofia (os versos constam no início dessa seção). Quando eu estava em minha pré-saída de campo, pela primeira vez ouço chamarem o verso de oração, conforme relatório 25: *“Fazemos o verso. Algo me chamou a atenção hoje. Pirita falou “vamos fazer a oração” e foi a primeira vez que ouvi isso ali pois sempre elas falavam como verso”*. Por mais que se tentasse ofuscar as questões ligadas à espiritualidade, elas apareciam nas entrelinhas. O IC nunca se colocou como uma instituição ligada à espiritualidade ou à Antroposofia em si, mas isso se revela na capacidade agencial desses não-humanos nas relações diante do processo da inclusividade organizativa. Porém, cabe salientar que nem todas as funcionárias possuíam conhecimento da Antroposofia, e que seus traços nas relações se colocavam como algo que já estava ali pela história de vida do IC. Assim como Czarniawska (2013) observa, o discurso é um importante recurso para a criação de novas redes, sendo também um estilo de ação. Além disso, os discursos de hoje possuem ao menos um pouco dos discursos antigos (Czarniawska, 2013). No contexto estudado, a espiritualidade não se coloca como um discurso evidente, mas em discurso velado que é adaptado aos tempos e contextos da organização.

Durante meu tempo em campo, tive a oportunidade de vivenciar uma técnica da Antroposofia chamada de biografia, a qual se baseia em conhecer histórias de vida de cada pessoa de forma aprofundada e reflexiva, visando resolver questões como crises e padrões negativos que se repetem (Marques, 2020). O contar histórias é bastante usado na técnica da biografia, juntamente com arte e música (Marques, 2020). Já as oficinas de biografia são realizadas em grupo e podem ser aplicadas para superar desafios em famílias ou organizações (Marques, 2020). Ao longo desse trabalho, descrevo alguns momentos que presenciei da oficina de biografia que ocorreu no IC (conforme relatórios 13, 14 e 15). Além disso, em algumas falas além desse momento, os atuantes utilizaram a expressão “biografia” se referindo à história de vida.

A Antroposofia se mostrava para mim como algo por vezes lúdico, ao mesmo tempo em que se mostra pragmático. Eu ainda não conseguia definir o que era a Antroposofia. Foi então que iniciei a busca por leituras que me respondessem o que é a Antroposofia. Trago agora algumas dessas informações a fim de melhor situar o leitor sobre esse tema para depois então apresentar como ele se relaciona no contexto estudado.

Criada em 1912 pelo filósofo austríaco Rudolf Steiner, a Antroposofia é uma ciência espiritual que acredita que os seres humanos são compostos por corpo (nosso corpo físico, que recebe informações sensoriais), alma (que nos liga a emoções e sentimentos) e espírito (ligado a aspectos como cognição, memória, conhecimento, que distingue os humanos dos animais) (Setzer, 2006). Ressalta-se que com o passar do tempo, o homem se perdeu de seu espírito, e a Antroposofia busca o retorno às nossas conexões e à nossa liberdade espiritual (Setzer, 2006).

A Antroposofia acredita que a constituição do corpo humano é a seguinte: tem-se o corpo físico (o material, que se decompõe quando morremos), o corpo etérico (que regula a forma do corpo físico, é responsável pelas funções, estabelecimento e manutenção das formas orgânicas do corpo físico), o corpo astral (mais sutil, ligado a sensações e instintos), e o Eu (totalmente espiritual, que permite a conexão com mundos espirituais) (Setzer, 2006). Além disso, há ainda um enorme respeito pela natureza, ao reconhecer o reino mineral, reino vegetal, reino animal e reino humano; entendimentos sobre carma, forças anímicas, setênios e desenvolvimento de crianças e adolescentes; a clarividência, a reencarnação e processos de iniciação e desenvolvimento do ser, como a meditação. (Lanz, 1983).

Segue trecho do que Lanz (1983, p; 8), a define como Antroposofia:

Não haveria possibilidade de conhecer algo desse outro mundo, de investigá-lo consciente e cientificamente, por meios adequados, conservando a plena consciência, o espírito crítico, o raciocínio? Em outras palavras: estender o campo da pesquisa conscientemente para esse back-ground espiritual do nosso mundo sensível? Se essa possibilidade existisse, não valeria a pena examiná-la, conhecer-lhe o caminho cognitivo e os resultados porventura alcançados? Pois bem, a Ciência Espiritual Antroposófica ou "Antroposofia", fundada e estruturada por Rudolf Steiner, afirma seguir essa via. Ela não é religião nem seita religiosa. Distingue-se da especulação filosófica, pelo seu fundamento em fatos concretos e verificáveis. E distingue-se de caminhos esotéricos como o espiritismo, pelo fato de o pesquisador, que se conserva dentro dos métodos por ela preconizados, manter a sua plena consciência, sem qualquer transe, mediunismo ou estados extáticos ou de excitação artificial.

A Antroposofia é ciência! Mas uma ciência que ultrapassa os limites com os quais até agora esbarrou a ciência "comum". Ela procede cientificamente pela observação, descrição e interpretação dos fatos. E é mais que uma teoria, um edifício de afirmações. Com efeito, ela admite e reconhece todas as descobertas das ciências naturais, embora as complemente e interprete pelas suas descobertas. Sobretudo tem feito, em todos os domínios da vida prática, muitas contribuições e inovações concretas e positivas, verdadeira pedra-de-toque dos seus princípios; na medicina, na farmacologia, na pedagogia, nas artes, nas ciências naturais e na agricultura, fez contribuições de grande importância, sobre as quais existe uma abundante literatura.

Mas, como toda boa ciência, a Antroposofia não se limita a afirmar, a expor resultados; indica o seu método e o caminho cognitivo que deve ser seguido para alcançar o conhecimento dos fatos expostos, nunca exigindo fé cega. O estudioso da Antroposofia deve manter seu espírito bem vigilante; só ficará satisfeito quando as doutrinas da Antroposofia confirmarem as descobertas da ciência comum ou trouxerem uma solução para um problema que, sem aquela, teria ficado insolúvel” (Lanz, 1983, p.8),

Dessa forma, a Antroposofia se define como ciência espiritual, em uma forma de buscar conciliar a ciência com a espiritualidade, de observar e explicar fenômenos. Assim, Steiner produziu inúmeras obras da Antroposofia aplicada a diversas ciências do saber, como educação, agricultura e gestão. No contexto do IC, a agricultura biodinâmica e a pedagogia curativa se fazem muito presentes. Também são observados traços da forma de gestão abordada, mas justo em minha “pré-saída” de campo, estava iniciando um movimento na organização que ia de encontro ao praticado até então. Tratarei sobre isso mais adiante.

Na atividade social, o interesse pelo próximo, os sofrimentos e alegrias, e, por fim, a responsabilidade de fazer algo pelo outro, ou seja, a ação social (Setzer, 2006), se colocam como aspectos que permitem o desenvolvimento do ser enquanto cumpre propósitos cármicos. Sobre a agricultura biodinâmica, por acreditar que estamos todos em conexão com forças cósmicas, incluindo as plantas, o solo e os animais, é preciso reconectar matéria e energia e considerar os locais de agricultura como organismos únicos (Leite; Polli, 2020). Além de não utilizar agrotóxicos e nenhuma forma artificial de controle agrícola, Steiner (1993) observa que é necessário buscar independência de artefatos externos à propriedade agrícola. Portanto, a agricultura biodinâmica, mais do que cultivar alimentos orgânicos, ela buscar produzir seus próprios elementos de auxílio da produção agrícola. Utilizam de homeopatia, preparados biodinâmicos, compostagem, e seguem ciclos de acordo com o calendário astrológico para definir tempos de plantio, colheitas e tratos (Leite; Polli, 2020). Sobre a pedagogia curativa, também criada por Rudolf Steiner, juntamente com a Dr.^a Ita Wegman, na Alemanha, essa perspectiva liga aspectos da pedagogia com a psicologia e com a medicina, e utiliza de terapias como musicoterapia e arteterapia, além de valorizar o contato direto com a natureza (Ferreira, 2014). Além disso, a pedagogia curativa acredita no respeito às individualidades, e não busca “encaixar” ninguém em normas ou em diagnósticos, mas proporcionar que cada indivíduo exerça suas potencialidades em direção ao seu “eu verdadeiro”, exercendo tarefas e sendo inserido na sociedade (Ferreira, 2014). Criada em 1920, a pedagogia curativa se espalhou pela Europa, em busca de transformar a vida de pessoas com deficiência, onde se fundaram as chamadas comunidades terapêuticas, do

movimento *Camphill*, e anos depois, na Escócia, surge a primeira comunidade integrativa de pessoas com deficiência para todas as idades (Ferreira, 2014).

Sobre gestão, a Antroposofia apresenta a gestão de economia associativa, baseada em princípios como da autogestão e tomadas de decisões em grupo, percebendo as organizações como coletivos, como organizações sociais (Steiner, 1986). A Antroposofia também acredita na chamada trimembração social, essa se conecta com o lema da Revolução Francesa: liberdade, igualdade, e fraternidade, e une cultura (liberdade), economia (fraternidade) e política (igualdade político-jurídica). Steiner (1986) apresenta que:

A vida social só se realiza corretamente quando as áreas espiritual, econômica e jurídica situam-se lado a lado e só então a unidade se forma, não vindo a existir pelo fato de a formarmos abstratamente. Imaginem só o que seria se as pessoas quisessem dizer: “Já que a cabeça é uma unidade e o resto do corpo também, na verdade o ser humano nem deveria existir; dever-se-ia retirar a cabeça do restante da pessoa e deixá-la movimentar-se livremente no mundo!” Só se atua em conformidade com a Natureza quando se faz nascer o todo a partir de unilateralidades”. (Steiner, 1986, p. 25).

Assim, na perspectiva de gestão da Antroposofia são valorizados aspectos como amor, compaixão, bem comum, expressão do “eu no social” e respeito às individualidades. Além disso, de acordo com De Souza Leão (2023), a Antroposofia estabelece o dinheiro como “energia”, onde a ciência econômica percebe o mundo como um único organismo. Em complemento, sobre a participação coletiva em organizações, De Souza Leão (2023, p.52) observa ainda que:

Preservar o princípio de Igualdade em uma comunidade é ser capaz de ouvir e dar valor a uma voz que se emancipa sozinha no meio da multidão. Levada em consideração, essa voz pode modificar toda a percepção de realidade de um grupo conduzindo a decisão compartilhada e reencaminhando todo o rumo dos acontecimentos. Tendo extremo cuidado e atenção para que o ideal de regime sociocrático não seja confundido, mal utilizado e deturpado de modo intencional para manipular sutilmente as decisões em prol de uma única individualidade que se insurge perante o grupo constrangendo-o ou ameaçando-o a fazer o que ela quer e almeja apenas em nome de uma ilusória ‘Sociocracia’. É necessário estar atento em ouvir mais de uma vez, em mais de uma rodada de participação, validando e revalidando como sente, percebe e quer agir o grupo para que a decisão seja tomada de modo ajuizado (e não julgado ou pré-julgado) e fazendo valer o senso de coerência, pressupostos que são muito peculiares e amplamente defendidos pela Antroposofia.” (De Souza Leão (2023, p.52).

Portanto, a Antroposofia é um campo muito amplo que envolve diversas áreas de conhecimento. Como já comentei, no IC é raro que a Antroposofia seja abordada claramente, mas seus princípios ficam nas entrelinhas. Cornalina, mãe da Ametista, reconhece a Antroposofia e seu efeito performativo na vida de sua filha. Em sua entrevista, aponta que: *Ah, vamos dizer assim, ó, o que a Ametista foi antes de encontrar a Antroposofia e o depois, não tem explicação”*.

No dia a dia do IC, a Antroposofia se apresenta na prática da agricultura biodinâmica (criada por Steiner), na Pedagogia Curativa, na Autogestão e na Ação Social. Mesmo assim, a organização compreende a fluidez da organização e a adapta a novos contextos e tempos. Turquesa (gestora do IC) afirmou em uma reunião registrada no relatório de campo de número 14 que *"usamos os princípios da Antroposofia, os vivenciamos, mas não nos limitamos a eles, nem os proclamamos aos outros, pois buscamos nos atualizar e viver o presente, ao contrário da maioria das pessoas que seguem a Antroposofia"*.

Trago agora uma fala de Pirita em uma entrevista sobre as filosofias que embasam a essência do IC:

A essência do nosso trabalho, ela também tem se modificado... não se modificado, mas assim, ela tem se enriquecido, porque... realmente, a base é a Antroposofia, com a pedagogia curativa, ou seja, esse olhar que se tem para a pessoa com deficiência ele é muito diferente. É.. um exemplo disso que o Steiner traz é, você imagina que você vai no concerto, é um ótimo pianista, só que quando ele toca, a música é muito ruim, ela sai desafinada. Então, o que se traz, qual a imagem disso, que o pianista é a alma, é a essência do ser humano, e o piano é o corpo físico. Então nós não estamos falando de uma alma que é doente, ou de uma alma que é...não! Nós estamos falando de um corpo físico, né, e isso dentro de um processo cármico né, num sentido de quais são os caminhos que eu quero tomar para me desenvolver. Que é um pouco do que a gente faz na vida também, "ai eu vou fazer isso, depois eu vou fazer isso, porque eu quero ser uma pessoa melhor, ou porque eu quero, ou, ou, ou". Aí é de acordo com as individualidades. Mas ao longo do tempo nós também, é.., ao ouvir, por exemplo, a Nise da Silveira, nós temos tudo a ver com ela. E aí vale a pena olhar para a Nise (da Silveira). Também tem o Nego Bispo. E nós também temos esse grande educador, o Paulo Freire. São pessoas que também têm um peso enorme de referência, ou seja... imagina que nós estamos atravessando um rio caudaloso e profundo. Existem algumas pedras que nós nos apoiamos para poder atravessar. E essas são as nossas pedras. Então, tem a Antroposofia, não como dogma, mas como atuação no mundo. E também essas figuras que também entram. Ainda mais que elas são brasileiras, né. E são pessoas ímpares, e assim nós temos muitos outros.

Portanto, o IC não se limita à Antroposofia, mas utiliza de outras referências fora do campo espiritualidade para trazer princípios da Antroposofia adaptados ao tempo atual e ao contexto brasileiro.

Além disso, a espiritualidade aparece em outros momentos além da Antroposofia, como menciono no relatório 12: "Enquanto comemos, Pirita tira um quadro da parede e mostra o verso do quadro para a dupla. *"Vocês viram que temos um quadro do Van Gogh aqui? Isso foi psicografado em um centro espírita"*.

Em outros momentos, durante o trabalho na horta, eu ouvia alguns assuntos de funcionárias e voluntárias, como mostro no relatório 2 a seguir:

Quando estávamos colhendo alface da horta, Citrino fala: “Vim ouvindo música eletrônica de manhã para animar para o trabalho! Mas também gosto de ouvir mantras, minha mãe ouve mantra e faz Reiki. Labradorita prontamente fala: “Tua mãe faz Reiki, que legal, eu também faço.

Em outra ocasião, como no Relatório 22 (31/03/2025): “*“Hoje a Lua está em Áries, é muito fogo, e por isso que Jaspe Vermelha está mais irritada hoje, todos nós ficamos” fala Labradorita*”, é possível perceber que a espiritualidade surge como justificativa ao comportamento de uma colaboradora, mesmo que por parte de uma funcionária somente. Conforme Relatório 28 (30/05/2025), assuntos sobre espiritualidade surgem novamente com uma voluntária enquanto cardávamos a lâ: “*Conversávamos Sodalita e eu. Falávamos sobre cursos de Reiki e sobre atendimentos de radiestesia e radiônica*”. Ou seja, a espiritualidade não está somente na Antroposofia e na organização IC como uma instituição, mas está em diversos atuantes os quais já possuem uma ligação à espiritualidade fora do ambiente do IC.

Como Sayes (2014) apresenta, o não-humano contribui para reuniões de atores em diferentes tempos e espaços, considerando a ação como algo que se constitui da interação de vários atores, tempos e espaços, o que só é permitido devido aos não-humanos. Para Latour (2012), os não-humanos possuem agência tanto quanto os humanos e exercem papéis como possibilitar ou proibir uma ação. Ainda, Latour (2012) apresenta que os não-humanos podem apresentar uma visibilidade momentânea ou podem provocar rupturas no contexto. Diante do que foi observado e descrito nesse estudo, percebo a espiritualidade como mediadora da ação que leva à inclusividade organizativa, produzindo efeitos na forma como os demais atuantes se relacionam. A espiritualidade, entendida aqui como um modo de se abrir ao invisível e de reconhecer a interdependência entre os atuantes, orienta o coletivo e desfaz a fronteira entre o material e o emocional. Além disso, a espiritualidade se coloca diante do organizar como um não-humano que possui agência e que exerce o papel de possibilitar ações as quais levam à inclusividade. Ainda, a espiritualidade é um não-humano que provoca rupturas no contexto, pois desperta para a criação e sustentação do IC e para a performatividade que envolve os atuantes.

Diante desse contexto, o trabalho, em sua essência, ultrapassa a dimensão do espírito capitalista mundano. Ou seja, as relações de trabalho envolvem também outras dimensões da vida como a espiritualidade, o que potencialmente abre espaço para uma re-interpretação do papel e dos objetivos organizacionais e, assim, para a inclusividade. Portanto, a forma de realização pelo trabalho é diferente da convencional/gerencialista/econômico-burocrata, pois o trabalho se coloca como algo que reconecta os envolvidos a uma nova forma de realização, a qual ultrapassa as dimensões do capital. A espiritualidade se coloca então como um mais-

que-humano, que transcende símbolos, crenças individuais ou rituais, e que atua como mediadora das relações, distribuindo agência entre humanos e não-humanos, propiciando a abertura à Inclusividade Organizativa.

4.2.4 O afeto.

Outra parte do enredo relacional da inclusividade organizativa que foi observado (e vivenciado por mim) nessa pesquisa se refere ao afeto. Esse afeto se manifesta tanto entre as pessoas em suas relações quanto na relação das pessoas com o trabalho em si, principalmente através da cooperação. Além disso, a facilidade de confiança da organização, principalmente no que se refere às funcionárias da gestão em relação a novos atuantes que se apresentaram ao longo do tempo, se mostra presente no contexto. Isso possui por influência novamente a espiritualidade, não-humano que propicia a confiança de que o mais-que-humano “*proverá o que e quem precisamos no momento*” (conforme relatório de campo de número 10). O mais-que-humano não é algo que exerce superioridade nas relações mas algo que se relaciona para mobilizar as relações. Ou seja, é possível que sem esse mais-que-humano (espiritualidade), as relações do contexto estudado seriam diferentes ou até mesmo não seriam possíveis de serem estabelecidas. Portanto, os atuantes não estão subordinados a esse mais-que-humano, mas se relacionam com ele horizontalmente. O mais-que-humano media as relações e dentre seus efeitos performativos identifico também o afeto em si. É o olhar amoroso a tudo e a todos como sendo parte da espiritualidade.

No dia a dia do IC, o afeto media as relações de cooperação no trabalho. Conforme fala de Quartzo Rosa (funcionária) em sua entrevista:

As pessoas que se aproximam, que se propõem a trabalhar nela, seja qual for, né, diferentes áreas, tecnologia, o que for, já vai ter um filtro. Então assim, o que eu encontro ali são pessoas que querem, é, trabalhar no seu propósito. E tem muito uma coisa do emocional, sabe? De se preocupar com o outro nesse campo, é... de não ser aquelas, né? “Quantas vezes eu fui trabalhar doente?” Cara, para a gente, tem isso, tá doente, fica em casa, descansa, sabe? Uma segurando a onda da outra. “Ah, eu tô mal porque, nossa, não tô me sentindo bem”... A gente tem esse espaço de fala e acolhimento, que é um grande diferencial e que para mim é importante.

Nessa fala, Quartzo Rosa evidencia a preocupação da organização com o emocional, o “*se preocupar com o outro*” através do respeito e cooperação no trabalho (“*Uma segurando a onda da outra*”). Além disso, os colaboradores seguem esse mesmo afeto na cooperação de trabalho. Segue trecho de relatório 19:

Vinheta 6: A ajuda dos colegas.

Ônix me chamou para ajudá-la com a montagem dos mix folhas (mistura de verduras
--

colhidas na horta juntamente com flores comestíveis, como por exemplo alface de vários tipos, rúcula, agrião, chicória, amor-perfeito, capuchinha e flores de cosmo). Ônix pediu para eu adicionar flores comestíveis nos sacos já prontos, e depois fechar os sacos com nó de barbante. (...)

Em dias de entrega de cesta, pessoas vêm buscá-las geralmente a partir das 10h da manhã e por isso devemos ser rápidas. Eu fiquei colhendo mais flores e depois adicionando-as aos sacos de mix de folhas e depois fechando os sacos com barbante. A substituta de Olho de Tigre [a Ônix] foi conversar com as colegas, enquanto eu fazia tudo isso sozinha e com pressa para dar tempo de ficarem prontas antes da pausa para o café. Olho de Tigre jamais me deixaria fazendo tudo sozinha. Ela sempre terminava uma função e ia ajudar alguém ou colocava alguém para ajudar alguém. Ela sempre me ajudava.

Zircão notou minha pressa e minha “sobrecarga” fazendo aquilo e prontamente começou a me ajudar. Ele segurava os sacos nas duas mãos. Por vezes ele segurava 3 sacos de uma só vez. Ele me alcança um a um, eu dava os nós e o devolvia já feito. E assim fizemos até terminarmos tudo. A voluntária Lepidolita chegou no penúltimo saco e deu o último nó. Jaspe Vermelha estava sentada ao meu lado também.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 19, 10/03/2025.

Percebo que nesse relatório, ao perceber minha dificuldade no trabalho, Zircão começa a me ajudar. Logo a voluntária Lepidolita também chega para nos ajudar e todos terminamos rápido o trabalho. O afeto aqui media a relação de trabalho de cooperação. Zircão me viu, me incluiu e me ajudou. Eu me senti amparada e incluída. Zircão olhou para mim quando ninguém mais olhava. Além disso, percebo no relatório 19 uma relação de afeto minha com Olho de Tigre (funcionária que foi demitida). Nesse dia, comparo constantemente Olho de Tigre com sua substituta, como se essa não fosse ser nem tão competente e nem tão legal como aquela. Eu não aceitava a saída da funcionária com quem simpatizei. Meu afeto com Olho de Tigre não é agora ligado à cooperação, mas sim ligado à pessoa. É a ligação da relação em si. Apresento agora o relatório de número 20, também abordando o afeto (à pessoa) sobre o dia em que fiquei sabendo que Esmeralda não iria mais vir no IC:

Vinheta 7: A saída do Esmeralda.

Logo na chegada, Quartzo Rosa, Lepidolita e Labradorita comentaram que Esmeralda não vai mais vir no IC. Esmeralda e seu irmão (também com deficiência) moravam com a mãe, mas agora irão morar com o pai. Labradorita comentou que pelo que entendeu, a pensão que o pai pagava para os filhos era pouca, não era o suficiente e a mãe de Esmeralda não estava conseguindo manter tudo com esse valor. Então os dois filhos foram morar com o pai.

Nessa hora, a tristeza que me veio foi como se tivesse morrido um amigo de longa data. Senti que nunca mais veria o Esmeralda. Ele que sempre vinha atrás de mim para trabalharmos juntos na horta, e sempre quando ele tinha aqueles lapsos de ficar parado olhando um ponto fixo eu começava a cantar “*vamos lá Esmeralda, vamos trabalhar*” e logo ele voltava ao trabalho sorrindo. Com o tempo, comeci a entender mais ele, e percebia que ele ficava mais à vontade comigo ali, e ria mais com o passar do tempo

Pirita me disse que “isso é muito comum, pois nós podemos contar com nossos pais, mas quando adultos eles não são mais responsáveis por nós. Já eles (se referindo às pessoas com deficiência), não importa a idade, mas os pais sempre vão exercer esse papel na vida deles. Esse foi o caso do Esmeralda, que a família se reestruturou e foi de repente, nem tivemos tempo de nos despedir dele”.

Eu fiquei muito triste pela saída do Esmeralda, pois ele era muito querido por todos, e sempre trabalhávamos juntos na horta. Fiquei imaginando como será a vida dele agora, e o quanto ele irá sentir falta do IC. Fiquei imaginando ele falando com dificuldade perguntando ao pai se não ia ir trabalhar na horta.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 20, 17/03/2025.

Diante desse relatório, mostro sobre minha relação de afeto com Esmeralda que se desenvolveu através do trabalho. A convivência tão próxima reforça as redes de afetos, muitas vezes sendo difícil momentos de desapego quando um colaborador muito querido por todos deixa de frequentar o contexto.

Fuchsita é um ex-colaborador que por vezes ainda vem ao IC. Ele participou com sua família da confraternização de fim de ano (conforme relatório 15), e realizou sua festa de aniversário no IC (conforme relatório 31). Fuchsita possui relação de amizade fora do IC com Turmalina Negra, conforme relatório 31 de um dia de pagamento dos colaboradores:

“O que você vai comprar com o dinheiro, já sabe?” - Pergunta Labradorita a Turmalina Negra. “Vou comprar um presente pro Fuchsita” disse Turmalina Negra. Depois ele para, pensa e fala “um fone de ouvido ou um radinho de pilha que ele gosta”.

No caso de Fuchsita, as suas redes não se desfizeram após sua saída do IC. O afeto que mediou suas relações durante seu tempo no IC ainda media suas relações de hoje. Segue trecho do relatório número 15 quando encontrei Fuchsita na confraternização de final de ano do IC:

Depois chegou Fuchsita e sua irmã, mas Fuchsita não tem vindo mais no IC. Fuchsita falava muito que estava com saudade “das gurias” e que ano que vem ele vai voltar a vir no IC. Ele veio com uma câmera daquelas antigas e tirava fotos. “Posso tirar uma foto tua?” ele me perguntou. Eu falei que sim. Fiz uma pose, sorri, e então ele tirou uma foto minha”.

Percebe-se o quanto Fuchsita se sente à vontade no espaço do IC, mesmo que não o frequente mais. Os seus laços criados seguem vivos.

Em outra ocasião, uma voluntária, a Lepidolita, tentou acalmar uma colaboradora que estava chorando em um dia de oficina de *eco print*, conforme relatório 27:

Vinheta 8: O choro de Purpurita.

Purpurita termina de confeccionar sua almofada, senta do lado de Labradorita e começa a chorar. Ela parecia estar suando, passando mal, não sei se era uma crise de pânico, agarrada em sua almofada. Eu estava sentada perto delas e me viro para olhar. Labradorita fala “Purpurita, tu está assim por que é muita gente? As pessoas nem estão prestando atenção na gente”. Eu logo concordo, e pergunto se Purpurita quer pegar um ar. Ela fala que sim e levo ela para o primeiro andar. Lepidolita está na cozinha arrumando o café e logo vem falar conosco. Lepidolita é como uma avó acolhedora, amorosa, que cozinha e faz arranjos de flor, tudo que ela faz é com amor. Lepidolita e eu começamos a conversar com Purpurita. Purpurita fala “Eu estou com saudade do meu bichinho de pelúcia, quero ir para casa”. Lepidolita tenta distraí-la, e eu também. Começamos a falar sobre maquiagem, sobre o quanto o batom da Purpurita é bonito, e Lepidolita pergunta qual é o batom que dura tanto tempo na boca. Seguimos

conversando sobre maquiagem, até que Purpurita se acalma e sorri. Depois, Lepidolitavam até mim e fala “*A gente mandou bem hein, toca aqui*”.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 27, 23/05/2025.

Lepidolitae eu não possuímos formação que nos capacite para enfrentar desafios desse tipo com pessoas com deficiência. Mas, a exemplo desse trecho de relatório, as funcionárias estavam ocupadas com o evento que acontecia com muitas pessoas no IC, e nós fizemos o nosso melhor através do afeto. O afeto nos guiou (ou será que foi a “força crística” a que os atuantes se referem?) para acalmarmos Purpurita que chorava em meio a tanta gente.

Falando na Purpurita, durante meu tempo em campo, ela sempre pareceu preocupada em como eu fazia as atividades. Ela parecia querer me ensinar. Segue trecho de relatório 28, em que detalho essa relação: “*Enquanto cardávamos a lâ, Purpurita ficava preocupada e querendo me ensinar. Ela não saía do meu lado me ensinando e dizendo que eu estava fazendo errado. “Tem que colocar mais lâ” ela me dizia*”. Outro dia, conforme relatório 33: “*Tu tá demorando muito assim. Tenta cortar vários ao mesmo tempo assim como eu estou fazendo, vai ser mais fácil – disse Purpurita enquanto colhíamos os brotos na estufa*”. Também em outro dia de oficina de *eco print*, Purpurita me ajuda, conforme relatório 24:

Quando chega a minha vez, a colaboradora Purpuritavam para mais perto de mim e vejo que ela queria me auxiliar no processo. Minha dupla e eu molhamos o tecido naquele balde com os líquidos, e depois de algum tempo, tiramos o tecido do balde e começamos a torcê-lo, “Torce mais” dizia Purpuritapara mim. Depois disso, Purpurita me disse que precisava lavar as mãos pois aquele produto era forte.

Durante esses momentos em que Purpurita se preocupou comigo no aprender e no executar as atividades, eu me senti acolhida com alguém olhando para mim naqueles momentos. Eu senti isso como afeto.

Esse afeto também aparece em outros momentos com outros atuantes, (mesmo que quebrando as regras do IC!), como mostro no relatório 30: “*Pelo protocolo, não podemos abraçar os colaboradores, mas hoje Turmalina Negra me abraçou apertado e eu retribuí o abraço. Quase caímos e rimos*”. Nesse mesmo dia do relatório 30, também fico sabendo de uma notícia, conforme relato a seguir:

Labradorita me fala baixinho que Quartzo Rosa vai embora para Salvador e que terça-feira farão festa surpresa para ela, e pergunta se quero participar. Falo que infelizmente não poderei na terça. Fico feliz que Quartzo Rosa vai seguir seu sonho que há meses tinha me contado em segredo que queria. Ela vai atrás de seu amor e de uma nova vida.

Chegando quase ao final de meu tempo em campo, refleti o quanto me aproximei de algumas pessoas como no caso de Turmalina Negra, que me deu um abraço apertado, ou de Quartzo Rosa que resolveu seguir seu sonho e ir morar em Salvador como ela há tempos

havia me comentado. Sem que eu pretendesse, o afeto foi surgindo durante meu tempo em campo, e percebo hoje que o afeto é o que liga as relações no IC para o processo de inclusão.

Há também a compreensão da organização em relação a contratempos, e através da transparência, comunica aos consumidores que possuem a mesma empatia. No relatório de campo de número 26, Obsidiana (funcionária responsável pela horta) comenta: *“Hoje vou enviar um vídeo para os clientes explicando que a rúcula está com mais terra por cima”*. Nessa ocasião, eu estava colhendo rúcula com o Turmalina Negra e ele apresentava dificuldade motora em colher a rúcula, o que gerou mais terra por cima dela que não saiu devido à umidade presente no dia. Além disso, Turmalina Negra sempre desabafa e fala sobre seus problemas enquanto trabalhamos. Eu não consigo ignorá-lo, e acabamos os dois nos atrapalhando no trabalho. A comunicação da Obsidiana responsável pela horta com os consumidores das cestas vendidas pelo IC evidencia a compreensão com os desafios não só por parte da equipe, mas também por parte dos consumidores. A dimensão do afeto se coloca aqui como meio das e para as relações, uma vez que a organização revela sua realidade aos consumidores, e a relação supera a relação de troca comercial em si.

Essa compreensão do outro que se dá pelo afeto também está presente dentre as relações dos colaboradores, conforme relatório 28 a seguir:

Vinheta 9: O aniversário de Zircão.

Hoje era comemoração de aniversário do Zircão. O irmão dele apareceu no intervalo e trouxe um bolo. (...) “Cadê as velinhas?” pergunta Labradorita. O irmão do Zircão esqueceu as velinhas. Logo ele sai de carro com Zircão para comprá-las. (...) Então todos cantamos parabéns. Zircão estava muito feliz e dançava em frente ao bolo com as velas de 44 anos e mais outras velas que parecem mini fogos de artifícios. Porém, na hora que termina “os parabéns”, quem apaga as velas é a Ametista! Todos riem, inclusive o Zircão.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 28, 30/05/2025.

Diante desse trecho, percebo que Zircão não ficou brabo por Ametista ter apagado suas velinhas, e ninguém ali se importou. Todos acharam graça, pois sabiam que Ametista não tinha feito por mal. Zircão compreende a individualidade de Ametista.

Ademais, durante meu tempo em campo, Zircão se destacou pelo afeto com seus colegas e pela preocupação com todos. Conforme relatório 4:

Vinheta 10: O cuidado de Zircão.

Zircão cuida de todos e é ele quem abre e fecha portão quando as pessoas chegam e saem. Hoje ele ficou esperando o uber comigo lá na frente. Quando Jaspe Vermelha chega, Zircão vai até o portão e a busca, e caminha junto com ela com um braço em suas costas, lhe protegendo. Na saída, faz o mesmo. Na hora do lanche, Zircão abre o pote de Jaspe Vermelha.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 04, 27/09/2024.

Segue outro trecho do Relatório 20 onde percebo o afeto dentre os colegas:

Vinheta 11: O cuidado de Turmalina Negra.

Em um momento, o motoboy chega para buscar algumas cestas para entrega e deixa o portão aberto. Eu estava no pátio da frente mexendo na horta. Selenita estava andando e girando sem parar novamente hoje, e Turmalina Negra foi o primeiro a se dar conta e me gritou “*Opala, cuida para a Selenita não sair do portão*”. Eu agradei e falei que bom que ele tinha se dado conta disso e me avisado. Realmente ele foi a única pessoa a se atentar a isso.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 20, 17/03/2025.

Como relato, Turmalina Negra que foi a única pessoa que se atentou à segurança de Selenita quando o portão ficou aberto. Turmalina Negra olhou para Selenita. Turmalina Negra olhou pela Selenita. O mesmo ocorre com Zircão (conforme relatório 4), que se atenta à sua colega Jaspe Vermelha e busca ajudá-la, assim como ajuda todos que entram e saem abrindo e fechando o portão. O afeto também pode ser um cuidado com o outro. Através do afeto, o cuidado se coloca como algo natural, não como algo forçado e nem como algo capacitista, mas um cuidado com todos os seres ali presentes. Ou seja, as relações de cuidado entre os colaboradores e dos colaboradores com os demais cria uma realidade onde não há “o deficiente que precisa de ajuda”, mas sim onde todos podem ajudar e cuidar de todos.

Segue relatório 16 o qual demonstra a abertura da organização para atuantes além do contexto situacional/local:

Vinheta 5: A visita das crianças.

De repente chegam duas meninas de aproximadamente 10 anos, cada uma com uma cesta pequena de palha. “Nós viemos buscar ovos” disse uma delas. Já eram conhecidas de todos ali. Labradorita dá um beijo em cada uma e pergunta se já estão de férias. Turmalina Negra chega e quer logo abraçá-las. Pirita vai atendê-las.

Depois, Olho de Tigre me contou que uma das meninas é vizinha do IC, mora ao lado e frequenta o IC. Por vezes ela traz a amiga junto.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 16, 13/12/2024.

Trago esse trecho a fim de apresentar que o IC é aberto não só a pessoas que fazem parte de suas relações diretas como colaboradores, funcionários e consumidores, mas a qualquer atuante de fora que queira interagir com a organização. Isso também se reflete nas diversas visitas e reuniões com possíveis parceiros que ocorriam frequentemente, muitas delas sem evoluir para parcerias comerciais diretas, mas, mesmo assim, contribuindo para a ampliação da rede de relações que sustenta o IC (como coletivo heterogêneo). Como no relatório 22 “*Amazonita fala que quer trazer sua equipe para conhecer o IC e que gostaria de divulgar o IC em suas redes de relacionamento*”. Assim o afeto que media a abertura da

organização ao novo (no caso do relatório 22, um novo visitante, possível parceiro) nem sempre dá frutos financeiros diretamente, mas amplia suas redes de relacionamentos.

Como Latour (2012) observa, os não humanos exercem papéis de possibilitar ações ou também de proibi-las. Nesse contexto, o afeto mobiliza as relações, possibilita que as relações rumo à inclusividade organizativa aconteçam. Assim, o afeto faz parte da relação entre os diferentes atuantes, em uma lógica substantiva que mobiliza as relações em um sentido diferente da relação baseada na transação exclusivamente economico-trabalhista do capital. Assim, a qualidade da relação se modifica com base no afeto, e vai de encontro às relações baseadas como, por exemplo, em autoridade, carisma ou dependência financeira.

Diante do que descrevi nessa seção, as relações mediadas pelo IC e suas performatividades não se aplicam somente aos colaboradores com deficiência, mas à outros atuantes que se envolvem no projeto. O afeto, muitas vezes através do cuidado, vem de um cuidado com tudo e todos os seres presentes, e não como algo capacitista voltado somente ao “cuidado” de pessoas com deficiência. Ou seja, todos podem cuidar de todos através do afeto.

Além disso, percebo que a condição de afeto no contexto estudado se mostra em duas formas diferentes. Uma delas em relação ao trabalho em si, como na cooperação no dia a dia de trabalho, como se evidencia no Relatório 19 em que Zircão percebe minha sobrecarga e coopera comigo. A outra condição de afeto se mostra em relação às pessoas em si, à ligação de afeto em si, pela afinidade e convivência dentre os atuantes, como no caso de Esmeralda, conforme Relatório 20. Ambas as formas de relação fornecem condições para a mediação da inclusividade organizativa.

4.2.5 A arte e o belo.

Durante meu tempo em campo, percebi que a arte estava também presente como um mais-que-humano mediado pelas relações do contexto. Além de o IC oferecer musicoterapia aos colaboradores e funcionárias, a música era presente em outros momentos, conforme Relatório 12:

Vinheta 12: Início de oficina de Biografia.

A manhã começou com uma música sobre o beija-flor, e todas cantam e dançam sentadas. Parece ser uma música já conhecida delas. (...) Todas estão sentadas em bancos e cadeiras em uma roda. Quartzo Branco e Quartzo Verde (as duas mulheres que vieram dar a oficina) leem um poema de um autor chamado Tiago que menciona a natureza, e lhe apresentam como um ribeirão da Amazônia. Há flores em um vaso com água no meio da roda.(...) Chove lá fora e está frio. Todas seguem pintando. Quase todas parecem saber pintar e desenhar muito bem. “Nós tínhamos pensado em trabalhar com tinta, mas com essa chuva decidimos pelo giz pastel, pois senão ia ser muito elemento água e gente ia derreter aqui” disse Quartzo Branco.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 12, 22/11/2024.

Esse relatório é referente a um dia de oficina de biografia, em que se buscavam soluções para os desafios da organização, principalmente para o conflito entre algumas funcionárias. Uma das ferramentas utilizadas foi a música no início da manhã. O ouvir, o cantar e o dançar fazem parte da relação. Depois disso, é lido um poema (que também abordava a natureza). Além disso, as flores no meio da roda decoram o ambiente visualmente. Então, as mulheres desenharam e pintaram com giz pastel. Há ainda a preocupação com o elemento água em demasia, pois estava chovendo e “*ia ser muito elemento água*” se utilizassem tinta para a atividade. A arte não intervém na relação, mas ela é a relação que permeia aqueles atuantes.

Apresento um trecho de relatório de outro dia de oficina de biografia em que percebo a habituação com a pintura por parte dos atuantes, assim como a utilização dos saberes sobre arte terapia para buscar solucionar um conflito na organização:

Vinheta 13: A pintura na oficina de Biografia.

Agora todas vão para a mesa para pintura com giz pastel. (...) A dupla pede que pensem em um gesto e que pintem como se sentem diante de tudo em relação a si mesma e em relação ao IC. Todas desenharam confortavelmente, mas algumas param para pensar sobre a atividade. (...) Pirla e Turquesa tentavam compreender o desenho que Olho de Tigre fez em outra dinâmica. Falam que o desenho dela é todo fluido, com formas fluidas, e isso difere do discurso dela de que possui raízes firmes e quer permanecer firme. “Talvez tenham coisas que a gente não sabe, não está vendo” fala Turquesa.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 15, 06/12/2024.

Novamente acontece pintura com giz pastel, buscando na arte uma forma de compreender as relações consigo e com a organização. Enquanto isso, duas gestoras buscam compreender o desenho de uma funcionária (uma das quais está ocorrendo o conflito), e destacam: “*Falam que o desenho dela é todo fluido, com formas fluidas, e isso difere do discurso dela de que possui raízes firmes e quer permanecer firme*”(Relatório 15). A arteterapia não se limita às duas mulheres que estão operando a oficina de biografia, mas as gestoras buscam sua análise para resolverem o conflito da organização. Ao mesmo tempo, os atuantes já parecem ser familiarizados com a arte (“*Todas desenharam confortavelmente*”) o que mostra a arte além do tempo e espaço.

Em relação aos colaboradores, a arte também perpassa tempo e espaço, e os acompanha não só nas aulas de música do IC, mas também no seu dia a dia. Apresento um trecho de relatório 31 em que o performativo da arte se evidenciou e me emocionou:

Vinheta 14: O dia em que Jaspe Vermelha sorriu.

Enquanto isso, do outro lado da mesa Labradorita e Quartzo Rosa cantam olhando para Jaspe Vermelha (colaboradora) "*Oh cirandeiro, oh cirandeiro, ó, A pedra do teu anel, brilha mais do que o sol. Oh cirandeiro, oh cirandeiro, ó, A pedra do teu anel, brilha mais do que o sol*" e pela primeira vez eu vejo Jaspe Vermelha sorrir. Seus olhos brilham e ela sorri olhando para Labradorita, com um olhar doce, meigo. Labradorita fala "vamos, Jaspe Vermelha, eu sei que tu sabe cantar essa música e que tu gosta dela". Esse foi um dos momentos mais lindos que presenciei em meu trabalho de campo, e como em tantas outras vezes em campo, busquei engolir o choro. Jaspe Vermelha possui síndrome de down e uma doença degenerativa a qual lhe fez parar de falar e que a está fazendo perder os movimentos. Ela, por vezes, é bastante agressiva com outros colaboradores. Mas hoje eu vi ela sorrir e seus olhos brilhando através da música. Acho que Zircão que está ao meu lado sente/percebe que estou mexida com tudo aquilo e me dá um tapinha carinhoso no joelho.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 31, 27/06/2025.

Gostaria primeiramente de corrigir o que escrevi no relatório 31. Jaspe Vermelha não possui síndrome de down, mas ela foi diagnosticada com isso. Jaspe Vermelha não é o seu diagnóstico, ela é uma pessoa que possui gostos, interesses, vontades e desafios assim como todos. E nesse dia, descobri que Jaspe Vermelha gosta de música. Durante todo o meu tempo em campo, essa foi a primeira vez que vi Jaspe Vermelha sorrir. E ela sorriu com a música, com a arte, na simplicidade de um momento junto de seus colegas na hora do lanche. Essa foi uma das cenas mais belas que presenciei em campo. O efeito performativo da arte se mostrou na minha frente, sem cerimônias, sem metáforas, sem entrelinhas.

Além disso, a arte terapia é uma das ferramentas utilizadas na Antroposofia e por isso também é bastante utilizada no IC. Apesar disso, no IC não se pode ouvir qualquer música durante o horário de trabalho, somente música clássica e se for em um momento apropriado (conforme relatório 32). A música é utilizada no IC com respeito à sua potência, ou seja, é um não humano que permeia as relações. Apresento agora o referente aos efeitos performativos na vida de uma colaboradora. A sujeita pesquisada Cornalina, mãe de uma colaboradora, relata em sua entrevista que:

Mas a Ametista é a prova viva, vocês já devem ter conhecido a minha menina. A Ametista, ela é a prova viva que determinados tratamentos, que esporte, arte terapia alternativa, é a cura. Porque pra mim a Ametista é a cura, né?

Percebo que Cornalina relaciona ferramentas como a musicoterapia à cura. O efeito performativo da música se evidencia na mudança na vida de uma pessoa. A relação aqui não é somente da Ametista, mas é da música e da Ametista. Apresento relatório 17 em que descrevo uma aula de musicoterapia no IC:

Vinheta 15: Aula de musicoterapia na confraternização de final de ano.

A próxima atividade da manhã foi Musicoterapia. Calcita Laranja, o professor de música, distribui diversos instrumentos musicais feitos com materiais naturais para cada um de nós. Depois, nos

reunimos em um grande círculo no pátio da frente, e começamos todos a cantar, dançar e tocar seus instrumentos. Calcita Laranja ia guiando a atividade. Teve também a atividade da “abelinha que pica”, onde uma pessoa sai pelo meio da roda fazendo o som de abelha e escolhe alguém para “picar”, fazendo o movimento com as mãos. Eu, como sempre, escolhi picar o Turmalina Negra, que fica todo sem jeito nessa hora. Durante a atividade, um senhor morador de uma grande casa situada à frente do IC sai para frente e olha atentamente tudo aquilo, e parece emocionado. Dançávamos em um grande círculo, os colaboradores, suas famílias, os voluntários e funcionários. “*Oh cirandeiro, cirandeiro, ó, a pedra do teu anel brilha mais do que o sol*”.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 17, 19/12/2024.

Esse relatório se refere a uma confraternização de final de ano do IC, e por isso também estavam nesse dia familiares de colaboradores. A música Cirandeiro (de Maria Betânia e Edu Lobo) aparece em cena novamente. Aquela grande roda em que eu estava não era somente uma roda de pessoas cantando e dançando, mas era a relação pessoas-arte que nos conectava ali.

Durante as oficinas de *eco print* (impressão botânica), a arte também esteve presente nas relações. Natureza e arte se juntam e produzem o belo. As tintas naturais das plantas tingem um tecido que servirá de capa para almofadas.

Vinheta 16: Um dia de oficina de impressão botânica.

Depois disso, Pedra do Sol e eu começamos a conversar sobre a técnica de *eco print* e ela me ensina como fazer *eco print* em casa, e me mostra um casaco que ela mesma fez com cascas de cebola picadas tingindo o tecido. Pareciam pequenas flores amarelas pintadas no casaco. (...)

E então era hora de estender os tecidos no chão. Todas estendem os tecidos e Pirita traz várias plantas e flores (somente as específicas para a técnica do *eco print*), e as dispôs no chão. Uma dessas plantas era as flores de nome Flor-do-cosmo, muito comuns no Bairro Campeche. Também havia cascas de cebola roxa, folhas de boldo e macela, dentre outras que eu não soube identificar quais eram. Cada dupla podia escolher suas plantas e posicioná-las sobre seus tecidos. Pirita avisava para tentarmos posicionar as plantas de forma harmônica, que não deixasse o tecido “com tanta informação”. “Abre mais as flores”, dizia ela, sobre a forma de posicioná-las para que o tingimento fosse efetivo.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 24, 09/05/2025.

Percebo também nesse relatório a preocupação com o belo por parte de Pirita, o que pode ser evidenciado no trecho: “*Pirita avisava para tentarmos posicionar as plantas de forma harmônica, que não deixasse o tecido “com tanta informação”*”. Além disso, Pedra do Sol apresenta um olhar atento ao belo ao mostrar aquele casaco que parecia pintado à mão em delicadas flores amarelas. O senso estético é comum naquele contexto.

O espaço físico do IC é decorado com quadros, artesanatos (geralmente confeccionados em lã). A exemplo do trecho do relatório 27, “*Lepidolita está na cozinha arrumando o café e logo vem falar conosco. Lepidolita é como uma avó acolhedora, amorosa, que cozinha e faz arranjos de flor, tudo que ela faz é com amor.*”

O belo é valorizado enquanto os atuantes decoram o ambiente com flores e atentam a cada detalhe visual. Mas essa relação não é somente do tempo de agora, conforme trecho de entrevista de Pirita:

É que eu cresci também num ambiente muito árido, né? Então a minha mãe, ela, ela não tinha referências de lar. Então não tinha um quadro na parede, não tinha nada. E esse lugar, né, as coisas da Antroposofia, elas são antes de qualquer coisa muito bonitas, sabe? Muito plasmados, muito organizados, limpos, não com aquela coisa assim dura, são bonitos. E isso foi uma coisa que eu trouxe para toda a minha vida, né? Então se você chegar na minha casa, não tem uma parede que não tenha um quadro. Não tem uma parede que não abra para uma janela que tenha flor, sabe? Então, eu não sei o que teria sido da minha vida se eu não tivesse chegado aonde eu deveria ter chegado, né? (Entrevista Pirita, 23/05/2025).

Portanto, a arte e o belo no caso de Pirita foram despertados pelo seu contato com a Antroposofia em um tempo passado, e é uma relação de mudança e superação em relação às suas vivências de infância. Ou seja, trata-se de uma oposição a um contexto anterior, o que pode ser ilustrado pelo trecho: *“É que eu cresci também num ambiente muito árido, né? Então a minha mãe, ela, ela não tinha referências de lar. Então não tinha um quadro na parede, não tinha nada”*. Além disso, o belo transpassa as fronteiras da organização, como em *“Então se você chegar na minha casa, não tem uma parede que não tenha um quadro. Não tem uma parede que não abra para uma janela que tenha flor, sabe?”*.

Para Sayes (2014), os não-humanos podem assumir papéis de mediadores, pois acrescentam nas associações entre os atuantes e modificam as relações através da sua circulação (Sayes, 2014). No contexto estudado, percebo que a arte e o belo são mais-que-humanos no contexto relacional da inclusividade organizativa, pois eles permitem que relações aconteçam e transformam o sentido da rede em direção ao organizar da inclusividade, ou seja, transformam o curso da ação. A relação de Jaspe Vermelha sorrindo com a música só aconteceu por causa do mais-que-humano arte. A relação de Pirita que hoje decora a sua casa só ocorre porque em outros tempos e espaços ela sofreu a ação desse não-humano. Dessa forma, a arte e o belo se colocam como capacidade agencial dos atuantes, e estão além da fronteira do tempo e do espaço. Seus efeitos performativos atingem não só os colaboradores, mas a outros atuantes envolvidos no contexto. Ou seja, seu efeito performativo não é somente “ajudar pessoas com deficiência”, pois impacta a vida de todos que passam por ali.

4.2.6 As fronteiras organizacionais.

Durante meu tempo em campo, percebi que as fronteiras organizacionais estavam além do IC. Muitos atores se conheciam de outros tempos e espaços. Além disso, as relações dos atores em outros tempos e espaços influenciavam suas relações no IC. No que se refere às fronteiras de tempo, as relações de diferentes tempos chamam a atenção na pesquisa. No sul da ilha de Florianópolis, há uma comunidade que se relaciona há bastante tempo, sejam como amigos, vizinhos, conhecidos ou conhecidos de outros projetos/organizações alternativas. Como registrado no relatório de campo de número 30, foi realizada uma oficina sobre materiais com lã de ovelha e *eco print* (técnica natural de tingimento de tecidos com plantas). Eram cerca de 30 mulheres, geralmente com mais de 40 anos, e em sua maioria já se conheciam de outros lugares. Eu mesma, que moro há poucos anos na cidade de Florianópolis, reconheci uma delas que fazia parte da organização alternativa na qual realizei minha dissertação de mestrado há alguns anos.

Da mesma forma que a comunidade mais antiga do sul da ilha de Florianópolis parece em maior parte já ter alguma relação, a relação entre os colaboradores, funcionários e gestoras se constitui como algo sólido e íntimo na maior parte das vezes. Segue trecho da entrevista de Cornalina, mãe da colaboradora Ametista:

Não há como falar do IC sem falar da Ametista. – aAmetista é o IC (...) Há muitos anos, a Ametista. ia na casa da Pirita para a Pirita ficar com ela de tarde, e lá ela ensinava muita coisa para ela. Ela também ia me corrigindo sobre como eu era com a Ametista. E assim a Ametista foi ganhando autonomia e virou uma nova pessoa.

Na entrevista de Pirita, ela relata sobre a época em que Ametista passava um período em sua casa:

E a Ametista, né, praAmetista não ficar totalmente sem ter pra onde ir, ela começou a ir lá pra casa todos os dias, de segunda a sexta, das 10 às 5 horas da tarde. Aí ela aprendeu a pegar ônibus, ela lavava louça, ela botava mesa, ela organizava o jardim, ela fez exposição de arte, tanto na argila quanto em madeira, né? Foi, praAmetista foi uma fase muito rica.

Durante a entrevista com Cornalina, mãe de Ametista, em certo momento, não pude deixar de intervir na entrevista, e disse: *“E ela é trabalhadeira, a Ametista, que eu sei bem que ela é trabalhadeira. Ela gosta de trabalhar, sabe?”*. Eu disse isso pois sempre me chamou a atenção o quanto ela gosta de trabalhar. Ela sorri quando alguém solicita a ela uma tarefa. Cornalina completa e segue sua fala:

Ah, ela faz exposições das peças de cerâmica, sabe? Ela, nossa, ela é o máximo, né? É o máximo. Mas ela não é, ela não nasceu o máximo. Ela nasceu um dragão. Daqueles que cospe fogo, né? Isso foi uma caminhada, uma caminhada árdua. Teve muita perseverança, teve esperança e teve luta e muito foco no objetivo. (...) Só que não é só o IC, né? Tem o todo, se colocar uma história, né? Tem da aceitação, tem o nunca desistir, né. A Ametista nunca tomou um remédio controlado na vida. Porque educar é muito difícil.

A Ritalina, tu deixa lá vendo a televisão o dia todo e tu põe lá na frente da televisão e tu faz algumas coisas e a tua vida tá ótima, mas a do teu filho não. Então eu nunca aceitei remédio controlado nenhum, eu nunca dei. A Ametista tomava canabidiol, quando ninguém tomava. Tem todo uma história, não é? Ela não nasceu assim. (...) Então tem tudo isso, né? Tem muito a ver com a forma que tu vê as coisas, né? Como tu lida com elas e como tu aceitas pra melhorar. Então, é por aí eu acho o caminho. Eu acho que o IC é maravilhoso, mas o maior papel é nosso, dos pais.

Novamente, não consigo deixar de fazer uma nova pergunta, agora sobre o canabidiol.

Por experiência própria, também utilizei canabidiol em minha mãe quando ela sofria de câncer antes de falecer, e sofri muito preconceito por isso naquela época. Então, faço minha pergunta, e a resposta da mãe da Ametista surpreende. Pergunto: *“E tu sofreu muito preconceito por dar canabidiol pra ela no início?”*. Cornalina responde:

Não. Preconceito é uma coisa que tu vais morrer sofrendo. Com canabidiol, com autismo, com a síndrome de Down, é tudo um quadro só. Então, eu acho que o preconceito contra o canabidiol não me afetou. Porque eu já vim de um preconceito lá dos anos 90, onde não se falava em autismo (...) Então, eu já venho de um preconceito dos anos 90, porque quando eu saí da maternidade em 92, eu não saí com um “síndrome de Down”, eu saí com um mongol. Porque era assim que eles eram tratados - mongol. Eu só tinha 23 anos. Quem supera esse nome mongol, eu acho que tá preparado pra qualquer coisa, pra qualquer coisa na vida, porque esse nome é terrível. Esse nome é horroroso, sabe? Esse nome é pesado. Ele é desumano. Então as pessoas não sentavam no banco do ônibus comigo, meu amor. As pessoas não sentavam no banco do ônibus comigo. O meu banco do ônibus estava sempre vazio. Então o preconceito contra o canabidiol não me afetou. Porque eu já vivi um preconceito muito maior. (...) Então é um preconceito idiota, né? Então eu vou ser sincera pra ti e dizer de novo que o preconceito contra o canabidiol pra mim não fez diferença nenhuma, porque eu sobrevivi ao preconceito da doença.

Diante da fala de Cornalina, percebo os efeitos das relações que permeiam o contexto na vida de sua filha, mas antes dos efeitos vêm os desafios, o preconceito, o julgamento, que são superados na crença de algo mais profundo. Além disso, a pesquisada atribui os efeitos de sua filha não só ao IC, mas também à Antroposofia e à sua própria luta como mãe. Ou seja, o efeito performativo vem de diversas relações, de diversas redes, não sendo mediados somente por um laço, mas por um emaranhado de redes e atores. Para se chegar até a "Ametista trabalhadeira" houve uma rede de relações pontuadas material e historicamente. Ou seja, a Ametista de hoje não é um objeto, mas é um produto relacional da inclusividade. E nesse caso, se pode analisar sobre a fronteira organizacional que a inclusividade transcende a organização, pois envolve um enredo maior como a família, a arte e a socialização.

Além disso, Ametista conhece Pirita há muitos anos, como também é o caso de outros atores estudados. Pirita se mostra no cenário como uma grande articuladora de redes. A Lepidolita (voluntária), em uma conversa informal em um dia de trabalho (conforme

registrado no relatório de campo de número 22) relata que *“Eu conheço a Piritahá mais de doze anos. Ela já tratou meu neto quando ele era criança, e nós moramos na mesma rua”*. Uma funcionária (Olho de Tigre) também relatou que *“A Pirita, eu conheço ela há mais de vinte anos eu acho, ela conheceu meus pais (já falecidos)”*.

Além de Pirita já conhecer esses atores, seu marido e seu filho também são atores ativos na história e no funcionamento do IC. Em sua entrevista, a fim de saber mais do envolvimento da sua família no IC, e de ter percebido isso em campo, questiono à Pirita também sobre seu marido, Cianita Azul. Pirita apresenta que: *“Ele ajudou muito, o Cianita Azul foi uma pessoa fundamental na introdução do instituto, né? Então assim, canteiros, né, tirar, sabe, organizar o espaço, teria sido muito difícil sem ele”*.

Em outra ocasião, conforme relatório 14, ao comentar sobre a história de criação do IC, Pirita fala que *“muito disso se deve ao Cianita Azul”*. Já na confraternização de final de ano, conforme relatório 17, Cornalina, mãe de Ametista, comentou comigo e com a mãe do Esmeralda sobre no passado quando Ametista passava um tempo do dia na casa de Pirita: *“E Pirita ia ensinando ela e ia me corrigindo também, assim fomos aprendendo a autonomia. Mas o Cianita Azul não, porque o Cianita Azul é puxa saco da Ametista (risos)*. Percebo que Cianita Azul se mescla a história de vida também de Ametista e de Cornalina.

Ainda hoje Cianita Azul está presente no IC, conforme relatório 17:

Na horta estavam Olho de Tigre e Cianita Azul (marido da Pirita, que de tanto ouvir falar dele eu tinha curiosidade em conhecê-lo). Cianita Azul é um senhor muito simpático, de barba longa e cabelo longo. Logo depois chegou o filho da Pirita (tem 30 anos e é modelo internacional) e também começou a ajudar na horta. Eles estavam cobrindo a área da horta com um tipo de rede para o sol não pegar tão forte ali.

Percebo que Cianita Azul foi um ator que participou da criação do IC e ainda hoje está presente no IC, mesmo que esporadicamente. Ao sugerir para Pirita colocarem uma placa na esquina da rua que leva ao IC (conforme relatório 28) ela responde *“boa ideia, vou pedir para o Cianita Azul fazer”*. Cianita Azul não é somente o ator “marido da Pirita”, assim como muitos outros maridos e mulheres dos atores pesquisados, mas é um ator que faz parte do IC, que permeia suas redes e que sem ele o IC não seria como é hoje.

Além de Cianita Azul, Calcita Amarela, filho do casal Pirita e Cianita Azul é muito presente no IC. Como descrito no relatório 20:

Hoje o filho da Pirita também estava lá novamente. Ele ajuda bastante e estava trabalhando com a Ametista nas madeiras de novo. Na hora do lanche, ele fala algo para Ametista que não entendi. E Ametista disse “ah

manoo”. Seu nome é Calcita Amarela, e Piritachama ele de “mano”. Mas a Ametista chamando-o assim parece reforçar que eles cresceram juntos.

Em outro dia, conforme relatório 21, descrevo que:

Depois chegou o filho da Pirita (Calcita Amarela). (...) “Minha mãe vai para Brusque hoje” ele disse. Calcita Amarela sempre se refere à sua mãe com muito carinho e respeito. Ele é modelo internacional e viaja muito à trabalho. Ele sabe muito do trabalho do IC e tem habilidade de trabalhar com os colaboradores pois já é habituado a trabalhar com pessoas com deficiência.

Calcita Amarela é próximo também de Zircão, conforme relatório 31: “*Durante o lanche (...) Calcita Amarela e Zircão se alfinetam brincando como sempre*”. Além disso, Calcita Amarela trabalha ativamente no IC, conforme relatório 30: “*Calcita Amarela vai para a horta com os voluntários e eles trabalham enquanto fazemos a reunião*”. Percebo que Calcita Amarela (30 anos) possui quase a mesma idade de Ametista (33 anos), e eles passaram parte de sua infância juntos enquanto Pirita atendia Ametista em sua casa. Estar com pessoas com deficiência é algo natural para Calcita Amarela, conforme relato 31: “*Quartzo Rosa comenta sobre um dia em que Jaspe Vermelha estava muito agressiva e ela ficou com medo. Ela fala para Calcita Amarela “eu vejo que tu não se assusta com essas coisas, né?”; e ele responde “para mim, como eu cresci nesse meio, é algo meio natural assim”*”. Conviver com pessoas com deficiência para Calcita Amarela é algo parte de sua vida. Não há como separar sua vida disso, considerando sua história de vida e o fato de ser filho de Pirita.

Desde o início de minha pesquisa eu me perguntava se as funcionárias do IC estavam no IC motivadas por terem na família ou em outra rede pessoas com deficiência. Para minha surpresa, somente uma pesquisada afirmou que possuía alguém com deficiência na família. Labradorita relatou em sua entrevista que seu pai (já falecido) era uma pessoa com deficiência.

Eu tive a questão da inclusão também muito forte na minha família. Meu pai era deficiente físico. Ele teve poliomielite quando ele tinha dois meses. E, mas isso sempre foi uma coisa que ele sempre tentou é, tá sempre se desafiando, assim. O pai dirigia, o pai teve filhos, teve família, né? (Entrevista Labradorita, 20/02/2025).

Assim, Labradorita já possui a vivência com a inclusão desde que nasceu. Além disso, Labradorita apresentou que também possui vivência com artesanato e com maior contato com a natureza:

A mãe trabalhou muitos anos com costura. A minha avó, também trabalhava com isso. Então eu sempre tive uma vivência muito do artesanal, assim, né? As duas sempre gostaram muito de trabalhos manuais, tricô, crochê, pintura. (...) E a gente tinha uma casa em Belém Novo, que é na zona sul de Porto Alegre, que a gente ia todo final de semana. Então lá eu vivenciei muito essas coisas de casa, né? De campo, de plantar. Eu sempre gostei muito dessa vida de subir em árvore, daí eu tinha essas vivências muito com a

natureza, né? Que é uma coisa que eu me identifico bastante, assim. (Entrevista Labradorita, 20/02/2025).

Labradorita (pedagoga) traz de sua infância a convivência com pessoa com deficiência, bem como o contato com a arte e com a natureza. Conforme sua entrevista, sua trajetória no IC iniciou através do trabalho diretamente com os colaboradores e de atividades do dia a dia da organização. Depois disso, passou também a utilizar o espaço do IC para fornecer oficinas para crianças sobre horta, natureza e alimentação saudável. Atualmente, Labradorita ampliou suas funções para o artesanato (principalmente com lã de ovelha) e suas vendas. Conforme relatório 31, Labradorita apresenta que *“Agora estou também com a parte das vendas, e estou muito feliz, eu gosto muito”*. Assim, percebo que a Labradorita que se sente feliz vendendo artesanato hoje é um efeito da Labradorita desde sua infância. A Labradorita de hoje é efeito de suas relações desde o início de sua vida, desde o contato primário com sua família. Sua realização hoje é efeito de outros tempos e outros espaços.

Como observam Emirbayer (1997) e Latour (2012), relacionamentos geram outros relacionamentos em outras redes e são capazes de resultar em novas realidade. Além disso, as relações se dão em diversos tempos, espaços e contextos (Latour, 2012). Dessa forma, no contexto estudado, as fronteiras organizacionais não são postas, e as relações transcendem uma única dimensão. Ou seja, as relações vão além da dimensão organizacional, extrapolando o tempo, o espaço e o próprio contexto. Além disso, não há uma vida pessoal separada da vida no trabalho, pois ambas se confundem nos tempos, espaços e contextos. No contexto estudado, as redes se mesclam, se fazem, se desfazem e se refazem.

Latour (2011) observa, o organizar é um contexto que se reorganiza constantemente. Assim, o movimento para a inclusão não é estático, mas é fluido e se estabelece ao passar do tempo. A fronteira organizativa não existe como elemento objetivo e fixo no processo da Inclusividade. Para que a organização se abra à inclusividade, suas fronteiras são fluidas, transponíveis, e abertas a diversos atores, os quais intra-agem com a a organização em diversos tempos, espaços e contextos.

4.2.7 O perfeito x o real.

Como Van Eck et al. (2024) observam, o caminho para a inclusão não é algo perfeito e não está isento de conflitos. Além disso, o que se espera de uma organização que trabalha com a inclusão, e com outros temas como alimentação saudável, como também é o caso do IC, pode não ser o que ocorre exatamente na prática. Muitas vezes são idealizadas realidades que não existem além de um mundo ideal (e irreal).

O IC é uma organização que afirma seguir a horizontalidade das relações de trabalho. Logo em minhas primeiras visitas ao IC (conforme Relatório 3), Quartzo Rosa (funcionária) fala que “*Aqui, tem a Pirita que é a coordenadora, mas depois dela, todo mundo é igual, é tudo horizontal*” enquanto falava sobre um conflito que estava ocorrendo entre funcionárias. Além disso, Quartzo Rosa vive hoje uma nova realidade de vida, pois anteriormente, trabalhava em grandes redes de hotelaria e hoje relata uma rotina diferente de trabalho:

E, assim, falando mais de mim especificamente, depois que eu parei de trabalhar, né, com hotelaria, ela demanda muito, né? Ela roubou tempo de vida meu, né? Da minha vida. E eu não quero mais isso para mim. Então assim, hoje a minha rotina, eu faço a minha agenda, é super dinâmico e eu sinto que eu tenho liberdade nisso, eu conquistei esse lugar, né? Porque ninguém precisa me controlar para saber se eu tô produzindo ou não tô produzindo, não existe isso, porque a gente entrega, cada uma na sua área entrega, sabe? Isso para mim é muito importante assim, saber que tudo o que eu dou, no momento que eu preciso, eu posso pedir também, sabe? Essa troca.

Percebo na fala de Quartzo Rosa a superação da lógica de controle através da horizontalidade a que o IC se propõe. A lógica de controle é superada através da confiança no outro, como pessoa e como profissional. Arrisco-me a observar novamente que essa confiança no outro pode ser intensificada pela espiritualidade, conforme descrevi na seção referente a essa categoria relacional, em que os atuantes acreditam que uma “*força crística*” os guia (a exemplo do relatório de campo 15).

Por outro lado, há o descontentamento da equipe com a baixa remuneração e com as tantas tarefas demandadas diariamente. São muitas demandas para poucas pessoas, e frequentemente as funcionárias precisam realizar tarefas que divergem de suas funções principais. Segue trecho de relatório de campo número 15:

Vinheta 17: O descontentamento da funcionária.

Ao descer, na cozinha, pergunto para Quartzo Rosa se ela quer ajuda e ela fala que “sim, [ajuda] para o pão”. Ajudo a pegar o pão e no que coloco no balcão Rubi já começa a fatiá-lo. Depois pergunto novamente se Quartzo Rosa quer ajuda. Ela fala que “agora não, a louça depois pode ficar com vocês”. Nisso, Labradorita revira os olhos como quem se acha injustiçada por só ela lavar a louça.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 15, 06/12/2024.

Em outra ocasião, como registrado em relatório de campo de número 27, a mesma funcionária parece incomodada quando precisa despetalar plantas da horta. Minha impressão nesses momentos era que essa funcionária não estava satisfeita em fazer algum trabalho “fora de seu escopo”, ou que talvez não fosse “digno” o suficiente para ela e seu prestigioso currículo.

Conforme fala de Pirita em um dia de trabalho no IC, assim como consta em meu relatório de campo de número 9, “*aqui no IC nós só contratamos pessoas com currículos*

invejáveis”. Percebo que o IC foca em contratar pessoas muito qualificadas para um trabalho que possui poucos braços para diversas funções. Além disso, os baixos salários também permeiam as relações de insatisfação em relação ao trabalho por parte de algumas funcionárias. Segue agora outro trecho do relatório 9 quando questionei a coordenadora Piritá sobre o salário das funcionárias:

Piritá me responde que “Atualmente os salários são de um salário-mínimo. É muito pouco, temos de aumentar. Elas tinham que ganhar no mínimo três salários-mínimos para meio turno de trabalho, por tudo que fazemos aqui. Essa é uma preocupação nossa como gestão e como coletivo.

Assim, o IC é uma organização pequena e de relações horizontais, o que faz com que funcionárias, colaboradores e voluntários tenham que realizar as mais diversas tarefas, o que parece não agradar a todos. Além disso, os baixos salários também contribuem para a insatisfação de alguns atuantes. Além disso, em meu tempo em campo eu por vezes ouvia funcionárias conversarem sobre outras opções de emprego e sobre não se sentirem valorizadas (conforme relatórios 6 e 31). Labradorita, em sua entrevista, ao ser questionada sobre quais seriam os principais desafios do IC, responde que:

Eu acho que o principal desafio é o financeiro. É um valor muito baixo, frente a tudo que a gente faz e as horas que a gente dedica e a qualidade dos profissionais. As contas estão chegando e como é que tu enfrenta, né, tudo isso? É tu ter essa instabilidade, né? Eu acho que acaba desmotivando um pouco, sabe? Ao mesmo tempo que o projeto é muito bonito, de saber que tu vai ali trabalhar, trabalhar, trabalhar e vai ganhar pouco, sabe? Enfim, mas eu sei o quanto elas têm corrido atrás de editais e tal, né?

Labradorita reitera em sua entrevista o que percebi em campo sobre os baixos salários e a insatisfação com o trabalho. Ao mesmo tempo, reconhece que a organização tem se esforçado para buscar mais editais de fomento. Da mesma forma, Quartzó Rosa expõe a ideia em sua entrevista:

Tem a questão ainda dos nossos salários que são muito baixos, né? E isso mexe com a autoestima, isso mexe com a valorização, sabe? E a gente tá inserido, é uma ONG inserida numa cidade com um custo de vida muito alto. Então, assim, desafio duplo, né?(...) Antes eu não era assim uma pessoa, tipo, eu não me ligava na coisa do dinheiro e tal, só que hoje eu me encontro numa posição que eu nunca me senti tão limitada. E assim, sabendo das minhas habilidades, do meu querer realizar e colocar, para um projeto social...Será que eu vou tentar outra coisa? Para onde eu vou? O que eu faço? Poxa, mais um mês, né? Isso é bem constante, assim, para mim. E cada vez vai tomando mais força, né? Porque vem se repetindo e o custo de vida aumentando.

Dessa forma, percebo o impacto do desafio financeiro dos baixos salários na vida e na autoestima das funcionárias. O sentimento de instabilidade e desvalorização permeia as relações. Embora saibam que seu trabalho com a inclusão é algo em busca de algo maior, as funcionárias não o desvinculam do sentimento de desvalorização. Como colocam Van Eck et

al. (2024), a inclusão nem sempre é perfeita, como em casos de trabalhadores de baixa remuneração os quais geralmente possuem condições de trabalho precárias que oferecem risco à saúde mental e física dos empregados.

Mas o desafio financeiro não é algo exclusivo do IC. Ele permeia também atuantes parceiros, como descrevo no relatório 13. Nesse dia, acontecia uma reunião do IC com parceiros para se articularem para concorrer a um novo edital de fomento:

Vinheta 18: Reunião com parceiros.

Lepidoto (líder de um assentamento da região) disse que *"é difícil para nós termos recursos. Temos muito a fazer e estamos sobrecarregados em tantas frentes, e também não temos apoio suficiente na comunidade e nem pessoas comprometidas o suficiente"*. (...)

Quartzo Azul também afirma que *"não temos apoio de nada diretamente, não tem fomento e nem isenção de nenhuma taxa."* Por outro lado, ele se mostra confiante nas causas que defende *"Mas eu fico muito feliz mesmo assim porque daí eu não sou obrigado a me vender"*. (...)

Lepidoto fala sobre ter diminuído a compra das cestas, que *"na pandemia bombou e agora diminuiu"*. Ele também reforça que *"demorou muito pra virem os recursos"* (...) *acho que mais para frente vamos estar mais potentes nisso"*. Também comenta que a maioria dos envolvidos trabalha fora do seuprojeto, pois não tem como se sustentarem somente com o que recebem lá.

Turquesa fala *"Igual à gente aqui. Ano passado tivemos uma época sem produção e tivemos que comprar de outros produtores para manter as cestas"*. (...)

Quartzo Azul comenta sobre projetos e fala que não ganha muito dinheiro. *"Não sobra muito não"* – e acende um palheiro. (...)

Granada fala que *"é isso que a gente precisa costurar"* pois esse edital só funciona se for em parceria. *Primeiro devemos então identificar quais seriam os atores e fazer um mapeamento da produção, identificar os pequenos produtores da região e identificar como cada um poderia atuar"*

Turquesa reforça que *"é um edital de teia, de rede"* enquanto Pirita afirma que *"e nós daríamos um salto em grupo"*.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 13, 29/11/2024.

Diante desse relatório, observo que o desafio financeiro não é realidade somente do IC, mas também de outros atuantes de sua rede, que também possuem ideias inovadoras e vontade de fazer algo pelo mundo, mas não possuem recursos suficientes para isso. Além disso, os atuantes apontam a dificuldade em encontrar atuantes comprometidos e que aceitem as condições de trabalho e remuneração, como na fala de Lepidoto: *"É difícil para nós termos recursos. Temos muito a fazer e estamos sobrecarregados em tantas frentes, e também não temos apoio suficiente na comunidade e nem pessoas comprometidas o suficiente"* ou na fala de Quartzo Azul: *"Não sobra muito não"* ao se referir sobre seu lucro na sua organização.

Esses desafios reforçam as dependências mútuas entre organizações, assim como na fala de Turquesa: *"Ano passado tivemos uma época sem produção e tivemos que comprar de outros produtores para manter as cestas"* ou ainda na fala de Granada no mesmo relatório 10,

ao afirmar que o edital em questão é “*um edital de rede*”, enquanto Pirita afirma que “*daríamos um salto em grupo*” ao se referir caso o edital fosse contemplado.

Em outra ocasião, Quartzoso Rosa comenta sobre o IC ter sido contemplado em um edital de fomento, conforme Relatório 31:

Depois de terminarem sua reunião, Quartzoso Rosa vem até mim e me fala: “Nós conseguimos o edital da (nome da organização que fornece recursos a organizações da sociedade civil)”, nós sorrimos e nos abraçamos. “Nós estávamos muito empenhadas nisso, pois sem isso o IC poderia inclusive fechar as portas no meio do ano, se não tivesse esse recurso externo” disse ela.

Diante dessa fala, evidencia-se novamente o desafio financeiro do IC: “*sem isso o IC poderia inclusive fechar as portas no meio do ano, se não tivesse esse recurso externo*”. Os atuantes buscam se articular em redes para superar os desafios, ao passo que, embora o IC não possua uma lógica exclusiva de somente lucro do mercado tradicional, as questões financeiras existem e os recursos financeiros precisam ser suficientes para atender às duas demandas internas.

Além do desafio financeiro, o IC também enfrenta conflitos entre seus atuantes humanos que fazem parte da organização. Durante meu tempo em campo, presenciei alguns momentos em que uma funcionária com mais experiência que as demais parecia querer ensinar como as outras deveriam agir em suas funções. As outras funcionárias passaram a se sentir desrespeitadas pela sua forma de falar e agir (como registrado no relatório de campo de número 13). A organização buscou então resolver os conflitos através de conversas com a funcionária e também através de uma dinâmica da Antroposofia chamada biografia (conforme relatórios de campo de número 14, 15 e 16). Após as várias tentativas sem sucesso, a organização demitiu a funcionária (relatório de campo de número 20).

Ao começar a perceber esses conflitos em campo, pergunto a Pirita em uma conversa informal em um dia de trabalho como o IC resolve seus conflitos. Conforme relatório 9, Pirita responde que

Nós começamos a ter problemas com isso faz pouco tempo, alguns meses, e o mundo todo está assim, isso tem em todos os lugares e aqui não seria diferente pois estamos aumentando a equipe também. E pela minha experiência, quem não se encaixa vai automaticamente saindo em algum tempo.

Pirita novamente parece confiar no fluxo das coisas (e novamente me pergunto se essa confiança no fluxo vem daquela confiança na “*força crística*” que a tudo guia) mesmo em meio aos conflitos. Além disso, Pirita compreende que o IC é uma organização assim como as outras no que se refere aos seus desafios. Assim como Silva e Carvalho-Freitas (2021)

apresentam, por vezes a inclusão organizacional está acompanhada de conflitos e tensões, pois há diferenças de histórias de vida e também de interesses. Tempos depois, converso novamente com Piritá sobre o conflito e ela me fala que:

Você sabe que eu também sou terapeuta de crianças, né, e quando elas apanham na escola eu digo para os pais “uma criança não pode ir para escola para apanhar, para sofrer”, e o mesmo eu digo aqui: “ninguém pode ir para um trabalho para se sentir desrespeitado, diminuído, menosprezado.

Assim, a gestora demonstra preocupação com um ambiente harmonioso de trabalho e em resolver o conflito existente. Do outro lado, percebo também uma tendência a tornar as relações de trabalho muito próximas e pessoais no IC, o que pode interferir em outras questões da organização, como relata Turquesa em sua entrevista, ao afirmar que isso “*Pode atrapalhar um pouco as coisas*”. Segundo Turquesa:

Isso gera certa dificuldade na organização do IC, porque fica uma coisa mais pessoal. E o certo no profissional, profissional, né, é não tornar a coisa pessoal. Então isso é um pouco desafiador. Eu acho que é o que atrapalha as relações ali, porque deixa de ser uma coisa profissional, então passa a ter muitas amizades ali, muita coisa legal, é muito massa, mas isso leva a uma relação mais pessoal. E aí as pessoas deixam de ser um pouco profissionais, e aí se gera algum conflito entre alguém, isso acaba afetando o trabalho como um todo, porque deixa de ser profissional. Mas no geral, é muito gostoso, é muito bom, quando a gente está sem esses pequenos conflitos, a coisa flui super bem, né, mas eu acho que esse é um desafio ainda que a gente tem, de tornar mais profissional as relações dentro do Compassos, e não deixar tão pessoal, né. Isso, acho que a gente está crescendo muito, está aprendendo muito. Eu visualizo que ano passado a gente evoluiu bastante em direção a isso. Ainda temos muitos passos a dar. Mas eu visualizo que cada vez mais a gente está se aproximando de um profissionalismo, né.

Durante uma das sessões de oficina de biografia, como no relatório de número 15, Granada (funcionária da gestão), ao abordar sobre o conflito existente, aponta: “*gente, isso aqui é trabalho, tem que saber separar as relações de trabalho das relações pessoais*”. Portanto, no IC, as relações mais próximas e os conflitos podem andar lado a lado. As relações mais próximas dentre os atuantes exercem um papel como o de pertencimento no dia a dia da organização, conforme expressou Turquesa: “*é muito gostoso (...) é muito bom, quando a gente está sem esses pequenos conflitos, a coisa flui super bem*”. Contudo, os conflitos exigem que seja feita alguma ação sobre isso, talvez o “*profissionalismo*” a que Turquesa se refere. Pessoalmente, percebo que a IC proporciona relações únicas, mas que não estão imunes e nem desconectadas das relações intra-organizacionais, portanto, discursos como o do produtivismo ou do profissionalismo ainda são reproduzidos no contexto em questão, mesmo que a lógica que se apresente seja (parcialmente) contrária a eles.

Além disso, a funcionária Labradorita relata a necessidade de maior atenção à saúde mental das funcionárias. Segue trecho da entrevista de Labradorita:

A gente acaba tendo uma relação mais próxima, assim, pela forma que a gente trabalha. (...) Então, essas questões emocionais, acabam atravessando, só que ao mesmo tempo, assim como a gente vê no trabalho biográfico, eu acho que falta, às vezes, um suporte de alguém mais neutro. A importância de ter alguém, porque às vezes a gente precisa, né? É um trabalho de: “quem cuida de quem cuida, né?” É um trabalho pesado, às vezes a gente acha que é um trabalho muito bonito, é um trabalho pesado e a gente não tem um respaldo psicológico, às vezes atrapalha o emocional. Às vezes eu vejo que em algumas situações, assim, o emocional acaba meio que misturando e aí as relações ficam difíceis e isso interfere no trabalho diário, assim. Então eu vejo que é uma falha nossa em constituição, e vejo a importância de um trabalho emocional mesmo, assim, né?

Labradorita relata o trabalho no IC como algo visto como bonito pelas pessoas de fora da organização, mas que é “*emocionalmente pesado*”. Outra funcionária, Quartzo Rosa, em sua entrevista, também apresenta que o IC deveria disponibilizar maior apoio psicológico para as funcionárias. “*E quem cuida de quem cuida?*” me pergunta Quartzo Rosa. Assim, as funcionárias podem ser vistas de forma idealizada pela sociedade, tendo em vista a natureza de seu trabalho. Porém, o real é que elas também necessitam de atenção à sua saúde mental e psicológica, o que até o momento dessa pesquisa não ocorria de maneira organizada no IC.

Em meu trabalho em campo, presenciei outros momentos os quais se deram de forma diferente do que eu esperava. Como no relatório 10, em que participei de uma reunião de desligamento de uma funcionária, “*Pirita fala também sobre dispensar a estagiária de design, “pois ela é muito crua e o barato fica caro” Ouvir isso para mim foi como um balde de água fria. Me senti decepcionada com Pirita*”. Quando Pirita comenta sobre dispensar a estagiária por ser “muito crua”, ou seja, muito nova e sem experiência, demonstra que a organização não está isenta de selecionar quem trabalha para ela, de forma que a “organização aberta a todos” nem sempre se coloca como realidade, considerando as necessidades e desafios do IC. Assim, Dobusch et al. (2024) observam a importância do engajamento afetivo de quem orchestra as práticas inclusivas, buscando assim uma organização verdadeiramente aberta a todos e não a somente a algum ou alguns grupos de minorias.

Já em outra ocasião, me surpreendo com o comportamento de um parceiro em uma reunião, conforme relatório 13:

Lepidoto se afasta e acende um cigarro. Na mesma hora eu olho e acho que ele percebe. Ao mesmo tempo em que me espanto por uma pessoa que fala em saúde e meio ambiente fumar, sinto vontade de fumar naquele momento (parei de fumar quando engravidei). Ou seja, se ele é hipócrita, eu também sou. Minutos depois Quartzo Azul também se afasta e acende um palheiro. Vejo rapidamente e tento disfarçar e olhar para outro lado. Ninguém ali parece de importar com isso.

Diante desse trecho de relatório, percebo o paradoxo onde o imaginário perfeito e o real se evidenciam novamente. Esse contrassenso revela que não devemos romantizar as

relações do contexto, visto que elas permeiam realidades estabelecidas de acordo com cada atuante que a enreda. Ao mesmo tempo, enquanto só eu pareço estranhar o cigarro, os outros atuantes não o estranham e não o condenam. Me pego então excluindo alguém enquanto os atuantes do IC o incluem. Por Lepidoto e Quartzo Azul trabalharem com agroecologia, não estão imunes de seus próprios hábitos pessoais. Antes de serem trabalhadores ou empresários, Lepidoto e Quartzo Azul são pessoas com suas histórias de vida e relações antes e fora das relações que os levam hoje ao IC.

Antes de entrar em campo, também imaginei que encontraria diferenças no uso de artefatos no contexto do IC, tanto no sentido de serem adaptados a pessoas com deficiência quanto no sentido de serem todos totalmente sustentáveis por se tratar de uma organização que trabalha com a agricultura biodinâmica. Como registrado no relatório de campo de número 6, eu estava na estufa de brotos ajudando a separar e limpar recipientes, e Olho de Tigre (funcionária) me explicou que todos utilizam esponjas de plástico convencionais de lavar a louça para realizar a limpeza no IC. Perguntei a ela por que não usam esponjas ecológicas, que são uma opção mais sustentável. A sua resposta foi que:

É como quando eu tive meu filho e usava fraldas descartáveis. Deixei isso por conta do universo porque era o melhor para a minha realidade na época. E como muitos deles (se referindo aos colaboradores) têm dificuldades de coordenação (motora), a esponja convencional limpa melhor e com mais facilidade.

Novamente me deparo com a controvérsia do que imaginei como perfeito e do que se mostra como real. O IC adapta-se à sua realidade e às necessidades de seus atuantes. Na prática, usa-se a esponja convencional, pois é o que melhor funciona para a motricidade dos colaboradores.

Já quase em meu momento de retirada de campo, pela primeira vez, sou convidada a participar de uma reunião mensal de gestão. Assim como apresento no relatório de campo de número 30, a voluntária Fluorita apresenta uma proposta de reestruturação no IC:

Vinheta 19: Reunião de gestão.

Pirita pede para passar a palavra para Fluorita, que *“irá nos apresentar umas propostas”*. (...) Eis que inicia a fala de Fluorita, cheia de jargões gerencialistas da Administração (ela se diz formada em Gestão de Negócios). Ela fala com autoridade e muita confiança e propõe uma “reestruturação do IC no que se refere a uma Departamentalização e divisão de cargos e funções”. Ela afirma que conversou individualmente com várias pessoas e que identificou essa necessidade. *“É essencial a organização aqui”* ela pontua. Ela repete que é preciso aproveitar melhor o potencial de cada pessoa na sua função e coloca que precisa haver um responsável e um co-responsável por cada ação.

Fluorita também coloca a importância de se estruturar melhor as finanças, definindo o que é despesa, lucro, investimento, etc. E que o objetivo é trazer maior remuneração e mais pessoas para o IC. Ela fala então que se coloca à disposição e pede para ouvir opiniões.

Todas parecem concordar e começam as falas sobre a possível necessidade de maior organização do IC.

(...) Quando chega a minha vez, eu falo que prefiro não me posicionar, pois só tenho que anotar minhas observações. Quartzoso Rosa prontamente fala com tom de braba “*tu não vai falar?*” E eu reforço que não.

(...) Fluorita fala agora que falta comunicação interna e hierarquização no IC, um diálogo mais transparente, saber os porquês de falar ou não algo. “*Os termos, as condições, devem ser claras. E quem tem mais conhecimento deve passar para quem tem menos*”.

(...) Fluorita fala novamente que “*precisamos aproveitar as energias*”, e propõe um desenho de cargos e que enviará no grupo de whatsapp e que quer respostas individuais no privado de cada uma.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 30, 06/06/2025.

Diante desse relatório, eu me vejo excluindo Fluorita. Eu a excluí enquanto todas as outras a incluíram, a ouviram e a aceitaram. Minha primeira impressão desse dia foi a de que Fluorita não era confiável e que trazia uma ideia totalmente gerencialista e capitalista, o que iria desvincular o IC de sua real essência. Pensei que ela queria transformar o IC em uma organização de modelo burocrático como aquelas que estudamos na graduação em Administração e afins e que isso seria uma tragédia. “Estou vendo o IC prestes a afundar e não posso fazer nada” pensei eu. Mas quem sou eu para achar isso? E quem pode garantir que transformar o IC em outro tipo de organização será ruim? Reconheço assim minhas emoções e minhas reações diante da pesquisa.

A chegada de uma nova funcionária para a gestão parece trazer uma nova visão da realidade de mercado para a organização, mais voltada a estruturação, hierarquias e com visão mais gerencialista (conforme relatório de campo de número 30). As palavras utilizadas por ela são de administração tradicional, as ideias e a forma de se colocar diferem do que a organização se propôs até agora. Se isso é uma necessidade da organização no momento, ou se as funcionárias da gestão não compreenderam o trabalho da nova colega, ou se a nova funcionária irá se adaptar à organização, eu não saberei até terminar essa tese. Infelizmente não poderei acompanhar o desenrolar dessa questão, mas exponho aqui como uma lembrança de que tudo pode mudar a qualquer momento a depender dos atuentes que entram e saem de cena. Assim como Raviola e Gasparin (2024) observaram em seu estudo que em seu organizar, uma organização que até então se dizia informal e horizontal, influenciada por outros atuentes pode produzir mudanças em direção ao que acredita ser “maior profissionalismo”, mesmo sem perder totalmente a informalidade.

E no contexto do IC, tudo está sujeito a mudanças e os atuentes buscam reações a isso. Como no Relatório 33, “Ao chegar, logo Purpurita vem me dar oi e me fala “*Opala, pensa num lanche*”. Fluorita então fala “*Calma, explica pra ela primeiro, Purpurita, que nós não*

vamos mais receber pão para o lanche”. Questiono então o porquê de o IC não receber mais pão para o lanche e Fuorita me fala que a padaria que há tempos doa o pão de fermentação natural para o IC está diminuindo as doações cada vez mais e que *“parece até que vai mudar de local”*”. Nesse mesmo dia, converso sobre isso com Piritá e ela me fala que *“estou pensando em algo sem pão, em algo mais saudável agora”*. Isso evidencia que o contexto está sujeito a transformações durante todo o tempo. O pão de fermentação natural esquentado na chapa esteve todos os dias presentes no IC desde que adentrei em campo. O pão “requeutado” com salada ou pasta de amendoim virou para mim sinônimo de lanche do IC, sendo um não-humano que permeia as relações como um mediador. De repente, isso muda e pode não existir mais. As gestoras não se assustam com isso, mas buscam calmamente uma solução com a ajuda de todos. A organização aceita as mudanças, e aceita a fluidez dos processos. Ao passo que novos atuentes surgem no contexto, novas relações são mediadas e assim novas mudanças e novas formações de redes emergem (Raviola; Gasparin, (2024). Além disso, como Latour (2012) observa, os atuentes entram e saem de cena constantemente no cenário organizacional. No contexto do IC, o pão é um atuante que logo poderá sair de cena, assim como a própria horizontalidade (“não-hierarquia”) da organização.

Diante do que foi apresentado nessa seção, reitera-se que a organização não está isenta de conflitos, assim como Adamson et al (2021) e Van Eck et al. (2024). observaram sobre organizações que trabalham a inclusão. Além disso, a organização não se coloca como separada do contexto e nem de forma idealizada, mas busca superar os desafios. O que esperamos como sociedade ou o que eu pesquisadora esperava antes de adentrar em campo já não importa mais. Mas sim como os atuentes se articulam diante de suas relações para a inclusão. Assim, a lógica do trabalho convencional perpassa os desafios para que a realidade da inclusividade se coloque no contexto. O fazer inclusivo é um fazer em que há desafios, em que existem convergências organizacionais, mas que não impedem o processo de incluir.

4.2.8 Inclusões-exclusões.

Para autores como Shore et al. (2018), a inclusão nas organizações envolve propiciar que os grupos marginalizados tenham oportunidades e também que os grupos não-marginalizados os apoiem de forma que os incluídos possam ser eles mesmos, possam se expressar, serem ouvidos e respeitados. Percebi ao longo da pesquisa que mais do que vivenciar a inclusão de pessoas com deficiência, o IC busca relações de equidade entre os seres. A organização IC busca reconhecer as potencialidades e individualidades de cada

pessoa que está envolta em uma rede composta por diversos atuantes (humanos e não-humanos).

No IC, o significado para uma nova realidade de organização se evidencia nas falas e atitudes dos pesquisados, o que os conecta a pessoas com valores e ideias semelhantes. Isso se mostra em afirmações como “*tudo o que eu pensei que poderia existir um dia, existe aqui, e eu vi que não era louca*” (Pirita- coordenadora - conforme relatório de campo de número 15), se referindo a uma organização diferente de tudo que ela já tinha visto antes como uma nova realidade organizacional. Descrevo um trecho do Relatório 13 em que participei de uma reunião do IC com seus parceiros a fim de se articularem em relação a um edital de fomento:

Vinheta 20: Reunião com parceiros.

Iniciam a discussão sobre o IC ser mais do que uma organização que vende produtos agroecológicos, mas que possui uma causa maior de inclusão social. Granada salienta que “*A gente não é uma [Nome de instituição de apoio e educação de pessoas com deficiência] e a gente não quer ser uma [Nome de instituição de apoio e educação de pessoas com deficiência], não promovemos o assistencialismo nem o capacitismo, não infantilizamos pessoas com deficiência aqui. Saímos desse capacitismo e incluímos de fato essas pessoas e valorizamos a capacidade deles de trabalhar*”.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 13, 29/11/2024.

Esse trecho corrobora o que percebi em campo. O IC não possui um tratamento diferenciado para com os colaboradores (que é como o IC se refere às pessoas com deficiência), mas todos são tratados com equidade e com respeito às individualidades e incentivo à autonomia. Principalmente durante meu início em campo, me deparei em diversos momentos, onde eu queria ajudar os colaboradores e Pirita “me corrigia”, como consta no relatório de número 3:

Vinheta 21: Pirita “me corrigindo”.

Nesse dia, Ametista fala que está com calor e tira então o seu casaco. Eu prontamente levanto para pegar seu casaco e colocar na chapelaria. Pirita me olha e fala “*Opala, Ametista sabe fazer isso sozinha. Deixa que ela vai lá. Ametista, pode ir levar seu casaco.*” Eu então sento novamente. Pirita segue falando: *Opala, você faria isso comigo ou com a Quartzo Rosa?* Eu digo que sim (verdadeiramente). Pirita sorri e eu também. Pirita fala “*eu imaginei, pois você parece ter perfil de cuidadora, só pelo tempo que você me contou que amamenta. Você tem muito o que aprender aqui*”.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 3, 28/08/2024.

Assim, a autonomia flui não só ao ensinar novas habilidades de trabalho aos colaboradores, mas em ações do dia a dia, onde todos aprendem a ter e a dar autonomia ao outro. Os atuantes aprendem constantemente perante as relações, pois isso não se trata de conteúdo “ensinado”, nem de pura ação, mas de reflexividade. É preciso se transformar internamente para que se modifique a potência de ação em relação aos outros atuantes, seja eles humanos ou não-humanos. E isso é parte do processo que permite a inclusividade

organizativa. Portanto, a inclusividade não é o resultado de um produto final onde “um ensina e o outro aprende”, mas é um processo em que todos aprendem constantemente.

Esse aprendizado é para os atuantes presentes no dia a dia do IC e para os atuantes de suas redes fora do espaço físico do IC. Segue trecho de relatório 30:

Durante a reunião, em um momento de descontração, Pirita conta que ela e Quartz Rosa foram ao aniversário de Zircão final de semana e que Quartz Rosa “cortou uma pessoa no aniversário”. Quartz Rosa então conta que *“chegou uma mulher e me disse, ‘ah então você é a professora do Zircão?’”* Eu disse firmemente que *“não, eu sou a colega de trabalho dele”*.

Assim, o alcance da inclusividade extrapola o espaço do IC e alcança outras redes mesmo que indiretamente buscando a mudança na visão sobre pessoas com deficiência. Os atuantes são abertos também a ensinar aos outros atuantes de fora de sua rede sobre sua visão. Porém, a abertura do IC não é somente para pessoas com deficiência, mas a tudo que é visto como novo ou diferente pela sociedade. Desde o momento de sua criação, o IC busca ser aberto a todos e a se adaptar às situações que se apresentam. Em sua entrevista, Pirita relata que:

E aí eu pensei assim, “quando nós tivermos o nosso instituto, nós vamos apoiar novas ideias”, sabe? Pessoas que tenham propostas que elas venham, que elas possam participar dos processos aqui. Então, eu acho que uma ideia diferente que eu acho que nós temos, diferente dos outros institutos, é primeiro essa amarração de ideias tão fortes, né? Que nós não temos, nós temos uma fluidez. Nós não queremos ser grandes, né? E o fato de nós não termos ideias acabadas, né?

Na fala de Pirita, em *“nós temos uma fluidez”*, é possível compreender a “plasticidade” presente na organização, como uma capacidade de se adaptar, de receber o novo, de alterar os processos, e de rever suposições. Além disso, as relações no IC são projetadas para incluir o maior número possível de atuantes, não só pessoas com deficiência, mas pessoas com novas ideias. Conforme explica Pirita: *“Não dizemos mais que nos concentramos em trabalhar com pessoas com deficiência, porque isso seria excludente e esqueceríamos que outras pessoas também precisam ser incluídas”* em uma conversa informal em um dia de trabalho no IC, registrado no relatório de campo de número 4.

Gostaria ainda de descrever sobre uma conversa que tive com Pirita em um dia de trabalho sobre o pagamento de trabalho dos colaboradores, conforme Relatório 9:

Vinheta 22: Conversa sobre o pagamento dos colaboradores.

Os colaboradores em sua maioria recebem atualmente 30 reais por semana. Já os colaboradores que possuem deficiências que impedem eles de trabalharem, não recebem o pagamento semanal (por exemplo, Selenita, Jaspe Vermelha ou Ametista). Ela falou sobre a Ametista, que agora estão estudando sobre como a pagar por seu trabalho. *“Ela não sabe o que é dinheiro, e se a der uma nota de dinheiro, ela vai somente balançar o dinheiro como se fosse brinquedo. Pensamos então em pagá-la com comida, mas desistimos, pois, ela já está no sobrepeso. Pensamos em pagá-la em roupas, mas*

ela já possui muitas roupas. Estão estamos pensando em pagamento que seja bom para ela e que ela percebe que está sendo recompensada pelo seu trabalho” - fala Pirita. Pois “O IC recebe as pessoas com a sua individualidade, e não com a sua deficiência”, reforça ela.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 9, 04/11/2024.

Percebo diante da fala de Pirita que a inclusividade se coloca como uma abertura à individualidade inclusive no que se refere ao pagamento dos colaboradores. A organização não estabelece um rotulo pré-determinado, mas busca identificar as individualidades e buscar soluções para as questões que se colocam no contexto.

Além disso, observo a fala de Pirita: “*Nós não queremos ser grandes*”. Algo semelhante é dito por Pirita em uma reunião com parceiros conforme relatório 20: “*Nós queremos atingir outros espaços, espalhar isso tudo, mas não queremos nós como IC crescermos, não queremos crescer em espaço, pois acreditamos no “smallisbeautiful”*”. Durante meu tempo em campo também presenciei uma nova fase do IC, com o início de oficinas sobre cultivos biodinâmicos e artesanato com lã de ovelha para a comunidade local e para uma comunidade de baixa renda da região. Segundo Pirita, conforme relatório 4: “*nós queremos virar um Instituto-Escola, então primeiro queremos aprofundar os saberes para depois compartilhá-los nas comunidades*”. Além disso, nesse dia, Pirita também me conta sobre o projeto com a Comunidade Frei Damião da Palhoça (comunidade de maior vulnerabilidade social do estado de SC), com oficinas que ocorrem parte no espaço do IC e parte na comunidade, além de um projeto com mulheres da comunidade que costuram os produtos em lã de ovelha em parceria com o IC.

Assim, a organização quer crescer em forma de expandir seus conhecimentos e seu alcance para ajudar mais pessoas da sociedade, mas não quer crescer como “empresa que só quer o lucro para acumular dinheiro e aumentar seu espaço”. A ideia de expansão para os atuantes é incluir mais pessoas, e não crescer em espaço nem em dinheiro além do necessário a qualidade de trabalho da organização. Ou seja, não se busca uma expansão geográfica, espacial, mas uma expansão de se projetar em outras realidades, buscando provocá-las sem necessariamente estar em presença em cada local.

Durante meu tempo em campo, presencio o início de alguns projetos citados por Pirita. O primeiro deles foi a oficina de *eco print* (impressão botânica) oferecida pelo IC a mulheres da comunidade local. Conforme relatório 22 em um dia de oficina de *eco print*, enquanto diversas mulheres se maravilhavam apreendendo uma nova forma de artesanato, pouco (ou nada) interagiam com os colaboradores:

Vinheta 23: O colaborador na oficina de impressão botânica.

Há uma atividade para todas conhecerem e tocarem na lã de merino. Turmalina Negra está do meu

lado. Estamos os dois tentando entrar na roda que se formou para tocar na lâ. Em um momento, a roda simplesmente se fecha na frente de Turmalina Negra. Uma mulher dá as costas para ele como se ele não existisse ali. Continuo do lado dele (...) Depois do lanche, ajudo a tirar as comidas da mesa e vejo que Turmalina Negra está comendo com fome. “*Tu não comeu ainda?*” – pergunto. “*Não*” – ele me responde. Turmalina Negra não comeu o lanche junto das demais pessoas que estavam ali. Ele conseguiu comer depois o que sobrou, e ninguém viu isso.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 22, 31/03/2025.

Reitero essa observação da exclusão na oficina de *eco print* no relatório 27, onde observo que “*os colaboradores ficaram praticamente excluídos, ou seja, o público da oficina parecia não estar interessado em interagir com eles, mesmo a oficina sendo dentro do IC*”. Durante uma reunião, Pirita aborda essa mesma questão, conforme relatório 30:

Vinheta 24: Reunião de gestão.

Pirita fala que os colaboradores ficaram por vezes excluídos na oficina de *eco print*. Conta que uma mulher chegou na hora da atividade e só tinha um lugar vago ao lado de Turmalina Negra. Mas essa mulher se recusou a sentar ao lado dele, pegou o banco e sentou longe dele. Pirita disse que essa mulher possui uma filha com deficiência, mas que ela não aceita esse diagnóstico. (...) Pirita salienta que os colaboradores precisam ser colocados em espaços e que os outros vejam isso.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 30, 06/06/2025.

Além disso, o mesmo ocorre com alguns voluntários estrangeiros que vão ao IC através de uma parceria com uma organização de intercâmbio para universitários. Enquanto alguns desses voluntários interagem com os colaboradores, outros nem fazem questão.

Tanto sobre os dias de oficina quanto sobre os voluntários universitários estrangeiros, não posso afirmar que eles possuem preconceito com pessoas com deficiência, pois há outras questões que os envolvem de acordo com suas relações. Suas motivações por estarem no IC (e em seus eventos) podem ser diversas, assim como podem praticar a exclusão por razões diversas. Não tenho como justificar a exclusão. Só posso afirmar que ela existe tendo em vista o que vivenciei em campo e busco descrever nessa pesquisa.

Assim, a inclusão também carrega consigo uma parcela de exclusão, pois ao incluir novos grupos ou novas pessoas, essas não compreendem de imediato a lógica inclusiva da organização. Por isso, esses novos atuentes reproduzem comportamentos de exclusão com os quais foram socializados. Como Dobusch (2014, 2024) observa, a inclusão anda lado a lado com a exclusão, ou seja, é necessário reconhecer as exclusões para que se possa incluir, ao mesmo tempo em que ao buscar incluir, a exclusão não desaparecerá de imediato. No caso do contexto estudado, isso se confirma, e a inclusão e exclusão ocorrem simultaneamente, ao passo que enquanto alguns atuentes são incluídos, outros podem ser excluídos por atuentes de fora do contexto usual.

Conforme relatório 4,

Piritame contou sobre um colaborador que não viria mais no IC por causa de episódios de agressão. Ela explica que *“todos têm uma rede por trás, e por isso não podemos julgar”*. Além disso, no caso desse colaborador, ele gritava e cantava muito alto o tempo todo, o que desregulava a todos, e principalmente os colaboradores com sensibilidade ao som.

Assim, novamente o paradoxo da inclusão e da exclusão se evidencia, pois um colaborador teve de ser convidado a se retirar (excluído) do IC por episódios de agressão dentro do IC. Além disso, eu presenciei (conforme relatório 3) que esse colaborador gritava e cantava alto durante toda a manhã, e que colaboradores como Esmeralda, Turmalina Negra e Jaspe Vermelha se mostravam muito incomodados e não conseguiam se concentrar para trabalhar. Percebo a linha tênue entre o incluir e o excluir. Se o colaborador continuasse no IC, outros colaboradores seriam excluídos em suas necessidades, além de correrem o risco de serem seriamente agredidos. Ao mesmo tempo, o colaborador deveria ter uma chance de inclusão através da socialização. Estaríamos diante de um dilema? De um paradoxo? De uma hipocrisia? Ou de uma controvérsia? Qual o limite entre o incluir e o excluir nesse caso? Não tenho resposta e apenas me apego ao que Pirita disse sobre todos termos uma rede por trás e não podermos fazer julgamentos.

Em campo, me deparei com outra ocasião em que dois colaboradores decidiram não comparecerem mais ao IC, conforme relatório 9:

Vinheta 25: A saída dos colaboradores.

Pirita me contou também de dois colaboradores que não irão fazer mais parte do IC, o Citrino e o Crisopásio. Falou que os dois possuem o mesmo perfil, que a família faz tudo em casa para eles, principalmente as mães, e ambos são alfabetizados. Disse também que eles vivem no computador e no celular e que não praticam atividades fora de casa, nem exercício físico e nem socializam com mais ninguém além da família. Citrino era o colaborador que outro dia tinha dito a Pirita que achava estar ganhando muito pouco para o tanto que trabalhava lá. Citrino quer ser Youtuber. Pirita disse que Citrino e Crisopásio queriam trabalhar mas não tinham currículo então ela estava *“vendo com uns parceiros”* para eles trabalharem no contraturno em algum desses lugares. Porém, os dois não ficaram muito tempo no IC e perderam a oportunidade. *“Não se aprofundam no social. Eles também têm que querer”* disse Pirita.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 9, 04/11/2024.

Nesse caso, os dois colaboradores decidiram não fazer mais parte do IC pois sentiram que o IC não estava satisfazendo suas necessidades. Ao mesmo tempo, a organização parece compreender que a inclusão é um processo coletivo, quando Pirita afirma: *“Eles também têm que querer”*. Como Adamson et al. (2021) observam, diante da inclusão nem todos desejam ser incluídos. Também no relatório de campo 9, ao conversar com Pirita sobre um conflito entre funcionárias, ela fala que: *“quem não se encaixa vai automaticamente saindo em algum tempo”*. Ou seja, a organização oferece condições por meio de seus processos organizativos, mas a inclusão é um processo que também depende do incluído. Assim, a inclusão não é

unidirecional, a organização não inclui nada nem ninguém, mas o atuante humano precisa possuir o querer de ser incluído. E isso não se aplica somente a pessoas com deficiência, mas a todos os atuantes presentes no contexto. Quem não quer se incluir, acaba por sair das relações do IC e a organização compreende esse processo como algo natural e livre.

Além disso, os colaboradores recebem um valor simbólico pelo seu trabalho realizado. Além disso, a organização demonstra sua abertura para a individualidade, sem um rotulo pré-determinado, como informou Ametista: *“Pois o IC recebe as pessoas com a sua individualidade, e não com a sua deficiência”*.

Nesse mesmo dia do relatório 9, Pirita me fala ligeiramente que as famílias dos colaboradores pagam um valor mensal ao IC. Durante meu tempo em campo, esse assunto nunca mais é falado, e então em minha saída de campo, pergunto a Pirita, conforme relatório 33: *“Piritame informa que alguns pais (os que podem financeiramente) pagam a ida dos filhos ao IC, com um valor que podem pagar. “Os valores variam muito. Uns não pagam nada, outros pagam 400 reais por mês, outro paga 1200”*. Assim, novamente o IC demonstra sua abertura e seu respeito às individualidades. Ao mesmo tempo em que respeitam a individualidade sobre a retribuição pelo trabalho, também o respeitam em relação às condições financeiras de cada família.

Buscando ser crítica para a inclusão como Dobusch (2014, 2024) orienta, penso que idealmente os colaboradores devem ser empregados remunerados assim como os outros (os quais chamo de funcionárias nessa pesquisa). Se eles trabalham tanto ou até mais do que algumas funcionárias, devem receber o justo por isso. Além disso, as famílias não deveriam ter que pagar um valor mensal ao IC, tendo em vista que seu familiar trabalha no IC. Assim como a utilização do nome “colaborador” para diferenciar as pessoas com deficiência não deveria existir, pois eles trabalham como as funcionárias e deveriam ganhar tanto quanto elas e ser chamados pelo mesmo “nome que elas”. Essa seria a cena ideal, mas sabemos que há diversos desafios nisso, principalmente o financeiro, como apresentado na seção anterior, bem como o que relata Pirita sobre alguns colaboradores não compreenderem o papel do dinheiro. E assim o paradoxo da inclusão e da exclusão emerge novamente.

Durante meu tempo em campo, também observei que a inclusão se dava em relação a não-humanos, especificamente para artefatos. Como registrado no relatório de campo de número 27, em uma oficina sobre artesanato com lã de ovelha e *eco print*, a professora Apatita, ao apresentar sobre um projeto de uma instituição de ensino em parceria com o IC, relata que *“hoje a lã de ovelha é muito pouco valorizada e, portanto, muito pouco utilizada”*. Além disso, Apatita relata que *“o trabalho com a lã (como o cardar e o feltrar) não são*

trabalhos delicados, a motricidade fina não é o caso do trabalho com a lã, e é por isso que isso está no IC, pois os colaboradores conseguem fazer esse trabalho com facilidade". Percebo aqui o acoplamento entre as recalcitrâncias do não humano (especificamente nesse contexto, a lã) e a condição agencial do humano com deficiência se alinham para permitir o organizar.

Nessa mesma oficina, ao ensinar sobre o *eco print*, Pirita fala que *"não tem de fazer errado, não existe isso aqui, se fez e não ficou como queria, segue fazendo"*. Assim, ao mesmo tempo em que a organização fornece os artefatos e ensina a técnica aos atuantes (com e sem deficiência), ela compreende a individualidade de cada um com seus aprendizados e suas habilidades.

Em outra ocasião, durante a colheita na horta em um dia de entrega de cestas biodinâmicas, percebo que um colaborador se mostra incomodado com a forma como as alfaces estavam dispostas no canteiro da horta, conforme Relatório 10:

Vinheta 26: A colheita da alface.

Hoje foi dia de entrega das cestas, e comecei ajudando na colheita, e trabalhando em dupla com Esmeralda. Estávamos colhendo alface e ele estava incomodado dizendo *"está muito bagunçado isso aqui"*. Eu concordei e Obsidiana, responsável pela horta, estava passando por perto e disse *"Sim, foi por causa da chuva"*. Eu também estava achando bagunçado o jeito como estavam ficando as alfaces e como tinham crescido e como estavam com a chuva que tinha passado. Falei para Esmeralda que *"eu também estou confusa com tudo isso, mas podemos ir fazendo aos poucos, se tu quiser"*. Então Esmeralda seguiu colhendo comigo, embora parecesse um pouco chateado. Um tempo depois, ele fala novamente da *"bagunça"* das alfaces e então para de trabalhar.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 10, 11/11/2024.

Esmeralda é uma pessoa diagnosticada com autismo e possui muita sensibilidade sensorial. Ele parece se incomodar com ambientes *"bagunçados"*, como era o caso do canteiro de alface nesse dia. A alface naquele dia representou excesso visual para Esmeralda, o que dificultou o seu trabalho. Percebo que diante disso, todos os que estavam presentes compreenderam a individualidade de Esmeralda. Esmeralda não foi pressionado a seguir trabalhando, mas foi compreendida a sua necessidade naquele momento. A alface, a terra, e suas mãos que estão trabalhando no canteiro colhendo as folhas, são artefatos/não humanos presentes no dia a dia da organização, e nem sempre suas relações são positivas, seja por causa das condições climáticas, de pragas, ou de relação com os que trabalham ali.

Apresento parte do relatório de número 21, pelo qual eu mesma me atrapalho diante dos artefatos. Como disse Van Maanen (2011) ao relatar sua pesquisa etnográfica em um batalhão de polícia, eu também me senti (e me senti vista como tal) apenas uma *"novata atrapalhada"*:

Vinheta 27: Eu trabalhando com a lã.

Depois disso fui ajudar as meninas na lã de ovelha. Era para cardar a lã e fazer a feltragem. Hoje me lembrei mais que nunca do livro do Van Maan (2011) quando ele fala que no campo ele era mais um “novato atrapalhado” do que qualquer outra coisa. Eu já havia ajudado na lã há muito tempo atrás, e não lembrava mais como era. As meninas (principalmente Pedra do Sol) conversam bastante, e me distraí nas conversas pois é sempre empolgante conversar com Pedra do Sol. Pedra do Sol está terminando a graduação, é bem jovem e muito inteligente e falante. Fico impressionada do quanto ela sabe falar sobre vários assuntos. Sempre disposta a ajudar e a ensinar, ao mesmo tempo em que é engraçada. Estávamos falando sobre insetos e depois emendamos o assunto sobre literatura. (...)

No meio de tantos assuntos, fiz errado a primeira parte do trabalho com a lã. Labradorita chega e fala sem paciência “não é só colocar uns fiapos” (hoje é um dia em que Pirita não está no IC, o que provoca um comportamento diferente em algumas funcionárias). E então Pedra do Sol me ensina e me ajuda. Depois disso, na parte de feltragem, deixo o sabonete muito tempo dentro da água e o sabonete termina e não tem outro. – Outra gafe, outra falha. Labradorita olha ali de fora e eu falo que a falha foi minha. Ela dá uma risadinha meio sem graça. Rubelita critica sem paciência a forma como estou feltrando. Pedra do Sol segue me explicando tudo passo a passo, e explica a teoria e depois como se realiza. “Olha, é assim, e isso se chama feltragem, mas existe feltragem de outros tipos também”. Depois, pego um pouco o jeito e sigo ajudando. “Nós estamos fazendo vasos de lã, que aqui no Brasil ainda ninguém faz” - fala Pedra do Sol.

Depois, fazemos o rolo com a lã. “A última parte tem que ser alguém que está com bastante raiva” brincou Pedra do Sol. Rubelita logo se esquivava e me olha e fala “eu estou de boa”, e eu digo brincando “eu estou com raiva”. Então tarefa é bater na mesa com força a lã feltrada e eu faço. Pedra do Sol e eu rimos.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 21, 28/03/2025.

Se em diversos momentos da pesquisa eu me senti incluída, esse dia não foi um deles. Uma funcionária e uma voluntária não foram gentis ao me corrigir. Senti-me desrespeitada pela forma como Labradorita e Rubelita falaram comigo. Mas por outro lado, Pedra do Sol me ensinou e me explicou cada detalhe do que precisava fazer, com paciência e amorosidade. Percebo ainda que sobre os artefatos, mesmo que sejam considerados de fácil manuseio, exigem técnica e concentração, o que pode ser desafiador diante das relações.

Dobusch (2021) apresenta que a perspectiva relacional compreende que inclusão e a exclusão se relacionam constante e simultaneamente, ao passo que é preciso “reconhecer as relações constitutivas com as formas de exclusão” para então se discutir os limites e as consequências da inclusão e da exclusão. Adamson et al. (2021) apresentam que a inclusão deve ser percebida como além do paradoxo bom ou mau, mas sim como uma oportunidade de se modificar as práticas exclusivas que se sobressaem em organizações. Assim, durante a pesquisa de campo eu mesma me senti excluída e incluída, ao mesmo tempo em que excluí e incluí. No contexto estudado, as múltiplas relações entre atuantes humanos e não humanos (Latour, 2012), resultam em uma nova geometria relacional cujo significado vai além do econômico-comercial. As redes se organizam para uma nova realidade de organização que, é

aberta ao diferente e ao novo, ao mesmo tempo em que respeita as individualidades de cada ser. Além disso, o processo da inclusão se dá em diversos tempos, contextos e espaços (Latour; Czarniawska, 2013), e assim nossas vivências fora do contexto da organização influenciam no viver da inclusão. Por outro lado, a inclusividade não se mostra como um processo pronto, acabado, e nem perfeito. Portanto, a inclusividade não é algo isento de desafios (Van Eck et al., 2024), mas um processo que nunca termina e que é composto de pluralidades.

4.2.9 O despertar das relações.

Nesta subseção pretendo descrever o que vivenciei em campo sobre o despertar das relações que permeiam o contexto da inclusividade. Como descrito anteriormente, as relações na IC mudam constantemente, mas a organização segue sendo vista como “nós”. Como Latour (2012) apresenta, os grupos são “feitos e refeitos” ao longo do tempo por meio de outros grupos, e já não sabemos mais o que significa o “nós”. Em sua entrevista, Pirita afirma que *“por isso nós começamos o terceiro setor, para que nós tenhamos voz e esse nós, ele precisa ser grande”*. Esse “nós” da organização é percebido pelos atuantes como um lugar de movimento, de ação em busca de mudança. Pedra do Sol, em sua entrevista, fala que:

E é uma gestão também ali que eles estão sempre em movimento, né? Então eles estão sempre se adaptando aos problemas que eles vão identificando. Então, nossa, e a gente tá identificando problemas toda hora, né? "Ah, o problema, como é para vender? Como que a gente vai fazer para sair esse negócio?". Então é uma observação constante e essa questão de estar sempre solucionando problemas, trazendo soluções, né? E isso é muito feito com uma conversa entre várias pessoas... Eu acho isso muito legal. (...) Eu acho que ele se adapta a qualquer pessoa que entre lá, né? Ou as pessoas vão se adaptando naquele ambiente, que ele absorve muitas pessoas, né? E pessoas diferentes, na verdade, pessoas que... todas as pessoas são muito diferentes, né?

Assim, como em *“isso é muito feito com uma conversa entre várias pessoas”*, compreendo que a inclusão não se dá apenas no sentido de estar fisicamente presente na organização, mas também no sentido de gerir em coletivo, de todos se envolverem, de todos serem um ser constitutivo performativo da rede. Assim como aponta Czarniawska (2008), a organização só se torna possível pela ação. O mesmo se coloca no relatório 10, em uma reunião de desligamento de uma funcionária:

Vinheta 28: Reunião de desligamento de uma funcionária.

Hematita começou explicando seus motivos de deixar o IC, explicando que passou por uma fase difícil e que precisa cuidar mais dela e trabalhar menos. Ela parece sem jeito, desconfortável. Quartz Rosa e Pirita, por vezes, fazem suas colocações, de forma a tentar deixar Hematita mais confortável. “O IC é como um trem que passa, e uns saem, e outros entram” – disse Quartz Rosa. (...)

“A gente tá no meio da mata e vai fazendo assim” (Quartzo Rosa fala isso fazendo um gesto como de quem vai ceifando em uma mata. “É um caldeirão, não temos nada pronto, temos que ir criando, construindo, não temos protocolo” (...)) “O IC é como um adolescente, é muita quebra de paradigmas, está sempre nos puxando para algo novo” fala Pirita. (...) “O IC é muito mais que essas 4h que estamos aqui, pois trabalhamos muito por fora” fala Pirita.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 10, 11/11/2024.

Como na fala de Quartzo Rosa - “*A gente tá no meio da mata e vai fazendo assim*” – é o coletivo quem enfrenta os desafios. Não é Quartzo Rosa e não é a gestão do IC, mas é “*a gente*”. Além disso, não quero romantizar o excesso de trabalho, mas apenas descrever que o “Nós” também é levado para suas casas e demais redes pois o trabalho não termina no IC, “*pois trabalhamos muito por fora*”. Novamente, o IC extrapola as relações do lugar IC.

Em alguns momentos percebi que o IC era tratado pelos atuantes como um trem ou como um rio, ambos pelos quais se reconhece a sua fluidez – como em “*O IC é como um trem que passa, e uns saem, e outros entram*”, ou como em “*O IC é como um rio, e nós estamos em meio a esse rio*” (conforme relatório de número 14) disse Quartzo Verde. A organização é então um “Nós” fluido, que muda constantemente suas relações. Assim, a exemplo da expressão “*o IC é como um rio*”, tem-se uma expressão quase literal de filosofia do processo que permeia a processualidade na geometria das relações. Segue trecho de relatório 14:

Vinheta 29: O IC como um rio.

Quartzo Branco e Quartzo Verde falam sobre os rios e pedem como cada uma está se sentindo hoje, tanto como pessoa quanto como “*outro rio*”. (...) Pirita fala que se sente no meio do rio, na correnteza. Eu digo que “*diante do que eu faço, do que eu venho fazer aqui, sinto me segurando em um galho, olhando para o rio e tentando entender tudo isso, tentando entender esse rio, mas eu não posso entrar no rio*”. (...) Olho de Tigre apresenta que está no rio e pronta para tudo, pronta para pedras no fundo, para correnteza, “*pronta para o que vier*”. (...) Quartzo Rosa disse que “*sempre fiz mergulhos solitários, mas tenho que começar a fazer mergulhos acompanhada*”. (...) Obsidiana fala que já está no rio “*mas o rio tem que estar em movimento, e o nosso rio tem que estar em movimento. Mas quero mergulhar mais fundo. Mas água gelada dá vontade de sair. E isso são as pessoas*”.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 14, 30/11/2024.

Assim, cada atuante presente na oficina se colocou como parte do rio que é o IC. Esse dia, de oficina de biografia, foi criado pela organização a fim de solucionar um conflito que estava ocorrendo entre algumas funcionárias, e então contrataram duas especialistas em biografia. Eu mesma também participei em alguns momentos, como o que descrevi, em que também me coloquei no meio do rio, mesmo que em sua beira e sem poder entrar. Segue trecho de relatório 15 também de um dia de oficina de biografia:

Logo depois, a dupla trouxe então um papel impresso colado em um quadro. A um primeiro olhar pensei “é uma espécie de matriz swot “gourmetizada””. Após, Quartzo Branco começa a explicar que, baseada na atividade do dia passado, adicionaram um quadro com barragens (o que sustenta o IC), matas ciliares (o que protege o IC), assoreamento (o que coloca em perigo o IC) e

cachoeiras (o que dá dinamismo ao IC), em uma forma lúdica simulando o IC como um rio.

O rio e seus afluentes, os galhos, as pedras, o fluir da água e as matas ciliares representam na atividade os outros atuantes que envolvem o contexto do IC. Esses outros atuantes também se encontram diante da fluidez das relações que envolvem o IC. O “nós” não é somente o IC, mas também o que o sustenta, o protege, o coloca em perigo e o dá dinamismo.

Além disso, a expressão biografia é utilizada por alguns atuantes (principalmente os mais familiarizados com a Antroposofia, para se referir às histórias de vida. Em sua entrevista, Pirita coloca que *“Eu me alimento do trabalho de grupo, né? Eu continuo em consultório. E, então assim, as biografias se mesclam, sabe? A minha biografia se mescla com a da Ametista se mescla com a do Turmalina Negra, se mescla.”*. “As biografias se mesclam” – ou seja, as redes se enlaçam! Os próprios atuantes (principalmente os mais familiarizados à Antroposofia possuem uma visão sobre as redes e como elas se enlaçam e se desenlaçam ao longo da vida em diferentes tempos e espaços. O enredo relacional, portanto, evidencia que não há uma relação de causa e efeito, mas sim a mediação (a mescla) de vários atuantes para produzir e sustentar a organização como enredo relacional.

O Nós é então a mediação de vários atuantes. E a maioria dos atuantes humanos são mulheres. Logo em meus primeiros contatos com Pirita, conforme relatório 1, ela me disse que *“o IC é um lugar de mulheres, pois homens quase não param aqui”*. Segundo a Pedra do Sol, voluntária e atuante em um projeto parceiro, o IC é um local colaborativo e adaptável, com foco nas relações pessoais: *“Eu reparo que tem muito essa questão colaborativa, mais horizontal, né, entre as pessoas ali. Eu reparo que é um lugar muito feminino, e acho que foi isso que me fez gostar tanto dali”*. Entendo que o lugar feminino remete Pedra do Sol a um lugar de acolhimento e de colaboração. O “nós” também é feminino.

E esse “nós” acolhedor também se relaciona com a socialização de atuantes. Como relata em sua entrevista, através da Antroposofia, Pirita também desenvolveu o socializar através de grupos de estudo e de trabalho antes mesmo da criação do IC, como relatado em: *“Isso para mim me deu um norte muito grande, porque até ali, eu, eu não encontrava pares, né? Então, na minha vida não tinha pares”*. Em outro momento de sua entrevista, Pirita relata que:

Como eu trabalho muito com crianças, né, eu passo muito tempo com crianças. Então, é aqui que eu encontro os adultos e é aqui que eu encontro os meus pares. É aqui que eu encontro os meus desafetos, mas não desafetos de uma forma negativa, desafetos, é uma possibilidade que eu tenho de transformar essas relações, né? E de encontrar pessoas novas, né? Essa

criatura aqui, vocês, né? (...) Então, esses projetos sociais, eles também têm uma função da gente reencontrar pessoas, sabe? Que carmicamente eu estou ligada, né? Mas onde eu vou fazer isso, né? Bar, creche? As conversas não vão se alinhar.

Diante dessas falas, compreendo que a socialização através das relações que permeiam o IC e sua história não é um efeito performativo que se dá somente para os colaboradores (pessoas com deficiência), mas que atinge outros atuantes envolvidos.

A inclusão se coloca como efeito mediado, à medida que a organização constrói relacionamentos com pessoas de diferentes origens, idades, deficiências e contextos de vida. Em geral, a IC é o primeiro espaço de socialização fora do convívio familiar com o qual as pessoas com deficiência interagem (conforme relatório 2), o que também se reflete em seus relacionamentos fora do IC. Além disso, o IC busca se abrir para diferentes tipos de pessoas. Como registrado no relatório de campo de número 15, Tuquesa relata que *“Quando engravidei e tive um filho, a IC foi o primeiro espaço social que se abriu para mim”*. Nessa fala dela, eu pesquisadora me identifiquei, pois foi o mesmo que aconteceu comigo no IC. Foi como se aquele fosse o primeiro espaço que me aceitava como sou hoje, sendo mãe de criança pequena, sem receber julgamentos, aceitando e compreendendo minhas condições de vida atuais. Conforme Dobusch (2021) observa, a inclusão permite a construção de novos relacionamentos os quais se beneficiam não só da socialização mas também de uma fonte de prazer pela qual pessoas tenham um senso positivo sobre eles mesmos.

Em sua entrevista, Pedra do Sol (voluntária) relata que:

No colégio, eu era a excluída, sempre tive dificuldade de fazer amigos, também tinha dificuldade com o toque das pessoas. Hoje, vejo que melhorei bastante depois que entrei no IC, comecei a me relacionar e a me expressar melhor, mas ainda tenho a coisa de não gostar que me toquem. Junto disso também os meus estudos de filosofia também me ajudaram.

A mudança de Pedra do Sol hoje é um produto performativo de suas relações no IC e também fora dele. Pedra do Sol, através do IC e de sua busca por mais conhecimento despertou para as relações. Pedra do Sol percebe a mudança em sua vida após ingressar no IC, como em *“Eu agora consigo me comunicar melhor com as pessoas em geral.” (...) e melhorei minha reação ao aceitar os “nãos” pois no IC todo mundo se corrige se alguém faz algo errado*”. Já Quartzosa Rosa, funcionária do IC, relata mudanças na sua forma de ver o mundo e o trabalho, e também relata a maior facilidade em dizer o “não”:

Hoje, por exemplo, eu me encontro muito mais assertiva, muito mais sabendo o que eu quero para mim e o que eu quero para o IC, como um organismo, né? De me posicionar no meu lugar. Aprendi muito a dizer não. Não, mas não é um não bobo, é um não com argumentos. E que quando eu falo não e argumento, é, eu sou até, eu sou inclusive elogiada assim, né? Sou elogiada porque quem me conheceu no início, hoje me vê e fala: "Nossa,

Quartzo Rosa que legal, eh, essa sua eu de hoje, como você fala hoje assim. E o que tá dentro assim vai reverberando nas relações, né?

Ambas as pesquisadas relatam mudanças em suas relações, e ambas relatam melhor relação com “os nãos” na vida, uma pesquisada que passou a aceitar melhor os nãos que recebe, e outra que aprendeu a se posicionar melhor e a “falar nãos” com mais assertividade em suas relações. Percebo que os efeitos mediados pelas relações no IC vão além dos colaboradores ou funcionários, mas se estendem também a casos como o da voluntária Pedra do Sol que reconhece suas mudanças e seus desafios.

Apresento ainda o trecho do relatório 23 pelo qual percebo o despertar das relações em Selenita:

Vinheta 30: O dia em que trabalhei com Selenita.

Depois de formar os maços de manjerição, Ônix me pediu para trabalhar com a Selenita e para tirarmos “os matinhos” de um lado do canteiro. Confesso que na hora fiquei apreensiva, pois Selenita não fala e só fica andando e girando. “Ela parece não ouvir o que falamos, vai ser impossível trabalhar com ela”, pensei. Também pensei que era uma irresponsabilidade me mandarem trabalhar com uma pessoa com deficiência que tinha um comportamento tão agitado e que provavelmente não iria me ouvir e que podia se machucar a qualquer momento. Ainda para completar, hoje Pirita não estava no IC, e quando ela não está o comportamento de algumas funcionárias muda. Labradorita e Ônix ficaram só tomando chá na varanda e vendo os colaboradores e voluntários trabalhando.

“Pode falar com ela que ela já está entendendo” me disse Labradorita enquanto tomava seu chá parada na varanda. Então comecei a falar com Selenita. *“Selenita, vamos ali pegar um balde para tirar os matinhos?”* - falei para ela. Selenita me olhou. Repeti a fala, e a peguei pela mão. Logo ela caminhou ao meu lado. Pegamos um banco e um balde para fazermos o que tinham nos pedido. Sentamos lado a lado, cada uma no seu banco. Mostrei o canteiro e falei para ela: *“Selenita, vamos tirar só os matinhos esses que estão aqui mais para esse lado, ok?”*. Ela me olha e logo começa a trabalhar. Surpreendentemente, Selenita me entendia e me ouvia! Começou a tirar os matinhos e a colocar no balde. Por vezes me olhava como quem dizia *“está bom o que estou fazendo?”*. Eu a elogiava e ela seguia trabalhando. Quando um balde enchia, íamos levá-lo até a composteira para depositar os resíduos, voltávamos e seguíamos o trabalho. Ao terminarmos, Ônix fala que podemos agora limpar o canteiro de alface, onde tinha sido colhido anteriormente. Tudo ocorreu de forma perfeita e sincronizada. Depois disso, mesmo em atividades diferentes, percebi que Selenita parecia sorrir com o olhar para mim. Por vezes ela vinha e ficava perto de mim, e logo saía de novo (...)

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 23, 05/05/2025.

Dessa forma, percebo novamente os efeitos mediados pelas relações no contexto estudado. A evolução de Selenita no trabalho e nas suas relações. As relações mudaram as relações de Selenita. Ainda, a Selenita em si não mudou, mas o que mudou foi o meu olhar para ela e, portanto, nossa relação. Aquilo que antes era medo, estranhamento, agora passa a se conectar. Enquanto consigo ver a expressão do outro, faço parte também do enredo das relações. Assim, no contexto do IC, há espaço para que as relações sejam des/res construídas, o que contribui para que a inclusividade organizativa se manifeste como um espaço seguro para que as relações sejam repensadas, o que não seria possível em espaços organizacionais

mantidos sob outras lógicas. Diante disso, percebo novamente que a inclusividade se coloca como um processo e não como algo pronto ou que é feito e concluído. A inclusividade é um processo que nunca cessa, pois se reconstrói constantemente.

Apresento agora o trecho do relatório 31, onde observei o dia de pagamento dos colaboradores:

Vinheta 31: Dia de pagamento dos colaboradores.

Labradorita fala para Turmalina Negra e Zircão *"venham, vou pagar vocês"*. Turmalina Negra se posiciona e atrás dele Zircão forma uma fila aguardando sua vez. Hoje só foram os dois de colaboradores.

Labradorita pega então um bloco de fazer recibo. Ela preenche e pede para Turmalina Negra assinar o recibo. *"Aqui ó, Turmalina Negra, assina bem aqui nesse sinal. Tu lembra como escreve teu sobrenome? Vou escrever ele aqui no quadro para tulembrar"* e ela pega um giz e escreve no quadro que tem atrás da porta o sobrenome. Turmalina Negra escreve então seu nome completo no recibo.

Labradorita dá então seu pagamento da semana, 30 reais. Sua feição é de alegria. Antes de seguir, Labradorita faz um "parecer da semana" e parabeniza Turmalina Negra pelo bom trabalho e pela sua assiduidade. Enquanto ela fala, Turmalina Negra parece refletir. Labradorita então lhe dá o dinheiro. Ele pega o dinheiro com cuidado e coloca devagar em seu bolso. *"O que você vai comprar com o dinheiro, já sabe?"* Pergunta Labradorita. *"Vou comprar um presente proFuchsita"* disse Turmalina Negra. Depois ele para, pensa e fala *"um fone de ouvido ou um radinho de pilha que ele gosta"*. (...)

O próximo da fila é Zircão. Da mesma forma que foi com o colaborador anterior, Labradorita pede que ele assine o recibo. Ele faz traços fluidos como de sobe e desce no papel. Labradorita pega o dinheiro do pagamento, mas antes faz a retrospectiva da semana e também parabeniza Zircão pelo bom trabalho e pela ausência de conflitos naquela semana. Zircão também parece feliz e coloca o dinheiro ligeiramente no bolso e sai.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 31, 27/06/2025.

Diante desse relato, percebo que a satisfação dos colaboradores não é só pelo dinheiro recebido, mas pelo reconhecimento de seu trabalho e de suas relações durante a semana. A hora do pagamento é também um momento para refletir como foram suas relações na semana que passou. Além disso, a individualidade é respeitada à medida que cada colaborador assina o recibo de pagamento do seu jeito, sem julgamentos e sem pressa. Além disso, os colaboradores despertam também para a relação com o dinheiro como não-humano que permeia agora suas relações.

A colaboradora Purpurita não estava presente nesse dia, mas suas relações despertaram através do IC, assim como as suas relações me despertaram. Apresento trecho do relatório 25:

Vinheta 32: As roupas de Purpurita.

Pirita olha para Purpurita (Purpurita é obesa e começou o tratamento com nutricionista depois que ingressou no IC. Ela sempre vai com roupas largas e com aparência mais masculina). Pirita então fala *"Purpurita, que tipo de roupas você gosta de vestir? Agora que você está emagrecendo, as roupas do seu pai ficam muito grandes em você. Você já pode começar a escolher suas roupas, e roupas"*

mais femininas”. Eu fico sem jeito com isso, pois todas na roda param e ficam olhando para Purpurita. Eu tento não olhar. Pirita acho que percebeu e me disse “*Opala, fala pra ela como teriam que ser as roupas*”. Eu fico ainda mais sem jeito e digo “*Complicado responder isso, por que... e se a pessoa quiser usar?*” Labradorita então fala “*É que devem ser roupas mais femininas, os recortes, os detalhes, as cores*”. Eu fico ainda mais sem jeito, pois essa situação parecia estar envergonhando Purpurita.

Fonte: Dados da pesquisa, relatório 25, 16/05/2025.

Nesse dia, voltei incomodada para casa. Eu não sabia o que tinha me incomodado ali, não sabia se era decepção o que eu sentia. Purpurita ficou sem jeito, eu fiquei sem jeito por ela. Além disso, achei que aquele discurso podia estar carregado de homofobia e reforçando o estereótipo de “roupa de mulher”. “*Mas e se realmente Purpuritase sente bem se vestindo assim?* – pensei eu.

Quatro dias depois, envio mensagem pelo *Whatsapp* para a Pirita confirmando se podemos realizar a sua entrevista na próxima sexta-feira. Pirita me responde primeiramente com várias fotos da Purpurita, algumas delas com sua mãe. Purpurita está com roupas muito diferentes do que costumava usar até então. São roupas femininas, um casaco com flores rosas, blusas de barriga de fora e batom! Pirita me manda então um áudio onde fala que:

Bonitinha, essas fotos que eu estou te mandando, porque... você lembra daquela conversa que nós tivemos né, lá no deck, com a Purpurita, sobre ela escolher as roupas dela e não usar mais as roupas do pai dela. E foi um diálogo mesmo né, e as pessoas foram chegando, e dando opinião... Bom, depois disso, a mãe da Purpurita começou a mandar essas fotos, já na segunda-feira. A Purpurita pediu pra comprar roupa nova, foram na loja, ela escolheu as roupas, um monte de roupas, porque ela usava a roupa do pai ou da mãe. E aí Segunda-feira ela foi toda de bota, casaco super legal, uma calça... Nossa... Ela não falou, não fez nada só ficou “olha eu aqui” mas ela tava uma graça né. Assim, é muito bonito de ver como o diálogo está sendo assim, frontal pra ela, sabe. Ela já leva pros ambientes, já faz, já acontece. Olha que bonito.

Eu, ao ver aquelas fotos e ouvir esse áudio, eu chorei. Chorei não só de felicidade pela Purpurita, mas também porque era como se algo de mim me lembrasse de quem eu fui, da criança que eu fui. Foi como um dia para curar minha criança interior ferida. Purpuritatem 13 anos e por muitas vezes me vejo nela. Além disso, eu me vi excluindo aquela situação e aquelas falas no dia do diálogo do *deck*. Eu tinha esquecido que Pirita é terapeuta de crianças e que ela está em constante conversa com a psiquiatra e a psicóloga de Purpurita. Pirita sabia de muita coisa que eu não sabia para chegar àquele diálogo no deck! Na entrevista de Pirita, ela retoma esse dia:

Então, por exemplo, uma coisa simples, aquela conversa que nós tivemos com a Purpurita na semana passada, né? Nossa, mas porque vir com a roupa do seu pai, né? E isso fez com que ela se olhasse, mas olha quanta coisa tá acontecendo! E ela escuta. Então, a Purpurita, quando ela chegou, ela não

escutava nada, tudo que ela: *"Isso eu não quero, eu quero fazer do meu jeito"*. Agora, a Purpurita, ela tem uma flexibilidade interna e de confiança e de amizade que ela nunca sentiu antes, mesmo sendo uma família muito boa, mas é pai e mãe, né? E aí quando a gente ouve: *"Ô, Pirita, o Uber vem buscar, eu não vou, eu não quero ir"*, né? Olha só, pensando que depois, nos encontros, ela fica quase que uma semana em casa porque ela tem diarreia, ela tem dor de cabeça, ela passa mal fisicamente, mas ela ergue e diz: *"Eu quero, porque eu quero"*, né? E esse material, por exemplo, eu mando pra psiquiatra, *"Olha só"*, eu mando fotos, né? *"Ô, olha isso, olha o que que tá acontecendo"*. E a psiquiatra olha e fala assim: *"Ela despertou"*. Você não desperta ninguém com remédio, você desperta através de relações, se desperta através de trabalho, né? (...)

Diante da fala de Pirita, a essência do IC se revela - *"Você não desperta ninguém com remédio, você desperta através de relações, se desperta através de trabalho"*. O despertar das relações ocorre através do trabalho, através das relações diárias no IC. Após seu início no IC, Purpuritajá mudou muitas relações: sua relação com suas roupas, sua relação com o querer, e sua relação consigo mesma. Mas Purpurita não sabe que também mudou as minhas relações. Para Dobusch (2021), a inclusão organizacional permite a construção de relacionamentos além de uma necessidade de socializar, mas também como fonte de prazer a qual contribui para que os atores tenham um senso positivo acerca deles mesmos.

Por fim, gostaria de apresentar mais um trecho da entrevista de Pirita:

E as minhas relações com as pessoas com deficiência mudaram bastante, né? Porque agora eu não sinto aquela queima que eu tinha no peito de que não tem jeito, sabe? Não tem futuro, não tem jeito, fazer sempre isso. Então, de olhar, poder olhar para eles, isso me nutre. No final da manhã, ouvir pessoas com deficiência dizendo: *"Temos de erradicar da alma todo medo e temor que o futuro possa fazer às pessoas"*. *"Temos"*, sabe? Isso para mim é... são elas despertando, né?

As relações de Pirita com as pessoas com deficiência mudaram, pois hoje ela sente que cumpre seu papel no mundo. Além disso, através do IC, pessoas com deficiência podem exercer novas relações que os levam ao despertar. *"Temos de erradicar da alma todo medo e temor que o futuro possa fazer às pessoas"*- Pirita se refere a um trecho do verso da Antroposofia que é dito por todos diariamente no IC. Esse trecho do verso não é somente um verso, não é somente algo que sai da boca de uma pessoa, mas é a expressão do despertar das pessoas com deficiência.

Shore et al. (2018) apresentam que o papel da inclusão nas organizações é também garantir que todos se engajem e sejam eles mesmos, que expressem suas ideias e que sejam ouvidos e respeitados. Para Dobusch (2021), a inclusão contribui para questões além das como o socializar das minorias, mas também contribui para que os atores tenham um senso positivo acerca deles mesmos. Além disso, a organização diante da lente do organizar é compreendida como um contexto dinâmico e heterogêneo (Duarte; Alcadipani, 2016), pois o

organizar envolve uma reorganização constante (Latour, 2011). Dessa forma, a inclusividade organizativa no contexto estudado possui como efeito performativo o despertar das relações em diversos sentidos e sobre diversos atuantes. E isso se faz e se refaz diariamente diante das relações mediadas no contexto. Não só pessoas com deficiência despertam suas relações no contexto da inclusividade, mas todos que estão envolvidos nas redes que o permeia e que estão abertos a isso. O senso positivo acerca de si mesmo atinge os colaboradores por seu trabalho e reconhecimento, atinge as funcionárias pelo seu papel no mundo e atingiu a mim mesma como pessoa e como pesquisadora pois me vi despertando minhas próprias relações durante a pesquisa. O despertar das relações, assim como outras relações mediadas que identifico nessa pesquisa, não é algo acabado, mas algo que muda constantemente diante “do rio” que é o IC e os outros atuantes que passam por ele. “O nós” (Latour, 2012) se reorganiza constantemente ao longo das águas do rio.

5 DISCUSSÃO

A inclusão, nos estudos organizacionais é abordada de forma majoritariamente instrumental (Adamson et al., 2021). Neste sentido, algumas organizações usam seus funcionários apenas para passarem uma “boa imagem” de organização inclusiva (Ayoko; Fujimoto, 2023; Daya, 2014) e para se promoverem como “empregadores inclusivos” (Ferdman, 2017). Para Langenmayr et al. (2024), há diversos espaços os quais se dizem inclusivos, mas que são responsáveis pela manutenção das relações de poder de exclusão.

De acordo com Shore et al. (2018), nas organizações, a inclusão envolve trazer ao contexto da organização grupos minoritários, ao mesmo tempo em que esses incluídos possam se expressar, serem eles mesmos, e serem ouvidos e respeitados. Porém, a inclusão não é um caminho isento de desafios (Adamson et al., 2021; Van Eck et al., 2024). Assim, Dobusch et al. (2021) e Langenmayr et al. (2024) observam que os estudos organizacionais devem buscar abordagens de inclusão diferentes das convencionais, as quais reconheçam as relações de poder em diversos contextos.

Para tanto, essa pesquisa buscou explorar a inclusão diante da perspectiva relacional, ao considerar a organização composta por diversos atores humanos e não-humanos que se relacionam em diversos tempos, contextos e espaços (Emirbayer, 1997; Mol, 2010; Latour, 2012) sob a lente do organizar que permite compreender as organizações não como produtos prontos, mas como processos que nunca cessam e se modificam ao longo do tempo (Latour; Czarniawska, 2012; Czarniawska (2013). Segundo Dobusch (2021), a inclusão e a exclusão se relacionam entre si concomitantemente, e por isso a perspectiva relacional permite que se compreenda essas relações. Perante a lente do organizar, a organização se coloca como um fenômeno específico que gera agências que possuem desafios e ambiguidades, em diversos tempos, espaços e contextos (Latour; Czarniawska, 2013).

Diante disso, essa pesquisa possuiu como objetivo geral compreender as relações organizativas de humanos e não-humanos na produção mediada da inclusividade organizativa. Para buscar compreender essa questão, foi realizada uma pesquisa etnográfica durante um ano em uma organização da sociedade civil alternativa aos modelos tradicionais de mercado de nome fictício IC situada em Florianópolis, SC, Brasil. Essa organização trabalha com horta urbana e venda de cestas biodinâmicas, artesanatos com lã de ovelha e impressão botânica e sabonete natural, e possui como um de seus principais pilares a inclusão. Até o momento dessa pesquisa, seis pessoas com deficiência fazem parte da organização a qual também é gerida somente por mulheres. Além da observação em campo, também foram realizadas seis entrevistas abertas. Por utilizar uma lógica abductiva (Langley, 2013) de

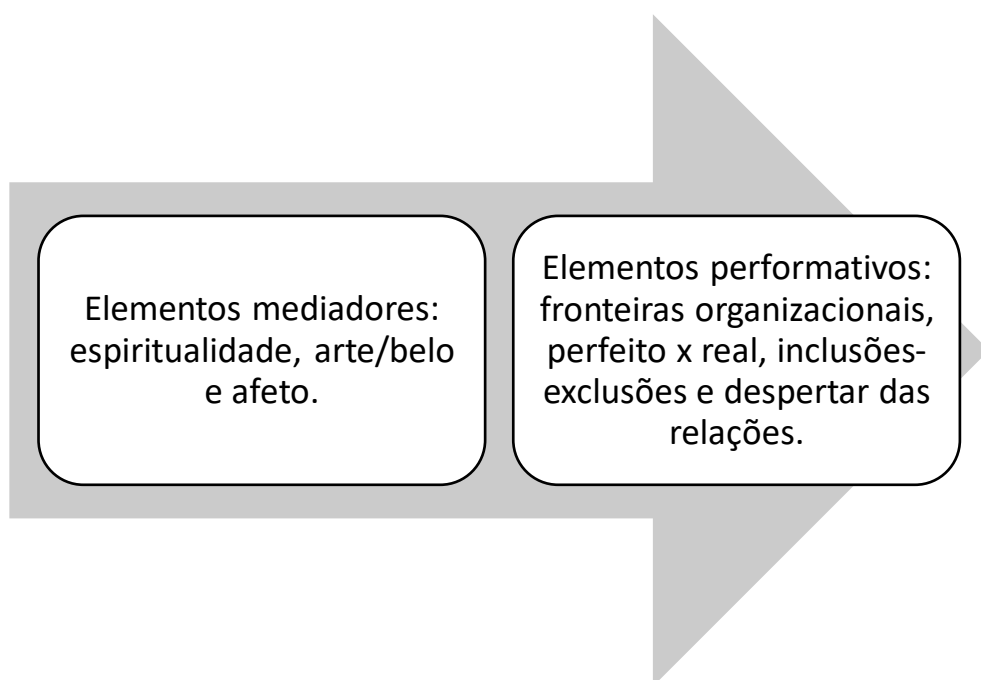
pesquisa, novas ideias foram surgindo ao longo do estudo, diante do vai e vem entre campo e teoria.

Para Van Maanen (2011), a etnografia é uma prática social e uma arte interpretativa pela qual buscar compreender os “comos” e os “porquês” dos contextos (ao invés do “quanto” ou “quantos”). Eu, como pesquisadora, vejo o etnógrafo como uma raposa atenta a cada movimento de suas presas, mas que ao invés de atacá-las, passa todas as informações de seus passos para outros animais curiosos! Como Pirita falou sobre mim em certo momento da confraternização de final de ano do IC, “é uma pessoa que é nossos olhos aqui, e de fato ela tem olhos bem grandes.”

Portanto, busquei assim como orienta a perspectiva relacional (Latour, 2012), descrever o que vivenciei em campo. Por muitas vezes, eu mesma me vi excluindo e sendo excluída, até que em certo momento eu não sabia mais “o que éramos nós” (Latour, 2012). Eu mesma já fazia parte daquele rio, e não queria mais sair dele. Apeguei-me aos pesquisados, e a saída de campo foi dolorosa. Mais doloroso ainda foi buscar o meu distanciamento de campo a fim de melhor compreender as questões estudadas as quais me propus inicialmente.

Busquei então desenvolver o conceito de inclusividade organizativa como um novo princípio organizacional, como uma forma de organizar pela qual a organização ouve todas as vozes até então negligenciadas no seu contexto. Para maior reflexão sobre os aspectos da inclusividade organizativa que emergiram dessa pesquisa, apresento a Figura 1 a seguir:

Figura 1: Aspectos conceituais da Inclusividade Organizativa.



Fonte: a autora.

Saliento que essa figura não é exaustiva, mas demonstra o que observei em campo durante minha pesquisa e pode ser explorado por outros pesquisadores em outros contextos. Desejo assim estimular reflexões sobre o tema da inclusividade organizativa, e lançar novas reflexões, sem ditar o que é certo ou errado, e sem que isso se limite ao contexto estudado. Diante dos aspectos analisados, tem-se como parte da relação mediada da inclusividade organizativa: (i) a espiritualidade; (ii) a arte; (iii) o afeto; (iv) as relações de fronteiras organizacionais; (v) a controvérsia entre o perfeito e o real; (vi) as relações concomitantes de inclusões-exclusões, e; (vii) o despertar das relações. Compreendo a inclusividade organizativa como um contexto heterogêneo composto por humanos e não-humanos (mais-que-humanos!) que se relacionam em um contexto que busca incluir a tudo e a todos com suas diferenças, respeitando suas individualidades. Os não-humanos estão presentes nas relações cotidianas, influenciando e sendo influenciados pelas demais relações (Mol, 2010; Latour, 2012). Dentre os não-humanos que carregam sentido na relação, a espiritualidade se coloca como mediadora da agência, como um não-humano influente na geometria relacional que se organiza para a inclusividade organizativa. Assim, a organização IC utiliza alguns princípios e práticas da Antroposofia e se adapta a seu contexto e ao tempo presentes, utilizando também outras inspirações que contribuem para o exercício da espiritualidade. Há ainda o discurso de que “*a força crística*” guia os atuantes e quem se aproxima e se distancia deles, guiando o próprio rumo da organização. Cabe salientar que a espiritualidade no contexto da inclusividade organizativa não se coloca como um elemento místico ou transcendente no sentido espiritual, mas como um mediador das relações, que possibilita as novas formas de relações que se organizam para a inclusividade organizativa.

Além disso, a arte (e a valorização do belo) são atuantes não-humanos que carregam sentido e fazem parte das relações de forma a impulsionar que atuantes se movam à inclusividade. A arte está no dia a dia do contexto organizacional e é utilizada inclusive em dinâmicas para solucionar conflitos como em pinturas e desenhos e em aulas de arteterapia. A música também permeia as relações, seja em aulas de musicoterapia ou até mesmo fora do espaço do IC, e é reconhecida como agente de cura. Ainda, o belo é valorizado no contexto, priorizando-se elementos naturais como flores e folhas, e também se estende a outros espaços e contextos além do IC. Assim, o espaço para o belo e para a sua contemplação altera os sentidos e formatos das relações organizativas e essa relação ultrapassa lógicas consequencialistas de produtividade.

O afeto (tanto pelo trabalho no sentido de cooperação quanto pelos atuantes em si) é um constituinte da relação, ou seja, permite que as relações sejam além de puramente

comerciais, e que prezem pela proximidade e transparência. Assim, o afeto se coloca no contexto como um mais-que-humano que é constituinte das relações, e que também muda com o passar do tempo. A organização IC também se mostrou como uma organização que se abre a atuantes fora do seu contexto relacional e que preza pelo respeito com seus atuantes do contexto, ao construir relações que se diferem da lógica tradicional de mercado. As relações muito próximas propiciam o organizar da inclusividade, a partir do momento em que é responsável por mediar as relações de trabalho e também pessoais em diversos tempos contextos e espaços. Além disso, o contexto evidencia a busca por transformações sociais dentro e fora de seu espaço físico, de forma que os envolvidos buscam por significados mais profundos nas relações e buscam por mudança social, reiterando o conceito de *deeprelational* de Depélteau (2013, 2015).

Outra característica das relações que se evidenciou nessa pesquisa foi que as fronteiras organizacionais são responsáveis por mediar as relações do contexto estudado, se confundem em diversos tempos, espaços e contextos e são permeáveis. Os atuantes de hoje são produtos de suas relações vivenciadas além das fronteiras da organização, assim como vários dos atuantes já se conheciam de outros contextos. Como Latour (2012) observa, já não sabemos mais o que somos nós, pois somos fatores e produtos de diversas relações. Além disso, assim como Abbott (1995) observa, as fronteiras antecede a organização diante das relações e mudam constantemente, não são entidades fixas estabelecidas *a priori* e sim parte dos processos relacionais que constituem a inclusividade. Assim, a inclusividade se forma diante das fronteiras internas e externas à organização que se organizam e se reorganizam constantemente através das relações entre humanos e não-humanos.

Essa pesquisa também compreendeu que diante do cenário da inclusividade organizativa, há controvérsias entre o perfeito (o que se espera de uma organização inclusiva em termos idealizados) e o real (o que acontece na práxis da organização e como os atores se relacionam de verdade). Questões como conflitos de relacionamento na organização, baixas remunerações e insatisfação com o trabalho estão presentes no contexto. Além disso, o IC constantemente busca novas formas de superar esses desafios como na busca por editais de fomento e usando da própria espiritualidade para, por exemplo, resolver conflitos entre funcionários. Corroborando com Adamson et al. (2021) e Van Eck et al. (2024), o caminho da inclusão não está isento de conflitos. Por isso, a inclusão deve ser percebida como além de “boa” ou “má”, assim como Ferdman (2017) apresenta.

Sobre inclusões-exclusões, ambas andam juntas e se relacionam concomitantemente, assim como observa Dobusch (2014; 2021). Além disso, a inclusão se mostra como um

processo que se estabelece ao longo do tempo e que é construído diariamente, e nunca é um processo acabado, o que corrobora com a lente do organizar nas organizações (Czarniawska, 2013). Durante a pesquisa, eu mesma me vi excluindo e sendo excluída, ao mesmo tempo em que me via incluindo e sendo incluída. E assim é o processo da inclusividade organizativa. Ao mesmo tempo em que os atuentes percebem o IC como uma nova realidade que possui em seus principais pilares a inclusão e que busca pela autonomia de pessoas com deficiência, a organização permite que todos possam se aceitar em suas individualidades. Além disso, a organização não busca um crescimento na forma de expansão tradicional/gerencialista, mas busca levar seu conhecimento a outros espaços. Ainda os atuentes com deficiência podem sofrer a exclusão dentro de seu espaço, seja por pessoas de dentro ou de fora de seu contexto usual, como constatei nessa pesquisa. Observei também que os artefatos (não-humanos) e os humanos com deficiência se alinham para permitir o organizar, como no caso do trabalho com lâ e dos utensílios de limpeza. Como Latour (2012) apresenta, os não-humanos assumem seu papel mediado pelas relações, influenciam e são influenciados pelas relações que os cercam. Diante dessas questões, proponho que inclusão seja tratada pelo conceito inclusões-exclusões, considerando que ambas andam juntas e se relacionam concomitantemente (Dobusch, 2014; 2021). Além disso, assim como Latour (2012) observa que ator-rede deve possuir o hífen a fim de expressar as diversas relações inseparáveis entre o ator e a rede, eu também apresento o hífen de inclusões-exclusões para corroborar com as diversas relações as quais não se separam entre a inclusão e a exclusão. Portanto, inclusões-exclusões são plurais e ocorrem em diversos tempos, espaços e contextos e entre diversos atuentes humanos e não-humanos.

Por último, observo que o despertar das relações acontece no contexto da inclusividade organizativa e se evidencia como no próprio discurso dos atuentes ao apresentar a organização como “nós” (por vezes os atuentes se referem ao IC como “um rio”) feminino, dotado de ações coletivas com muito diálogo buscando superar os desafios. Além disso, o contexto propicia a socialização além de pessoas com deficiência, mas de outros atuentes que se envolvem no contexto relacional. Da mesma forma, os efeitos relacionais não se limitam somente aos atuentes com deficiência, mas se estende aos demais atuentes.

Portanto, o organizar para a inclusividade organizativa consiste em diversas relações de humanos e não-humanos em busca de relações mais profundas, em que os atuentes reconhecem e respeitam as individualidades dos outros atuentes. A inclusão não se apresenta de forma idealizada e nem separada de seus contextos, mas se organiza para superar desafios. Além disso, a lógica tradicional do trabalho percorre desafios durante o processo da inclusividade o qual nunca cessa.

Apresento, portanto, a tese de que a inclusão organizativa, como um movimento processual relacional, o qual permite a mobilização de transformações dentro e fora do contexto organizacional, pois promove a possibilidade de que todas as vozes que antes não eram ouvidas sejam agora ouvidas. Isso se reflete não apenas na esfera econômica, mas também na vida de todos os atuantes que passam pelo seu enredo relacional. Essas transformações se evidenciam de forma relevante em organizações alternativas as quais se propõem a um modelo de mercado diferente do tradicional, são abertas a novas relações, e são mais flexíveis a novas formas e dinâmicas organizacionais, o que permite o organizar da inclusividade, tendo a inclusão não somente como um fenômeno, mas como uma dimensão organizacional.

Em termos de originalidade e ineditismo, ressalta-se que essa pesquisa aborda a inclusão nos Estudos Organizacionais diante de um novo conceito chamado de inclusividade organizativa como um princípio organizativo para organizações alternativas, que reconhece as organizações como compostas por diversas redes em diversos espaços, tempos e contextos, por atuantes humanos e não-humanos e que está em constante construção. Esse conceito compreende que muitas organizações tendem a buscar manter as relações de poder que perpetuam as desigualdades e busca assim que todas as vozes antes negligenciadas pelo contexto organizacional sejam agora ouvidas. Assim, essa abordagem se diferencia das abordagens e teorias de inclusão já postas na literatura por não só reconhecer as relações de manutenção de poder no que se refere à inclusão, mas por propor um novo princípio organizacional relacionado à inclusão, o qual busca aceitar a tudo o que é visto como novo/diferente pela sociedade. Ainda, emerge desse estudo o novo conceito de inclusões-exclusões como relações que emergem do contexto da inclusividade organizativa e que são concomitantes e plurais e seguem a lógica do organizar na perspectiva relacional, se colocando em diversos tempos, espaços e contextos e se modificando e se reconstruindo constantemente.

Diante do que foi apresentado nessa pesquisa, corroboro com o que Dobusch (2014; 2021) apresenta sobre inclusão e exclusão andarem sempre juntas, ou seja, elas estão ao mesmo tempo envoltas no contexto relacional. Ainda, apresento que não há a exclusão ou a inclusão, mas sim inclusões-exclusões, pois ambas são diversas em suas relações, em função dos diversos tempos, espaços e contextos, e em função de diversos humanos e não-humanos. Portanto, inclusões-exclusões são plurais e fazem parte do organizar da inclusividade organizativa.

Portanto, a inclusividade organizativa se dá como movimento, como uma prática que admite polifonia e que admite que o acolher as diferenças ocorre diante da relação. Incluir é, portanto, relação. É performativa na medida que implica demarcar e nomear como podemos seguir um caminho até ela. Assim, a inclusividade apresenta que a inclusão não é algo que ocorre só de um lado (do lado do grupo dominante que estabelece quem vai ser “incluído” e, quando e como), e nem a abertura de um grupo sendo conveniente a outro em busca de um resultado organizacional.

A inclusividade organizativa também não é um modelo, não é uma meta, não é um objetivo, não é um alvo a ser alcançado. A inclusividade organizativa nunca será totalmente alcançada, pois é uma constante construção; portanto, não é algo que se coloca em um papel e após de feito se coloca um check ao seu lado. Não pretendo nesta tese ditar regras de como uma organização deve ou não agir para que alcance a inclusividade organizativa, apenas relatar que é possível e carrega uma lógica organizativa substancialmente diferente da lógica instrumental de cálculos de meios e fins.

Esse novo conceito chamado de inclusividade organizativa se coloca como um princípio organizativo para organizações alternativas, que reconhece as organizações como compostas por diversas redes em diversos espaços, tempos e contextos, por atuantes humanos e não-humanos e que está em constante construção. Esse conceito compreende que muitas organizações tendem a buscar manter as relações de poder que perpetuam as desigualdades e busca assim que todas as vozes antes negligenciadas pelo contexto organizacional sejam agora ouvidas. Assim, essa abordagem se diferencia das abordagens e teorias de inclusão já postas na literatura por não só reconhecer as relações de manutenção de poder no que se refere à inclusão, mas por propor um novo princípio organizacional relacionado à inclusão, o qual busca aceitar a tudo o que é visto como novo/diferente pela sociedade.

A inclusividade organizativa é, portanto, um conceito que considera humanos e não-humanos no seu organizar da inclusão, enquanto reconhece relações de poder ao mesmo tempo em que apresenta de forma reflexiva uma nova forma de inclusão perante a relação. Essa nova forma considera elementos muito pouco explorados nos Estudos Organizacionais até hoje, como a Espiritualidade, o Afeto e a Arte. Assim, a inclusividade organizativa compreende os não-humanos diante da horizontalidade das relações com os humanos, ou seja, mesmo que exista por exemplo o elemento agencial da Espiritualidade, o “Divino” não está acima dos humanos, mas se relaciona com eles, estabelecendo uma “cola” para as relações do organizar da inclusividade organizativa.

Além disso, a inclusividade organizativa não se limita a um grupo marginalizado, mas se amplia a tudo e todos os marginalizados pela sociedade. Algo muito comum nos estudos e práticas sobre inclusão é limitar a inclusão a um grupo específico de marginalizados, mas a inclusividade organizativa permite a reflexão sobre uma abertura total a tudo e todos que podem ser incluídos, como práticas, artefatos, vivências, modelos de gestão e pessoas em suas mais diversas individualidades. Ainda, a organização que possui como princípio a Inclusividade Organizativa busca a equidade diariamente.

Também, nesse estudo, a Inclusividade Organizativa se coloca como um princípio para organizações alternativas aos modelos tradicionais de mercado (o que não impede que o princípio seja refletido para organizações tradicionais de mercado. Porém, a Inclusividade Organizativa permite que outras formas de organizações reflitam sobre manutenção de poder e sobre abertura a novas ideias. Essa tese lança um olhar de que é possível uma nova forma de relação para a inclusão. Essa nova realidade já existe na organização contexto desse estudo (o IC) e o que trago aqui são exemplos de elementos parte das relações para que outras organizações possam refletir em busca de seus próprios esforços diários para a inclusão.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Esta pesquisa possuiu como objetivo compreender as relações organizativas de humanos e não-humanos na produção mediada da inclusividade organizativa. Foi compreendido que o organizar do contexto estudado é composto por humanos e não-humanos que se articulam em uma nova realidade organizacional que possui como princípio a inclusividade organizativa, a qual busca dar voz a aquilo e aqueles que antes possuíam suas vozes negligenciadas pelo contexto organizacional, sejam eles pessoas marginalizadas pela sociedade, artefatos pouco utilizados no mercado ou formas de gestão pouco exploradas. Esse rol não é taxativo, e é apresentado para suscitar novas discussões e reflexões sobre a inclusividade. Assim, a inclusividade organizativa se apresenta como um princípio que perpassa os poros da organização e se estende dentro e fora da sua rede.

Como objetivos específicos, esse estudo buscou primeiramente descrever as relações dos atuantes humanos e não humanos em uma organização alternativa inclusiva. Assim, foi compreendido que a relação entre humanos e não-humanos nesse contexto se constitui de relações mediadas pelo afeto tanto em relação aos outros atuantes humanos quanto em relação à cooperação no trabalho; pela espiritualidade que carrega o sentido de cumprir o que a *“força crística”* está guiando e ao que *“carmicamente estão ligados”* os atuantes. Também a arte e o belo estão em relação mediada no contexto, produzindo efeitos além da rede IC. Além disso, humanos e não-humanos se adaptam diante das relações, como no caso do uso de artefatos. Tanto a espiritualidade quanto a arte (e a valorização do belo), fazem parte das relações com a Antroposofia, que emerge como uma força agencial que guia os atuantes. Ainda, os atuantes humanos percebem a organização IC como “nós” (um coletivo agencial) e como “um rio” que muda constantemente, o que corrobora com o sentido do organizar como um processo contínuo que nunca cessa. Ou seja, os próprios atuantes possuem o entendimento de que a organização está em constante construção.

O segundo objetivo específico dessa pesquisa foi buscar compreender os efeitos agenciais que emergem das relações dos atuantes humanos e não humanos em uma organização alternativa inclusiva. Assim, compreendo que os efeitos agenciais das relações do contexto estudado ultrapassam a dimensão econômico-transacional tradicional de mercado e se manifestam como o despertar das relações, que se evidenciam dentro e fora da rede do IC, não só em relação aos humanos com deficiência, mas a todos que se relacionam com a organização. Ainda, emergem as relações das inclusões-exclusões, tendo em vista que a inclusão é concomitante à exclusão e ambas precisam ser compreendidas para que se busque a inclusividade. Mesmo que a organização se mobilize para relações de inclusões, exclusões

podem continuar existindo e não devem ser ignoradas. Portanto, a inclusividade organizativa não estabelece uma visão idealizada da inclusão, mas sim o reconhecimento das relações (mesmo que de conflitos e tensões) como parte da realidade, o que também emerge do perfeito x o real quando se explora a inclusão. Além disso, foi compreendido nesse estudo que as fronteiras organizacionais se apresentam como difusas, ou seja, os atuantes extrapolam o contexto da organização em suas relações e seus efeitos diante das relações, as quais se estabelecem em diversos tempos, espaços e contextos. Dessa forma, a inclusividade organizativa possui como principal efeito agencial uma nova realidade que é aberta ao que é visto como novo e/ou diferente pela sociedade.

O terceiro objetivo específico dessa pesquisa foi compreender a inclusividade organizacional como efeito agencial no arranjo relacional diante do organizar em uma organização alternativa. Diante disso, foi corroborado com o que consta na literatura sobre a organização alternativa ser um contexto oportuno para Estudos Organizacionais que abordam temas sobre manutenções de poder, tendo em vista que são contextos mais abertos a reflexões, a discussões e ao “fazer diferente”. Assim, a inclusividade organizativa é um efeito agencial que emerge das relações entre humanos e não-humanos em diversos tempos, espaços e contextos e que está em constante construção, não possuindo, portanto, um resultado acabado. O organizar da inclusividade organizativa possui como terreno fértil as organizações alternativas que possuem maior pré-disposição a novos princípios. Portanto, a inclusividade organizativa emerge desse estudo como um princípio organizativo e indissociável das relações da organização.

Portanto, foi possível compreender que humanos e não-humanos se relacionam em uma nova realidade de organização que possui como dimensão organizacional a Inclusividade Organizativa. Nesse contexto, as relações são mediadas pela espiritualidade, pela arte e pelo belo, pelo afeto, pela ausência de fronteiras organizacionais, pelo paradoxo do perfeito x real, pelas Inclusões-Exclusões e pelo despertar das relações. Esses mediadores se organizam para permitir a Inclusividade Organizativa, a qual busca ouvir todas as vozes que até então não foram ouvidas no ambiente organizacional, respeitando todas as individualidades. Assim, proponho através desse estudo um novo conceito de dimensão organizativa - a Inclusividade Organizativa, como uma rede-relacional que perpassa tempo, espaço e contextos, e transcende a visão tradicional de mercado, diante das relações entre humanos e não-humanos e das diversas inclusões-exclusões.

Esse estudo buscou propor uma nova visão sobre inclusão nas organizações, indo de encontro aos conceitos dominantes como os presentes nos estudos de Recursos Humanos ou sobre estratégias de passar uma boa imagem da organização ao público externo. A nova forma de perceber a inclusão proposta nessa pesquisa permite a reflexão das diversas relações entre humanos e não-humanos e de como os mesmos se organizam.

Assim, espero contribuir empiricamente através desse estudo para lançar luz a esse novo conceito de inclusividade organizativa como um novo princípio organizativo que inspire em suas formas de organizar não somente organizações alternativas, mas também outros contextos de organizações, para que busquem o princípio da inclusividade reconhecendo as inclusões-exclusões que os permeiam. Espero assim que essa pesquisa sirva de inspiração para que sejam criadas e transformadas novas realidades organizacionais e também para que leitores reflitam sobre inclusões-exclusões tanto dentro quanto fora do ambiente organizacional e que busquem a inclusão em suas relações diárias.

Através desse estudo, espero contribuir no campo teórico para novos debates no campo da gestão, que desafiam as lógicas instrumentais e exclusivas tradicionais, propondo um debate diante da perspectiva relacional que extrapola as relações de meios e fins e reconhece as relações de manutenção de poder que estão diante da inclusão. Espero contribuir para os Estudos Organizacionais que utilizam a perspectiva relacional diante do organizar, reconhecendo as diversas relações que fazem parte do constante organizar das organizações da inclusividade organizativa. Além disso, essa pesquisa contribui para estudos que abordam espiritualidade, afeto e arte, ainda pouco explorados nos Estudos Organizacionais.

Nessa pesquisa, busquei dar um tom confessional aos meus relatos etnográficos, excluindo a noção de uma mera observadora externa, e me colocando como atuante parte do contexto o qual pesquisei. Assim, no campo metodológico, espero contribuir para os debates da etnografia organizacional ainda hoje pouco valorizada e pouco utilizada no campo, e que essa tese sirva de inspiração a outros pesquisadores para que saibam que é possível um pesquisador de Estudos Organizacionais realizar uma pesquisa etnográfica que gere reflexões.

Como limitação desta pesquisa, esse estudo focou somente em uma organização e em seu contexto, o que isola a análise de outras realidades da Inclusividade Organizativa. Além disso, tive dificuldade em realizar entrevistas com alguns dos pesquisados os quais não mostraram receptividade em realizar entrevista e por isso não foi possível realizá-la com os mesmos. Ainda, por se tratar de uma pesquisa etnográfica, embora eu reconheça que a imersão no campo por parte do pesquisador o torne ainda mais “não neutro” em relação a sua análise da pesquisa e isso seja reconhecido na literatura como parte do processo de pesquisa

etnográfica na perspectiva relacional, reconheço também que há o desafio de equilibrar o que vivenciei em campo com o meu distanciamento para análise do que vivenciei em relação a minha proposta de pesquisa, o que pode interferir no resultado apresentado. Somando-se a isso, o tempo de estudo de campo foi de um ano em função do cronograma da pesquisa, o que pode representar pouco tempo em campo, e se acentua quando se trata do organizar que permeia diversos tempos e espaços.

Esse estudo buscou uma visão ampla de inclusividade organizativa como princípio, o que pode sugerir estudos futuros que relacionem o princípio com aspectos específicos como cor, raça, gênero, classe, deficiência, aparência, idade ou nacionalidade, de forma a aprofundar essas relações de poder no contexto das organizações. Ainda, sugere-se que sejam realizadas outras pesquisas sobre a inclusividade organizativa diante da transdisciplinaridade, envolvendo temáticas sobre aprendizagem organizacional, estudos feministas e decolonialismo, de forma a ampliar o campo teórico e as novas discussões sobre o princípio organizativo. Também, essa tese suscita novas discussões sobre os não-humanos no contexto da inclusividade, mas pouco os explora diante da perspectiva dos mais-que-humanos. Sugiro que futuros estudos explorem com maior profundidade a perspectiva dos mais-que-humanos que emergiram dessa tese, principalmente no que se refere à espiritualidade e ao afeto. Além disso, esse estudo possui como contexto uma organização alternativa aos modelos tradicionais de mercado, o que limita o estudo em relação a outras realidades de mercado. Para tanto, sugere-se que sejam exploradas organizações tradicionais em relação ao modelo de mercado para se compreender como a inclusividade organizativa se organiza nesses contextos.

Portanto, compreendo a inclusividade organizativa como um princípio que se estabelece pelas relações diárias, e não como uma estrutura formal, tampouco como uma obrigação em cumprir leis de inclusão às quais a organização deve somente se adaptar aos incluídos, nem como uma forma de uma organização passar uma boa imagem ao público. A inclusividade como um princípio permite o acolhimento do que é visto como diferente pela sociedade e desafia a lógica gerencialista dominante, ao passo que respeita as individualidades e acolhe o outro. Para isso, é necessário compreender que as relações organizacionais produzem inclusões-exclusões e que são responsáveis por buscar uma nova realidade que respeite as pluralidades das vozes do fazer organizativo. Nesse sentido, a inclusividade organizativa permite compreender que a gestão é também um ato político, enquanto deve reconhecer as inclusões-exclusões e se responsabilizar pelas suas relações, buscando evitar os silenciamentos de vozes que até então se sustentaram.

Concluo, portanto, que a inclusividade organizativa é um princípio organizativo que reconhece as diversas relações entre humanos e não-humanos, acolhe a ideia do perfeito versus o real - que se espera e o que de fato se coloca como realidade das organizações - e também reconhece as inclusões-exclusões como relações simultâneas, plurais e que se estabelecem em diversos contextos, tempos e espaços. Nesse princípio, a inclusão não é um objetivo a ser atingido, mas sim parte das relações de abertura ao novo e ao diferente. Portanto, ele nunca será totalmente atingido, pois se organiza e se reorganiza constantemente diante das relações.

REFERÊNCIAS

ABBOTT, A. Things of boundaries. **Social research**, p. 857-882, 1995.

- ADAMSON, M., KELAN, E., LEWIS, P., ŚLIWA, M., RUMENS, N. Introduction: Critically interrogating inclusion in organisations. **Organization**, 28(2), 211-227, 2021.
- AGUIAR, N. E.; DOS SANTOS, E. B.; PARANHOS, W. R. Diversidade e inclusão em organizações de saúde: Como, quando e para quem? **Cadernos de Gênero e Diversidade**, v. 7, n. 3, p. 246-271, 2021.
- ALCADIPANI, R.; HASSARD, J. Actor-Network Theory, organizations and critique: towards a politics of organizing. **Organization**, v. 17, n. 4, p. 419-435, 2010.
- ALCADIPANI, R.; TURETA, C. Teoria ator-rede e análise organizacional: contribuições e possibilidades de pesquisa no Brasil. **Organizações&Sociedade**, v. 16, p. 647-664, 2009.
- AMIS, J. M.; MAIR, J.; MUNIR, K. A. The organizational reproduction of inequality. **Academy of Management Annals**, v. 14, n. 1, p. 195-230, 2020.
- ALVESSON, M.; SANDBERG, J. Generating research questions through problematization. **Academy of Management Review**, v. 36, n. 2, p. 247-271, 2011.
- AYOKO, Oluremi B.; FUJIMOTO, Yuka. Diversity, Inclusion, and Human Resource Management: A call for more belongingness and intersectionality research. **Journal of Management & Organization**, v. 29, n. 6, p. 983-990, 2023.
- BENDL, R.; FLEISCHMANN, A.; SCHMIDT, A.. Inclusion done differently? Representations of inclusion and exclusion in the discourse of alternative organizations. **Organization**, v. 31, n. 1, p. 115-138, 2024.
- BENNERTZ, R. Constituindo coletivos de humanos e não humanos: a ordenação do mundo. **Livros&Redes**, v 18, n 3, 2011.
- BRUNI, A. Shadowing software and clinical records: On the ethnography of non-humans and heterogeneous contexts. **Organization**, v. 12, n. 3, p. 357-378, 2005.
- BRYER, A. Making organizations more inclusive: The work of belonging. **Organization Studies**, v. 41, n. 5, p. 641-660, 2020.
- CALLON, M. The sociology of an actor-network: The case of the electric vehicle. **Mapping the dynamics of science and technology: Sociology of science in the real world**. Palgrave Macmillan UK, Londres, p. 19-34, 1986.
- CALLON, M. Actor-network theory—the market test. **The sociological review**, v. 47, n. S1, p. 181-195, 1999.
- CALLON, M.; MUNIESA, F. Economic markets as calculative collective devices. **Organization Studies**, v 26, n 8, 2005.

- CALLON, M. What does it mean to say that economics is performative. **Do economists make markets?** On the Performativity of Economics. Org. MacKenzie, Donald; Leung-Sea, Siu.; Muniesa, Fabian - New Jersey. Princeton University, p. 311-357, 2007.
- CALLON, M. Economic markets and the rise of interactive agencements: From prosthetic agencies to habilitated agencies. **Living in a Material World: Economic Sociology Meets Science and Technology Studies**. Org. Trevor Pinch, Richard Swedberg, The MIT Press, 2008.
- CALLON, M. Elaborating the notion of performativity. **Le libelliod'AEGIS**, v. 5, n. 1, p. 18-29, 2009.
- CALLON, M.; LAW, J. L'irruption des non-humains dans les sciences humaines: quelques leçons tirées de la sociologie des sciences et des techniques. **Les limites de la rationalité**, v. 2, n. 99, p. 118, 1997.
- CAMILLIS, P. K. De; BUSSULAR, C. Z.; ANTONELLO, C. S. A agência a partir da Teoria Ator-Rede: reflexões e contribuições para as pesquisas em administração. **Organizações & Sociedade**, v. 23, p. 73-91, 2016.
- CZARNIAWSKA, B. On time, space, and action nets. **Organizations**. Sage, 11(6): 773-791, 2004.
- CZARNIAWSKA, B. Organizing: how to study it and how to write about it. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 3, n. 1, p. 4-20, 2008.
- CZARNIAWSKA, Barbara. Organizations as obstacles to organizing. In: **Organization and organizing**. Routledge, 2013.
- DAYA, P. Diversity and inclusion in an emerging market context. Equality, Diversity and Inclusion: **An International Journal**, v. 33, n. 3, p. 293-308, 2014.
- DOBUSCH, L. How exclusive are inclusive organisations?. **Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal**, v. 33, n. 3, p. 220-234, 2014.
- DOBUSCH, L. The inclusivity of inclusion approaches: A relational perspective on inclusion and exclusion in organizations. **Gender, Work & Organization**, v. 28, n. 1, p. 379-396, 2021.
- DOBUSCH, L.; HOLCK, L.; MUHR, S. L. The im-/possibility of hybrid inclusion: Disrupting the 'happy inclusion' story with the case of the Greenlandic Police Force. **Organization**, v. 28, n. 2, p. 311-333, 2021.

- DOBUSCH, L.; FÜREDER, N.; GEGENHUBER, C. T. **Open social innovation and the ambiguous role of inclusivity: A case study of a regional inter-sectoral collaboration.** Momentum Kongress, Ossiach, Áustria. Out. 2024.
- DUARTE, M. de F.; ALCADIPANI, R. Contribuições do organizar (organizing) para os estudos organizacionais. **Organizações & Sociedade**, v. 23, n. 76, p. 57-72, 2016.
- EMIRBAYER, M. Manifesto for a relational sociology. **American journal of sociology**, v. 103, n. 2, p. 281-317, 1997.
- FERDMAN, B. M. Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. **The Journal of Applied Behavioral Science**, v. 53, n. 2, p. 235-263, 2017.
- FERREIRA, M. G. G. Contributo da pedagogia de Waldorf no desenvolvimento do ser humano com necessidades educativas especiais. 2014. Dissertação (Mestrado em Ciência da Educação) – Escola Superior de Educação João de Deus, Lisboa, 2014.
- GHERARDI, S. To start practice theorizing anew: The contribution of the concepts of agencement and formativeness. **Organization**, v. 23, n. 5, p. 680-698, 2016.
- GLISSANT, E. Tratado sobre o Mundo Inteiro. Barcelona: Editora El Cobre, 2006.
- GUZMÁN, E.S.; MONTIEL, M.S.; HERNÁNDEZ, D.G.; SÁNCHEZ, I.G.; COLLADO, A.C. Canales Cortos de Comercialización Alimentaria en Andalucía. **Instituto de Sociología y Estudios Campesinos.** Universidad de Córdoba. Fundación Pública Andaluza Centro de Estudios Andaluces: Sevilla, 2012.
- HASSARD, J.; WOLFRAM COX, J. Can sociological paradigms still inform organizational analysis? A paradigm model for post-paradigm times. **Organization Studies**, v. 34, n. 11, p. 1701-1728, 2013.
- KNEAFSEY, M., V., L., SCHMUTZ, U., BALÁZS, B., TRENCHARD, L., EYDENWOOD, T.; BLACKETT, M. Short food supply chains and local food systems in the EU. A state of play of their socio-economic characteristics. **JRC scientific and policy reports**, 123, 129, 2013.
- KLAG, M.; LANGLEY, A. Approaching the conceptual leap in qualitative research. **International Journal of Management Reviews**, v. 15, n. 2, p. 149-166, 2013.
- KUNDA, G. Reflections on becoming an ethnographer. **Journal of Organizational Ethnography**, v. 2, n. 1, p. 4-22, 2013.
- LANGENMAYR, T.; SPLITTER, V.; TIENARI, J.; VESA, M. **Moving from the Business Case Towards an Equity-Based Approach: Theorizing Diversity and Inclusion in Open Strategy.** *Organization Theory*, v. 5, n. 3, 2024.

- LANZ, R. Noções básicas de antroposofia. Editora Antroposófica, 1983.
- LATOUR, B.; CZARNIAWSKA, B.. “What's the Story?”: Organizing as a Mode of Existence 1. In: **Agency without Actors?** Routledge, 2012.
- LATOUR, B. Where are the missing masses? The sociology of a few mundane artifacts. Shaping technology/building society: **Studies in sociotechnical change**, v. 1, p. 225-258, 1992.
- LATOUR, B. On actor-network theory: A few clarifications. **Sozialewelt**, p. 369-381, 1996.
- LATOUR, B. **Reagregando o Social**: uma introdução à teoria do Ator-rede. Salvador: Edufba, 2012.
- LAW, J. Notes on the theory of the actor-network: Ordering, strategy, and heterogeneity. **Systems Practice**, v. 5, p. 379-393, 1992.
- LAW, J.; URRY, J. Enacting the social. **Economy and society**, v. 33, n. 3, p. 390-410, 2004.
- LEÃO, F. de S.. Antroposofia e trimembração social: uma análise fenomenológica da gestão na Escola Waldorf Rural Turmalina. Tese (Doutorado em Administração) – **Universidade Federal de Rio Grande do Norte**, Natal, 2023.
- LEITE, A. B.; POLLI, H. Q. Agricultura orgânica no brasil com enfoque na agricultura biodinâmica. **Revista Interface Tecnológica**, Taquaritinga, SP, v. 17, n. 1, p. 417–430, 2020. DOI: 10.31510/inf.v17i1.787. Disponível em: <https://revista.fatectq.edu.br/interfacetecnologica/article/view/787>. Acesso em: 15 jun. 2025.
- LINDBERG, K.; CZARNIAWSKA, B. Knotting the action net, or organizing between organizations. *Scandinavian journal of Management*, v. 22, n. 4, p. 292-306, 2006.
- LYNCH, M. Ontography: Investigating the production of things, deflating ontology. **Social Studies of Science**, v. 43, n. 3, p. 444-462, 2013.
- MARQUES, R.H.A. O que é a Biografia Humana Antroposófica? 2020. Disponível em: <https://www.quartzotosahenriette.com/post/o-que-e-biografia-humana-antroposofica>. Acesso em: 24 ago 2025.
- MOL, A. Actor-network theory: Sensitive terms and enduring tensions. **KölnerZeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie**, v. 50, n. 1, p. 253-269, 2010.
- MORAGUES-FAUS, A., MARSDEN, T., ADLEROVÁ, B.; HAUSMANOVÁ, T. Building diverse, distributive, and territorialized agrifood economies to deliver sustainability and food security. **Economic Geography**, v. 96, n. 3, p. 219-243, 2020.
- MÜTZEL, S. Networks as culturally constituted processes: a comparison of relational sociology and actor-network theory. **Current sociology**, v. 57, n. 6, p. 871-887, 2009.

- ÖZBILGIN, M. Equality, diversity and inclusion at work: yesterday, today and tomorrow. **Equality, diversity and inclusion at work: a research companion**, p. 1-16, 2009.
- PACIAROTTI, C.; TORREGIANI, F. The logistics of the short food supply chain: A literature review. **Sustainable Production and Consumption**, v. 26, p. 428-442, 2021.
- PECI, A.; ALCADIPANI, R. Demarcação científica: uma reflexão crítica. **Organizações e Sociedade**, v. 13, n. 36, p. 145-161, 2006.
- PORTO, M. **O ciclo das mandalas: uma metamorfose em sete passos**. 2. ed. São Paulo: Antroposófica, 2024.
- POSSAS, M. De C.; MEDEIROS, C. R. De O; VALADÃO, V. Organizing: compreendendo interações e práticas do Grupo Galpão. **Revista de Administração de Empresas**, v. 57, p. 439-452, 2017.
- RAVIOLA, E.; GASPARIN, M. With Latour in our hands: discovering the politics of organizing and the aesthetic matter of things. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 19, n. 5, p. 35-53, 2024.
- ROMANI, L.; ZANONI, P.; HOLCK, L. Radicalizing diversity (research): Time to resume talking about class. **Gender, Work & Organization**, v. 28, n. 1, p. 8-23, 2021.
- SANDBERG, J.; ALVESSON, M. Ways of constructing research questions: gap-spotting or problematization? **Organization**, v. 18, n. 1, p. 23-44, 2011.
- SAYES, E. Actor–Network Theory and methodology: Just what does it mean to say that nonhumans have agency? **Social studies of science**, v. 44, n. 1, p. 134-149, 2014.
- SETZER, V. W. Uma introdução antroposófica à constituição humana. **Sociedade Antroposófica**, 2000. Disponível em <https://www.sab.org.br/>. Acessado em 14 jun. 2025.
- SILVA, O. A. da; CARVALHO-FREITAS, M. N. de. Inclusão, desenho do trabalho e satisfação de servidores públicos com diferença funcional. **Revista Psicologia Organizações e Trabalho**, v. 21, n. 2, p. 1518-1527, 2021.
- SHORE, L. M.; CLEVELAND, J. N.; SANCHEZ, D. Inclusive workplaces: A review and model. **Human Resource Management Review**, v. 28, n. 2, p. 176-189, 2018.
- TONELLI, D. F. Origens e afiliações epistemológicas da Teoria Ator-Rede: implicações para a análise organizacional. **Cadernos EBAPE. BR**, v. 14, n. 2, p. 377-390, 2016.
- TSOUKAS, H. Don't simplify, complexify: From disjunctive to conjunctive theorizing in organization and management studies. **Journal of Management Studies**, v. 54, n. 2, p. 132-153, 2017.

- TURETA, C.; ALCADIPANI, R. Entre o observador e o integrante da escola de samba: os não-humanos e as transformações durante uma pesquisa de campo. **Revista de Administração Contemporânea**, v. 15, p. 209-227, 2011.
- UNIVERSIDADE FEDERAL DE SANTA CATARINA. **Comitê de Ética em Pesquisa com Seres Humanos** (CEPSH/UFSC). Disponível em: <https://cep.ufsc.br/>. Acesso em: 11 jul. 2024
- VAN ECK, D.; DOBUSCH, L.; VAN DEN BRINK, M. The organizational inclusion turn and its exclusion of low-wage labor. **Organization**, v. 28, n. 2, p. 289-310, 2021.
- VAN ECK, D.; DOBUSCH, L.; VAN DEN BRINK, M. Creating inclusivity through boundary work? Zooming in on low-wage service sector work. **Human Relations**, v. 77, n. 2, p. 233-264, 2024.
- VAN MAANEN, J. **Tales of the field: On writing ethnography**. University of Chicago Press, 2011.
- VIJAY, D.; VARMAN, R. (Ed.). **Alternative Organisations in India: Undoing Boundaries**. Cambridge University Press, 2018.
- VILLAR, E. G.; ROGLIO, K. De D. O Alinhamento entre a Teoria Ator-Rede e a Sociologia Relacional: uma Discussão Onto-Epistemológica para os Estudos Organizacionais. **Teoria e Prática em Administração (TPA)**, v. 9, n. 1, p. 77-91, 2019.
- VILLAR, E. G.; RESE, N.; ROGLIO, K. De D. As múltiplas tensões do hibridismo organizacional: Um olhar da perspectiva da tradução e da estratégia aberta em um empreendimento social. **Revista Brasileira de Gestão de Negócios**, v. 21, p. 486-505, 2019.
- YANOW, D. Organizational ethnography and methodological angst: myths and challenges in the field. **Qualitative Research in Organizations and Management: An International Journal**, v. 4, n. 2, p. 186-199, 2009.
- ZANONI, P.; JANSSENS, M. The power of diversity discourses at work: On the interlocking nature of diversities and occupations. **Organization Studies**, v. 36, n. 11, p. 1463-1483, 2015.
- ZICKAR, M. J.; CARTER, N. T. Reconnecting with the spirit of workplace ethnography: A historical review. **Organizational Research Methods**, v. 13, n. 2, p. 304-319, 2010.
- ZULFIQAR, G.; PRASAD, A. How is social inequality maintained in the Global South? Critiquing the concept of dirty work. **Human Relations**, v. 75, n. 11, p. 2160-2186, 2022.

ANEXO A – Imagem do IC.

ANEXO B - ROTEIRO DE ENTREVISTA

- Nome
 - Idade
 - Origem
 - Onde mora atualmente
 - Formação
1. Poderia contar um pouco sobre tua história de vida antes de conhecer o IC? (Atentar-se para formação, socialização anterior, família, etc.)
 2. Como você conheceu o IC? (Pedir para contar como conheceu e começou a participar do IC).(Como surgiu teu interesse pelo IC? Como tu chegou até aqui?)
 3. Como é sua participação no IC (Atividades, responsabilidades, rotina, etc.)?
 - 4 O que você percebe como algo diferente na forma de gestão/organização do IC das outras organizações? (Pedir exemplos – atenção para práticas, rotinas, símbolos, discursos)?
 - 5 Como é a relação dos gestores com os trabalhadores no IC? (Pedir exemplos)
 - 6 Como o IC realiza o relacionamento com clientes (consumidores)? Como é estabelecida essa relação? Como é preservada?
 7. Como as gestoras do IC realizam o relacionamento com os trabalhadores? Como é estabelecida essa relação ao longo do tempo?
 - 8 Como você percebe a relação entre os trabalhadores do IC? (Tentar buscar diferenças de relacionamento em relação ao tipo de colaborador). Pedir exemplos.
 9. Percebe alguma mudança na tua vida após ingressar no IC? Qual? (Pode dar um exemplo?)
 10. Tuas relações mudaram depois de conhecer o IC? Como? Em que sentido?
 11. Qual tua percepção sobre as relações que permeiam o IC?
 12. Como tu vê a inclusão sendo trabalhada no IC?
 - 13.Quais os problemas que, na sua visão, o IC enfrenta? Como você acredita que poderiam ser trabalhados esses problemas? (Pedir um exemplo).
 14. Como você percebe o futuro do IC? Qual o caminho futuro ?

ANEXO C – PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA UFSC

UNIVERSIDADE FEDERAL DE
SANTA CATARINA - UFSC



PARECER CONSUBSTANCIADO DO CEP

DADOS DO PROJETO DE PESQUISA

Título da Pesquisa: Explorando o agenciamento da Inclusividade Organizacional em um contexto de horta urbana em Florianópolis.

Pesquisador: MAIARA NETTO CARDOSO

Área Temática:

Versão: 2

CAAE: 85975224.3.0000.0121

Instituição Proponente: Programa de Pós Graduação em Administração - PPGA

Patrocinador Principal: Financiamento Próprio

DADOS DO PARECER

Número do Parecer: 7.495.612

Apresentação do Projeto:

Item idêntico ao do parecer consubstanciado número 7.451.412 de 19 de março de 2025.

Objetivo da Pesquisa:

Item idêntico ao do parecer consubstanciado número 7.451.412 de 19 de março de 2025.

Avaliação dos Riscos e Benefícios:

Item idêntico ao do parecer consubstanciado número 7.451.412 de 19 de março de 2025.

Comentários e Considerações sobre a Pesquisa:

Ver item "Conclusões ou Pendências e Lista de Inadequações".

Considerações sobre os Termos de apresentação obrigatória:

Folha de rosto Maiara Netto Cardoso como pesquisadora e Renê Birochi como Coordenador do PPGAdm.

O cronograma foi ajustado e agora prevê início da coleta de dados em 15/04/2025.

O orçamento prevê um gasto de R\$ 1.000,00 em custeio com transporte com financiamento próprio.

Foi apresentado um termo, TCLE, baseado na resolução 468/12 do CNS.

Endereço: Universidade Federal de Santa Catarina, Prédio Reitoria II, R: Desembargador Vitor Lima, nº 222, sala 701
Bairro: Trindade **CEP:** 88.040-400
UF: SC **Município:** FLORIANOPOLIS
Telefone: (48)3721-6094 **E-mail:** cep.propesq@contato.ufsc.br