ARTIGOS

Luhmann e Butler: observando a construção do gênero nas organizações

Hellen Miranda Brancalhão [1] *
Josep Pont Vidal [2]

* Autora Correspondente

[1] Universidade Federal do Pará (UFPA), Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido (PPGDSTU), Belém, PA, Brasil

[2] Universidade Federal do Pará (UFPA), Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA), Belém, PA, Brasil

Resumo

Este artigo teórico-analítico contribui para a agenda de pesquisa que enfoca o gênero nas organizações com base em uma revisão teórica multiparadigmática. Adotando conceitos da Teoria de Sistemas Autorreferenciais de Niklas Luhmann, com o aporte da Teoria da Performatividade de Gênero de Judith Butler, o artigo busca iniciar diálogos conceituais para identificar possíveis zonas de confluência entre os autores. Isso pode subsidiar o início de uma elaboração na teoria organizacional que considere organizações como sistemas e gênero como um tipo de comunicação que pode regular e produzir os gêneros inteligíveis e ininteligíveis nas organizações.

Palavras-chave: organizações, sistemas sociais, gênero, performatividade.

Luhmann and Butler: observing the construction of gender in organizations

Abstract

This theoretical-analytical article contributes to the research agenda on gender in organizations through a multiparadigmatic theoretical review. Drawing on concepts from Niklas Luhmann's theory of self-referential systems, in dialogue with Judith Butler's theory of gender performativity, the article aims to initiate conceptual dialogues to identify possible areas of convergence between these authors. Such an effort may support the development of theoretical elaborations in organizational studies that consider organizations as systems and gender as a form of communication capable of regulating and producing intelligible and unintelligible gender categories within organizational contexts.

Keywords: organizations, self-referential systems, gender, performativity.

Luhmann y Butler: observando la construcción del género en las organizaciones

Resumen

Este artículo teórico-analítico contribuye a la agenda de investigación que se enfoca en el género dentro de las organizaciones, a través de una revisión teórica multiparadigmática. Adoptando conceptos de la teoría de sistemas autorreferenciales de Niklas Luhmann, junto con los aportes de la teoría de la performatividad de género de Judith Butler, el documento busca iniciar diálogos conceptuales para identificar posibles zonas de confluencia entre los autores. Esto puede contribuir al inicio de una elaboración, en la teoría organizacional, que considere las organizaciones como sistemas y el género como un tipo de comunicación que puede regular y producir los géneros inteligibles e ininteligibles en las organizaciones.

Palabras clave: organizaciones, sistemas sociales, género, performatividad.

Submetido em 20 de fevereiro de 2025 e aceito para publicação em 12 de março de 2026.
DOI: https://doi.org/10.1590/1679-395120250033

INTRODUÇÃO

A marcação de gênero e a divisão sexual são encontradas nas mais diversas facetas da vida humana e denunciadas pela construção teórica feminista desde o século 17. Assim, os feminismos têm impactado na produção dos estudos organizacionais (Cerchiaro et al., 2009) como uma válvula de escape à tradição epistemológica baseada na neutralidade e racionalidade universal (Harding, 1993; Rago, 2019). No Brasil, a teorização feminista e as tradições pós-analíticas têm tímida contribuição na produção acadêmica sobre os estudos organizacionais, o que precisa ser suprido para oportunizar a ruptura com a supremacia funcionalista nesse campo epistêmico (Caldas, 2005; Morgan, 2007; Vidal, 2017a, 2019, 2022). Este trabalho, portanto, se insere na agenda de pesquisa que enfoca o gênero nas organizações com base em tradições disruptivas com a tradição funcionalista (Irigaray & Stocker, 2024).

Tendo como ponto de partida a carência acadêmica referida, este artigo se dedica a uma revisão teórica orientada pelo guia multiparadigmático de Lewis e Grimes (2007), cotejando os estudos organizacionais sistêmicos realizados por Niklas Luhmann (1997) e a teorização feminista de Judith Butler, especialmente sua produção sobre performatividade de gênero, que tem influências pós-estruturalistas (Butler, 2019, 2022a, 2023a, 2023b, 2024). A revisão teórica de paradigmas múltiplos (e regularmente polarizados) foi amparada em publicações específicas de cada autor e pretende abrir caminhos teóricos para contribuir na compreensão da complexidade e dos paradoxos enfrentados pelas organizações na busca pela equidade de gênero.

Cabe ressaltar que a visão sistêmica de Luhmann (1927-1998) foi embasada nos ensaios *Indivíduo, individualidade, individualismo* (1993/2022) e *Mujeres, hombres y George Spencer Brown* (1988/2015), bem como nos conceitos de sistemas, comunicação, interpenetração e individualidade do sistema psíquico presentes nos capítulos 1, 4, 6 e 7, respectivamente, da obra *Sistemas sociais* (1984/2016); além da concepção de organizações como sistemas e suas percepções sobre membresia e pessoas – capítulos 2, 3 e 9 do livro *Organización y decisión* (1997). Já a análise feminista de Butler teve como referências o ensaio intitulado *Atos performáticos e formação dos gêneros* (1988/2019), a obra completa de *Problemas de gênero* (1990/2023a), o ensaio contido no capítulo 1 de *Corpos que importam* (1993/2023b), o capítulo 2 ("Regulações de gênero") do livro *Desfazendo gênero* (2004/2022a) e a recente produção da autora intitulada *Quem tem medo do gênero?* (2024).

O artigo está dividido em 3 seções, apresentando (1) uma síntese dos principais conceitos da teoria sistêmica autorreferencial de Luhmann e (2) dos atos performativos de gênero de Butler, para embasar (3) uma hipótese de interligação conceitual visando uma abordagem multiparadigmática que ampare futuras pesquisas interessadas na construção do gênero como fenômeno organizacional.

O PENSAMENTO SISTÊMICO DE NIKLAS LUHMANN

Na Teoria Geral dos Sistemas Sociais (TGSS), o sociólogo alemão Niklas Luhmann (1927-1998) apresenta uma mudança de paradigma no campo de estudos sistêmicos por meio de uma proposta funcional-estruturalista (invertendo o enfoque de Talcott Parsons) que foge à tradição antropocêntrica da sociologia (Luhmann, 2016). A teoria luhmanniana é calçada em fontes teóricas de tradições distintas (fenomenologia, *gestalt*, construtivismo, semiótica etc.), que lhe permitiram uma construção de conceitos de elevada abstração e originalidade: sistemas sociais, diferença funcional, autopoiese, complexidade, comunicação autopoiética, entre outras (Luhmann, 2016; Vidal, 2017b). Considerando o objetivo deste trabalho, serão abordados apenas os conceitos de sistemas, complexidade e comunicação.

Premissas teóricas dos sistemas sociais: mapeando o percurso

Luhmann (2016) distingue os sistemas em máquinas (sistemas cibernéticos), sistemas vivos (organismos), sistemas psíquicos e sistemas sociais (que incluem as organizações), os quais são definidos como elementos e partes que interagem entre si, criando uma relação que os distingue do seu entorno. A autorreferencialidade e a autopoiese são características dos sistemas sociais. Enquanto a primeira assinala o caráter recursivo interno do sistema, sendo consequência da sua capacidade de realizar operações por suas próprias bases – assim assegurando certo grau de autonomia em relação ao entorno –, a autopoiese advém da habilidade de autorreprodução de seus elementos e estruturas enquanto unidade sistêmica diferenciada, sendo um modo específico de operações que ocorre no interior do sistema autorreferenciado e que mede a sua relação com o seu entorno, estabelecendo o que lhe é importante e ao que deve reagir.

Um importante aspecto da TGSS é o reconhecimento da complexidade, o aumento da diferenciação social e a necessidade de uma teoria sistêmica capaz de reduzi-la. Para Luhmann (2016), complexidade não se define com base no nível de dificuldade; ela é relacionada a um conjunto de elementos diferentes com capacidade de conexão limitada, exigindo um processo de seleção de opções, o que ele denomina pressão seletiva significando contingência. A complexidade, assim, advém da recursividade dos elementos em interação, que abre diversas possibilidades de comunicação interna (entre os próprios elementos do sistema) e externa (com o entorno).

Para este artigo, em especial, é relevante compreender que a comunicação é a base de funcionamento operacional dos sistemas sociais (Luhmann, 1997, 2016). Isso porque é por meio dela que o sistema social seleciona a compreensão da informação, que irrita suas cadeias autopoiéticas, escolhendo o que será incorporado ao seu sistema interno – reduzindo, desse modo, sua complexidade. Refutando o conceito de comunicação exclusivamente linguística (processo de transmissão com emissor, receptor e mensagem), Luhmann (2016) afirma que a comunicação autopoiética é definida a partir da síntese de três seleções: 1) seleção da informação (descartando as demais); 2) seleção da forma como será levado o conhecimento (oral, escrita etc.); e 3) seleção da outra parte do que compreendeu da informação emitida.

Luhmann (2016) ressalta, ainda, que a comunicação pode ocorrer mesmo que a informação selecionada não seja idêntica àquela emitida (admitindo o entendimento, o não entendimento e o mal-entendimento), sendo importante apenas que ocorra a seleção e a compreensão de alguma informação, que pode ser aceita ou recusada pelo sistema. No processo comunicacional, é importante compreender que a comunicação se dá a partir de meios de comunicação simbólicos generalizados que se diferenciam em cada sistema social, ainda que comparáveis entre si, em virtude de seu caráter estrutural (Vidal, 2017b). Entre eles, destacam-se os códigos binários, que são formas de comunicação próprias de cada sistema funcional e que oscilam entre um valor positivo e negativo (legal-ilegal, eficiente-ineficiente etc.). É por meio deles que se operacionaliza a diferenciação sistêmica e tenta-se reduzir a complexidade.

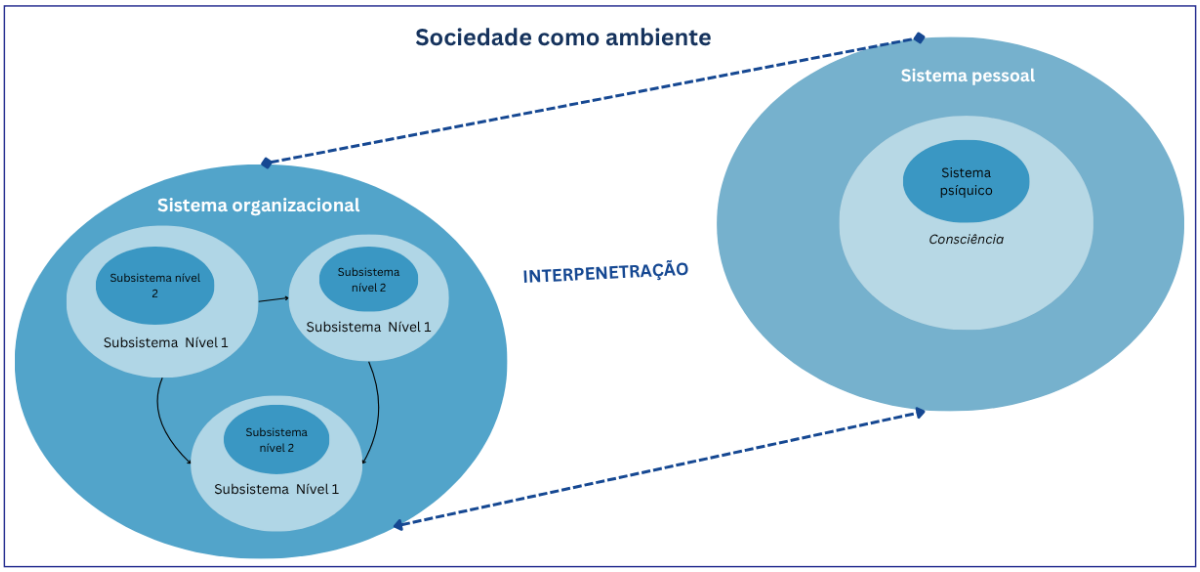
A codificação, portanto, tem como finalidade contribuir para o (improvável) êxito comunicativo, pois facilita a seleção da informação entre os sistemas – o que, contudo, não lhe confere neutralidade, mas tão somente demarca o papel estritamente funcional da codificação em si mesma. Reconhecer a relevância dos códigos na comunicação não elide Luhmann (1995) de pensar sobre o aspecto crítico e arbitrário que é inerente à sua natureza, bem como sobre o poder que opera na definição das seleções possíveis no sistema. Assim, a definição de códigos não deve ser isenta de críticas; porquanto, como qualquer outra forma de seleção, eles, paradoxalmente, incluem e excluem, jogando luzes e sombras em uma dada informação com base em um contexto inerente ao campo de percepção e na memória posta à disposição de um dos comunicantes. Dessa forma, eles podem auxiliar na compreensão mútua, na criação de significados compartilhados e na estabilização de expectativas, como também gerar fraturas, mal-entendidos e conflitos com aquilo que deixam à margem, que excluem.

Vale ressaltar, ainda, que comunicação como processamento da seleção pode ser compreendida de acordo com a fenomenologia de Husserl e a crítica de Derrida, pois ambos se apoiam numa concepção insuficiente da realidade comunicativa. Da diferença entre sinal e expressão pode-se pensar a autopoiese da consciência e do sentido como uma relação intencional com alguma coisa, ao passo que o conceito de *différance* de Derrida é empreendido na distinção entre informação e participação no sentido do deslocamento temporal entre unidade e diferença (Luhmann, 2016).

Por fim, e não menos importante, é necessária uma breve elucidação sobre a ruptura de Luhmann com o conceito humanista de sociedade. Definido por leitores apressados como aquele que nega a participação do indivíduo na sociedade, Luhmann, em verdade, elabora a sociedade como um sistema aberto formado por comunicações, a diferenciando do indivíduo no plano operativo para, com isso, permitir que ambos possam ser observados de forma autônoma, não cabendo mais afirmar que a sociedade "é" porque os indivíduos que a compõem "são". É dizer, em suma, que a subjetividade do ser humano permanece segregada à custa do que Luhmann (2015, 2022) vai chamar de "exclusão social".

Assim, sociedade é compreendida como uma soma de relações de sistema/ambiente que não encontra limitação e serve como ambiente para que a pessoa possa se reproduzir como sistema autopoiético e autorreferencial, que poderá, através do seu sistema psíquico (que opera com base na consciência), emitir a comunicação que permita sua interpenetração (ocorre com a conexão de elementos ensejando a autocriação de estruturas) com outros sistemas (Luhmann, 2016, 2022). O autor compreende pessoas como "sistemas psíquicos que são observados por outros sistemas psíquicos ou sociais" (Luhmann, 2016, p. 132). Em suma, a premissa de que os sistemas sociais são embasados em comunicação e não em seres humanos não impede Luhmann de reconhecer que o próprio processo comunicacional necessita da consciência humana. As pessoas estão representadas na comunicação que precede de um sistema psíquico cujo ambiente é a consciência (Luhmann, 2016).

Figura 1
Organização e pessoa sob a perspectiva sistêmica luhmanniana



Fonte: Elaborada pelos autores.

Assim, a pessoa é definida como um sistema autopoiético e autorreferencial representado pelo sistema psíquico, que opera no sistema consciência. Sua individualidade é definida pela autopoiese, podendo por meio da comunicação serem expressos interesses, opiniões, perspectivas etc. Ele refuta a generalização da pessoa com base na natureza, bem como em expectativas ligadas a papéis sociais cindíveis. Assim, a subjetividade do ser humano é definida com base na diferença com o outro (e não por uma "identidade coletiva"), estabelecida por suas escolhas contingentes que decorrem da autorreflexão/autodeterminação.

A compreensão do ser humano como uma autoconstrução contingente, além de permitir a valorização da individualidade, eleva a complexidade de operações dos sistemas sociais, pois aumenta a variedade de elementos do sistema social e suas relações; logo, exige adaptações que os permitam operar em interpenetração com uma miríade de identidades, gerando a lógica clássica de inclusão que tem a exclusão e marginalização como contraconceitos (Luhmann, 2022). A necessidade de (super)especialização dos sistemas funcionais em coevolução com as identidades contingentes, segundo ele, é inevitável, devendo sempre surgir diferenciações funcionais que permitam abarcar a intensificação da individualidade e operar inclusões no sistema. Tal medida, segundo Luhmann (2022), solucionaria a necessidade de adotar a noção totalitária de indivíduos de determinado grupo para a promoção de iguais oportunidades.

A visão luhmanniana sobre a tríade: organizações, gênero e diferença

Desdobrando a TGSS no âmbito dos estudos organizacionais, Luhmann (1997) elabora as organizações e os seus aspectos centrais (estrutura, decisão, conhecimento/memória, pessoal, expectativas, carreiras etc.), definindo organizações como sistemas que se (re)produzem por operações próprias (autopoiese) e se distinguem por meio de decisões. Além disso, elas devem ser observadas em uma temporalidade singular, sendo a observação do sistema presente resultado de um passado (que constitui sua memória) contingente em relação ao futuro.

Pensar organizações como sistemas traz significativa contribuição para as teorias organizacionais, permitindo compreender as organizações por meio da sua capacidade de reduzir a complexidade (por sua seleção e contingência) e se auto-organizar a partir da tomada de decisão, que configura sua operação fundamental e embasa seu código próprio. No âmbito organizacional, compreender a tomada de decisões, a partir das premissas da complexidade, seletividade e contingência, contribui para uma análise mais adequada do funcionamento das organizações (Figura 2).

Figura 2
Aspectos centrais dos sistemas organizacionais



Fonte: Elaborada pelos autores.

A profundidade teórica e a busca por uma definição inovadora das organizações e de seus principais aspectos dão consistência ao trabalho de Luhmann, mas não solucionam todas as nuances organizacionais, sendo seus limites teóricos assinalados em (re) leituras não ortodoxas do seu legado. Entre elas, destaca-se a necessidade de se pensar criticamente o sistema organizacional baseado em um problema afeto à diferenciação sistêmica: o gênero (Vidal, 2017b, 2023).

Apesar de Luhmann não ter analisado exclusivamente a temática do gênero, no ensaio *Frauen, Männer und George Spencer Brow* (2015), debruçou-se sobre a questão para, criticando a diferença-guia homem/mulher utilizada no movimento e nos estudos feministas, apontar a necessidade de se repensar a elevada autorreferência do sujeito mulher e ignorar os outros sujeitos da sociedade, normalizando o binarismo de gênero. Conectado com as discussões já atuais à sua época, ele assevera que esse código não serve para dar conta da distinção entre as pessoas por tomar como ponto de partida a naturalidade do dualismo homem/mulher, excluindo, explicitamente, outras possibilidades, como pessoas transgênero e intersexo (Luhmann, 2015).

Para Luhmann, a questão não poderia ser tratada pela utilização de códigos centrados em valores opostos, sendo necessária uma codificação polivalente. Visando desparadoxizar o sistema, ele sugere adotar a variação de configuração denominada *universality/especiality* de Parsons. Desse modo, seria factível pensar os sujeitos por critérios universais ou outros particulares, sendo que o terceiro excluído não precisaria adentrar como um código diferente, mas seria considerado na operação e na programação do referido código.

Inobstante, Luhmann faz menção ao trabalho da alemã Eva Meyer, que, partindo da semiótica, define o "feminino como um procedimento", uma espécie de "tornando-se", elaborando a tríade "significado, sujeito e gênero" como efeitos do movimento simbólico da diferença (Schuller, 2013, p. 8). Rompendo com a realidade ontológica, a autora conceitua o feminino como um processo resultante do significado atribuído pela linguagem. Assim como Butler, Meyer também dialoga com a psicanálise e Julia Kristeva, filósofa e psicanalista búlgaro-francesa referência na semiótica feminista. A distinção entre Butler e Meyer se dá, entre outros pontos, no fato de que a última utiliza conceitos extraídos do construtivismo que também são encontrados na obra de Luhmann, como autorreferencialidade e autopoiese.

Ao buscar outros caminhos epistemológicos para o problema, Luhmann (2015) deixa uma trilha por onde podemos buscar novas formas de elaborar a diferença de gênero, inclusive mediante desenvolvimentos teóricos interdisciplinares, sinalizando, em especial, a fertilidade desse campo para o diálogo com feministas para o desenvolvimento do tema por meio de combinações teóricas não usuais, tal como se propõe neste artigo.

CC BY

OS POSTULADOS FEMINISTAS E A PERFORMATIVIDADE DE GÊNERO DE JUDITH BUTLER

Enquanto a primeira e a segunda onda do feminismo se centraram no reconhecimento da igualdade de direitos civis entre homens e mulheres e nos embates sobre liberdade sexual e reprodutiva, a produção intelectual feminista da segunda metade do século 20 é marcada pelo questionamento acerca da universalização do seu sujeito e da impossibilidade de totalizar múltiplas identidades, com destaque para os trabalhos de Donna Haraway, Joan Scott e Teresa De Lauretis.

Importante nesse contexto foi o trabalho intelectual empreendido pelos feminismos negro e lésbico, que impulsionaram uma necessária crítica à branquitude e à heteronormatividade do projeto feminista, com relevantes contribuições de Angela Davis, Audre Lorde, Monique Witting e Gayle Rubin. A ideia de um feminismo plural ganha força, e o século seguinte nos brinda com a leitura decolonial das temáticas feministas com a contribuição de Lélia Gonzales, Gayatri Spivak, María Lugones e Oyèrónké Oyěwùmí. Em síntese, observa-se o amplo destaque das diferenças que evidenciam a falência das percepções estabilizadoras e universais do sujeito central do feminismo: a mulher.

Sem a pretensão de exaurir as múltiplas abordagens e publicações do feminismo, a apresentação deste panorama é necessária para situar o trabalho de Judith Butler, cuja produção teórica tem como pano de fundo a recusa e a desestabilização da mulher universal como sujeito central do feminismo. Butler é pessoa autodeclarada não binária estadunidense, filósofa de formação e declaradamente feminista, com diversas obras publicadas, dentre as quais serão priorizadas aquelas que se dedicam aos debates de gênero (2019, 2022a, 2023a, 2023b, 2024).

Rejeitando explicitamente as tentativas de categorização e enquadramento de sua teoria em um paradigma ou uma abordagem epistemológica, Butler (2018) nos convida a compreender seu trabalho teórico com uma lupa, tarefa nada fácil quando consideramos seus diálogos teóricos com pensadores de áreas de conhecimento e tradições epistemológicas distintas, seja para construir ou reelaborar seus argumentos, dando forma à sua própria teoria.

É neste ponto que a produção butleriana ganha complexidade e demanda cautela: seu pensamento é construído de forma não convencional, multidisciplinar e com o apoio de um amplo leque teórico que inclui filósofos(as), estudiosos da psicanálise e feministas (Rodrigues, 2021). Apesar de rejeitar rótulos, a leitura das obras circundantes da performatividade de gênero (Butler, 2019, 2022a, 2023a, 2023b, 2024) deve considerar o impacto do que se convencionou chamar pós-estruturalismo em suas elaborações, em especial situar Butler como uma leitora de Derrida influenciada pelo pensamento da desconstrução.

Problematizando as metanarrativas que sustentaram o binarismo de sexo e gênero (homem/mulher; feminino/masculino) e a universalização do sujeito mulher, Butler (2018, 2023a) empreende uma dura crítica ao feminismo que parte da estabilidade desse sujeito enquanto identidade comum derivada de um estado natural e atemporal. Desestabilizar o gênero é o ponto de partida e, paradoxalmente, o de chegada. Butler não pretende resolver o problema da definição de um sujeito estável para o feminismo, mas sim denunciar essa impossibilidade, seja desarticulando o legado de formulações teóricas binárias, seja apresentando o gênero como resultado de atos performativos que permitem a paródia daquilo que pretende representar. Para os fins pretendidos neste trabalho, serão destacados apenas dois conceitos de Butler: a performatividade de gênero e as regulações de gênero.

Performando gênero: corpos, regulações e inteligibilidade

O ponto de partida de Butler se resume na pergunta: Se não existem identidades estáveis, ou seja, não existem homens e mulheres universais com fundamento na natureza/biologia, como proceder à sua definição? Para Butler, é possível radicalizar a base binária com uma tripla convergência: (1) a perspectiva feminista aliada à crítica à heterossexualidade compulsória com (2) a teoria foucaultiana sobre poder e a formação de subjetividades e (3) a crítica derridiana quanto à estabilidade e estrutura da linguagem.

Assim, a formulação teórica sobre a performatividade de gênero é antecedida por duas críticas centrais: (a) sexo e gênero prescindem de uma base ontológica; (b) a heterossexualidade compulsória (que implica um desejo sexual pelo sexo oposto) tem raízes na cultura dominante, não havendo um status previamente posto do desejo. Para Butler (2023a), sexo e gênero são atravessados por uma concepção cultural, assim como o corpo sexuado também é alcançado por concepções pré-discursivas, não havendo, portanto, uma suposta ordem de causalidade entre sexo e gênero.

Para Butler, gênero e identidade são instáveis e não servem como base ao feminismo, sendo necessário adotar um novo pré-requisito metodológico e normativo que considere a flutuação ou a variabilidade da identidade do sujeito feminista, de modo a fornecer uma base crítica às reificações que o próprio feminismo produz. Aqui Butler propõe uma inversão crítica: ao invés de buscar uma definição do sujeito identitário do feminismo a partir da pessoa, ela questiona: "em que medida as práticas reguladoras de formação e divisão do gênero constituem a identidade, a coerência interna do sujeito e, a rigor, o status autoidêntico da pessoa?" (Butler, 2023a, p. 43).

A proposta metodológica de Butler, portanto, não é investigar quem é essa pessoa, como ela se autodefine, mas entender como as práticas externas a ela atuam como um ideal normativo sobre a formação da sua identidade. É nesse ponto que Butler fornece a noção de inteligibilidade de gênero socialmente construída e mantida. Diretamente relacionada com a cultura e as regulações socialmente postas, a inteligibilidade é um conceito cunhado para indicar se uma dada pessoa é ou não considerada em um padrão social de (in)coerência em virtude da conjugação de conceitos de sexo, gênero e sexualidade.

A invertida butleriana tem raízes no pós-estruturalismo francês – em especial, na denúncia de Foucault sobre a inexistência de uma "verdade do sexo" – e visa demonstrar as várias formas de se definir o sexo para além do biológico, sendo formulado por uma articulação com o poder, que ganha um verniz natural com o apoio das normas.

Refutando o binarismo de gênero do estruturalismo antropológico de Lévi-Strauss e a generalização do regime heterossexual pela psicanálise, Butler afirma que o gênero não é decorrência lógica e direta de uma classificação biológica, mas sim um "estilo" que é definido socialmente, em um contexto e uma historicidade que lhe condicionam. E como ele é feito? Mediante a "repetição estilizada de atos", ou seja, de "gestos, movimentos e estilos corporais" (Butler, 2023a, p. 242) que performam o gênero num contingente de inteligibilidade situado social e temporalmente, nunca em uma identidade permanente fixada por normas naturais.

Diferentemente da concepção de performatividade nos modelos teatrais e fenomenológicos, que assumem um "eu" anterior à ação, a performatividade em Butler é pensada sob a filosofia da linguagem e, mais especificamente, relacionada com a Teoria dos Atos da Fala de John Austin, de onde se extrai a sua compreensão como uma "prática discursiva que realiza ou produz aquilo que nomeia" (Butler, 2023b, p. 35). A teorização de Butler, assim, concebe uma relação direta entre linguagem e corpo, de modo que esse último produz, por atos corporais estilizados, um dado significado apreendido pela linguagem: "a linguagem sustenta o corpo não por trazê-lo a existência ou por alimentá-lo de maneira literal; ao contrário, é por ser interpelada nos termos da linguagem que certa existência social de corpos se torna possível" (Butler, 2021, p. 17).

Conforme Rodrigues (2019), se Austin lido por Derrida implicava em duas proposições – todo ato de fala é perlocucionário, ou seja, produz algo; e todo ato de fala depende da sua repetição para evidenciar o poder do discurso reiterado capaz de regular algo –, Butler lendo Austin com base em Derrida vai expandir a noção de performatividade para agregar a repetição como um fator de força da performatividade, a qual está vinculada àquilo que lhe antecede e lhe sucede de forma repetitiva.

É nesse contexto que Butler vai trazer a performatividade de gênero baseada na ideia de um fazer (atos performativos) que, vinculado a uma determinada norma estabelecida socialmente, ao ser repetido reiteradamente produz a encenação daquilo que se crê ser natural e coerente com determinada concepção de homem ou mulher. É a repetição dentro de uma ritualística, de um conjunto de gestos, movimentos e estilos corporais que produzem o fantasma da mulher real, natural ou coerente com as normas vigentes.

Assim, no lastro do pensamento foucaultiano, o corpo não é apenas um matéria inerte; e o gênero, como um construto cultural, deve ser, assim como o sexo, compreendido de acordo com a norma regulatória que lhe é imposta para materializar a diferença sexual (Butler, 2023b), de modo que o ser generificado assim o é porque seu corpo, seus gestos e seus movimentos esboçam, em um espaço social cultural e temporalmente situado, um tipo/modelo dentro de uma matriz de normas de gênero (sexo-gênero-desejo) que conforma as práticas legitimadoras de identidades e classifica os gêneros em inteligíveis/coerentes e ininteligíveis/incoerentes (Butler, 2023a).

A inteligibilidade aqui deve ser entendida como produto do reconhecimento baseado nas normas sociais dominantes (Butler, 2022a). Assim, performar um modelo incoerente, divergente ou desviante é contraditar as regulações sociais postas, as quais não apenas regulam os gêneros preexistentes, mas os produzem, no sentido produtivo do discurso e do poder denunciado por Foucault (Butler, 2022a, 2022b).

Se o gênero é, portanto, performado com base em normas, Butler (2022a) nos convida a identificar por meio de quais normas se assenta a inteligibilidade de gênero em um dado contexto sociotemporal situado para identificar a possibilidade de subverter o que é posto como ininteligível e atuar em prol da tarefa indispensável do feminismo: criticar os domínios culturais totalizantes que excluem os sujeitos. É nesse sentido que propomos pensar sobre as organizações.

Políticas e normas de gênero: limites e estratégias para a vida generificada

No âmbito organizacional, a pergunta é: Se o sujeito mulher é uma categoria identitária contestada, como as normas e políticas de uma organização devem ser definidas para a promoção da equidade de gênero? Essa é uma das celeumas que inevitavelmente emergem diante da concepção performativa de gênero: o reconhecimento de direitos, a justiça distributiva e o combate à discriminação pressupõem a identificação de sujeito-destinatário, paradoxalmente, excluindo outros sujeitos nessa relação (Butler, 2022a). Como manejar essa situação?

Negar a universalização dos sujeitos e desestabilizar as categorias identitárias de modo a entrever as exclusões paradoxalmente produzidas pelo caráter normativo de tal medida não escusa a necessidade estratégica de buscar as categorias normatizadas como fonte de informação e compreensão das normas e políticas implementadas nas organizações. Nesse sentido, Butler (2019, p. 227) recomenda a busca por uma "genealogia crítica de gênero", a fim de compreender como ele é empregado, reescrevendo (descrevendo) as identidades de gênero existentes, delineando aquelas que funcionam como essenciais e simultaneamente apresentando as outras formas com que o gênero é vivido, de modo a oferecer uma perspectiva que contemple a realidade (Butler, 2019). Dessa maneira, uma pesquisa acadêmica comprometida com a desontologização do sujeito generificado não poderá partir de uma preconcepção dos sujeitos, mas se dedicar à compreensão de como esses sujeitos são definidos e alcançados pelas regulações a si mesmos destinadas (Butler, 2022a).

Inobstante, estrategicamente, é possível que essa busca recaia ou utilize termos usualmente essencializados (tais como "mulher" e feminino), sendo relevante ter o compromisso de não os enxergar ou utilizar de forma totalitária, sempre zelando pelas múltiplas e incalculáveis possibilidades que eles encerram. Para Butler (2019, p. 228), "é politicamente importante representar as mulheres, mas é preciso que isso seja feito de tal maneira que não haja distorção e reificação da própria coletividade que a teoria deveria emancipar". Mais recentemente, Butler (2024) esclarece taxativamente que a crítica à percepção binária não tem por finalidade superar ou eliminar "homens" e "mulheres", mas questionar essa organização, demonstrar seu caráter excludente e possibilitar que se elaborem outras formas de identidades sem preconceitos e hierarquizações.

Assim, ser honesto com a produção da autora significa compreender o caráter crítico da desconstrução do gênero binário e a inexistência de uma "mulher" pré-social e atemporal, expressa, mantendo em aberto o uso do termo "mulheres" como um campo em constante construção e apto a ressignificações permanentes, de modo a assegurar que seja terreno fértil para acomodar diferenças – rompendo, assim, com a lógica normativa e, consequentemente, excludente de outrora (Butler, 2018).

Por fim, Butler (2024) assinala a necessidade de se elaborar o lócus "mulheres" em conjunto com outros marcadores sociais, tais como raça, classe, deficiência, idade, orientação sexual e nação, a fim de assegurar que a percepção desse sujeito, além de não essencialista, alcance as diferenças que afetam não apenas a forma como se veem, mas como são vistos (Rodrigues, 2021). É a aplicação ampla da interseccionalidade, base teórica social introduzida pelo feminismo negro para identificação de diferenças intragrupo, metaforicamente apresentada por Crenshaw (1994) como um mapa cujos cruzamentos potencializam opressões de forma relacional.

ABRINDO CAMINHOS CONCEITUAIS PARA OBSERVAÇÃO CRÍTICA DA CONSTRUÇÃO DO GÊNERO NAS ORGANIZAÇÕES

Se toda pesquisa científica deve ser baseada em um polo teórico previamente delineado, podemos comparar as teorias com estradas devidamente sinalizadas e assim compreender os paradigmas como mapas que nos permitem identificar onde estamos, onde estivemos e aonde podemos ir (Burrell & Morgan, 2019). Metáforas a parte, paradigma é um conjunto de conhecimentos científicos estabelecidos por pressupostos metateóricos que resultarão em uma forma peculiar de enxergar o mundo social (Burrell & Morgan, 2019; Morgan, 2007).

O desafio nos estudos organizacionais é operar simultaneamente mais de um paradigma sem macular o encadeamento teórico proposto. Isso porque, usualmente dominados pelo funcionalismo-positivismo, os estudos organizacionais apenas poderão alçar resultados de natureza crítica e interpretativa quando ousarem empreender lentes teóricas de paradigmas distintos, cuja combinação é capaz de enriquecer sobremaneira a análise da complexidade, da ambiguidade e dos paradoxos organizacionais (Lewis & Grimes, 2007). Tratando-se de gênero e organizações, esse é um obstáculo que precisa ser transposto, pois enquanto o primeiro usualmente se relaciona com o paradigma humanista radical, os estudos organizacionais regularmente bebem em fontes funcionalistas (Burrell & Morgan, 2019).

Para tanto, propõe-se empreender uma revisão multiparadigmática, por meio da qual, a partir da seleção de um fenômeno de interesse (produção e reprodução de gênero), se busca a interligação de teorias de tradições paradigmáticas distintas (zonas de transição) para permitir a análise crítica de um fenômeno organizacional (Lewis & Grimes, 2007), seguindo, para tanto, uma metodologia previamente delineada (Tabela 1).

Tabela 1
Pesquisas de paradigma único *versus* multiparadigmáticas

Processo	Paradigma único: atividade indutiva tradicional	Multiparadigma: variação da atividade indutiva
Fase I: fundamentos	Especificar pergunta de pesquisa	Definir fenômeno de interesse
	Rever bibliografia relevante	Focar lentes paradigmáticas, agrupar paradigmas e encontrar zonas de transição
	Escolher fonte de dados	Coletar amostra metateórica (dados interpretáveis a partir de lentes múltiplas)
Fase II: análise de dados	Desenhar o processo de análise	Planejar o itinerário dos paradigmas (uso ordenado de lentes)
	Codificar dados de modo sistemático	Conduzir a codificação multiparadigmática
	Tabular e/ou apresentar análise	Redigir relatos paradigmáticos
Fase III construção de ideias	Desenvolver e testar proposições	Explorar metaconjunturas
	Construir teoria	Obter perspectiva meta paradigmática
	Avaliar teoria resultante	Articular autorreflexão crítica

Fonte: Elaborada pelos autores com base em Lewis e Grimes (2007).

O referido percurso multiparadigmático considerará a Teoria dos Sistemas Sociais de Luhmann e da Performatividade de Gênero de Butler para possibilitar a análise sistêmica das organizações com a dimensão de gênero sob viés performativo, destacando-se as premissas teóricas e ideias centrais de cada teórico (Tabela 2) para identificar as possibilidades de convergência e as limitações teóricas dessa conjugação.

Tabela 2
Luhmann e Butler em correlação

PONTOS DE ANÁLISE	PREMISSAS TEÓRICAS, IDEIAS E CONCEITOS-CHAVES	
	Teoria dos Sistemas Sociais (Niklas Luhmann)	Performatividade de Gênero (Judith Butler)
Aproximações paradigmáticas das obras referenciadas	Funcional-estruturalismo Pós-estruturalismo	Pós-estruturalismo
Campo de conhecimento	Sociologia e Direito	Filosofia
Ênfase selecionado	Sistêmico- organizacional	Feminista – gênero
Diálogos interdisciplinares	Fenomenologia, Sóciocibernética, Psicanálise, Teoria da Gestalt, Semiótica, dentre outros.	Fenomenologia, Antropologia, Psicanálise, Semiótica, dentre outros.
Modos de representação da realidade	Construtivismo-sistêmico Comunicações simbólicas	Performatividade-discursiva Comunicações discursivas

Fonte: Elaborada pelos autores.

Apesar de adotar distintas lentes paradigmáticas, ambos são vinculados a paradigmas que partem da crítica ao estruturalismo. O funcional-estruturalismo de Luhmann privilegia o conceito de função à estrutura baseado na crítica a Parsons, ao passo que Butler é fortemente influenciada pela desconstrução da filosofia francesa de Derrida (Rodrigues, 2019). Em comum, ambos refutam a fixidez e a estabilidade da análise estruturalista e propõem-se a pensar criticamente a constituição do conhecimento, refutando a ontologia e as premissas de uma realidade pré-discursiva. Não por outra razão, são críticos do estruturalismo linguístico de Saussure e da antropologia de Lévi-Strauss.

A recusa ao essencialismo e ao reducionismo de ambos é determinante para o uso de referências da fenomenologia e para o interesse pela semiótica, compartilhando o ideal de pensar a "realidade" não como fruto da apreensão de uma natureza posta, mas como decorrente da experiência humana atravessada pela linguagem.

Tendo tais premissas em foco, não é difícil entender por que ambos refutam o binômio homem/mulher para a análise da sociedade e do gênero. Filho do Estruturalismo, o binarismo é uma definição insuficiente para dar conta das múltiplas formas de vida, atuando como um fator de exclusão de terceiros que experimentam a vida corpórea de outras maneiras, como as pessoas transgênero e intersexo (Butler, 2023a; Luhmann, 2015). Tal forma de estruturação restritiva não serve mais para explicar as diversas formas de constituição familiar na sociedade pós-moderna, tais como a família monoparental e a homoafetiva (Butler, 2023a, 2024; Luhmann, 2015). Sob tal lógica, ambos criticam a adoção da "mulher" como categoria central na política identitária do feminismo.

É importante destacar, ainda, que em ambos a alteridade na relação entre o "eu" e o "outro" segue demarcada por expectativas criadas socialmente. A afirmativa de Butler, de que o "eu" performa o fantasmagórico gênero que acredita "ser", pode ser complementada pelo que Luhmann (2016, pp. 255-256) atribui como "características pessoais estáveis" que decorrem das expectativas normativas e cognitivas que operam na comunicação. Desse modo, se o sujeito performa com base em sua crença de pertencer a um determinado gênero, seu reconhecimento como sujeito generificado depende de que essa performatividade seja coerente com as expectativas inseridas na comunicação e propulsoras do entendimento (ou não entendimento) comunicativo.

Ademais, o corpo, em ambos, não é apenas matéria inerte, ocupando um significativo papel no reconhecimento social. Para Luhmann (2016), a comunicação é possível sem a linguagem, sendo a corporeidade um fator relevante que, quando embutida no simbolismo de seus meios de comunicação generalizantes, pode atuar como fator de intensificação ou obstáculo na formação de expectativas na interpenetração entre sistemas sociais e sistemas pessoais. Já em Butler (2022a, 2023b), o corpo é o que possibilita a performatividade de gênero, que se dá por meio da repetição estilizada de atos corporais correlacionados com normas sociais dominantes naquele meio.

Em ambos, a importância do corpo vem acompanhada da linguagem e do contexto sociocultural ao qual pertencem. Tal relação pode ser observada nas expectativas normativas e cognitivas que embasam as comunicações dos sistemas autopoiéticos de Luhmann e a interpenetração entre sistemas pessoais e sistemas sociais. Em Butler, essa expectativa pode ser traduzida como a inteligibilidade produzida pela matriz das normas de gênero, de modo que a autora não se interessa em definir, de forma

exaustiva, os tipos de gênero (se é que isso é possível), mas compreender como a matriz generificada é definida e opera nas relações, buscando identificar o que é por ela excluído.

Assim é que, por ambas as teorias, somos conduzidos a pensar que são as distinções produzidas pela linguagem que possibilitarão a seleção dos sujeitos e, consequentemente, a autorizar ou proibir o que deve ou não ser modelado como identidade sexual e de gênero em um contexto social para Butler, que podemos traduzir como sistema social em Luhmann.

Tangenciar as teorias de Luhmann e Butler possibilita, com a devida cautela, descrever uma zona de convergência entre ambas, que, mesmo partindo de paradigmas distintos, mostram-se afinadas pela refutação ao estruturalismo, ao sujeito pré-social, à normalização/normalidade do sujeito e ao binarismo de gênero, na mesma medida que privilegiam a linguagem na análise social e os impactos que ela produz na interação humana. No entanto, cumpre igualmente advertir acerca das possíveis divergências que operam como limitações identificadas nesse manejo teórico: o construtivismo, o individualismo e o poder.

Enquanto Luhmann adota uma perspectiva construtivista-sistêmica (Vidal, 2015), Butler (2023b) refuta o construtivismo na medida em que considera algo previamente dado como matéria ou superfície aberta à interpretação por alguém. Assim, Butler aponta a necessidade de observar a exclusão operada pelo construtivismo de gênero e sua pré-discursividade do sexo, de modo que a desconstrução lhe interessa para demonstrar a força do entorno excluído e apagado pelas fronteiras estabelecidas na construção do sujeito. Por tal razão, define seu conceito de gênero sob "um revisionismo pós-estruturalista da performatividade discursiva, tal como esta [performatividade discursiva] opera na materialização do sexo" (Butler, 2023b, p. 33, grifo do autor).

Outro ponto é o individualismo e a autonomia do indivíduo na constituição de sua identidade social. Para Luhmann (2022), o ser humano é contingente, dado que nenhuma norma jamais será capaz de apreendê-lo na sua totalidade, isso porque ele se constitui em um sistema pessoal autopoiético, o que lhe outorga autonomia e favorece o exercício da sua complexidade em níveis crescentes. Já Butler (2021, 2022a, 2022b, 2023a) afirma que essa autonomia é uma utopia, na medida em que a vida social só é possível mediante o reconhecimento vinculado às normas sociais dominantes.

Tais limitações, contudo, não impedem o uso correlacionado de ambos para investigar como o gênero é comunicado nas organizações. Partindo da observação de segunda ordem própria da TGSS, será possível observar de que forma é construída e operada a matriz de gênero nas organizações, bem como quais inclusões/exclusões são observadas, identificando os terceiros excluídos. Isso não revolve tomar como ponto de partida ou como premissa o construtivismo de gênero. O que se buscará é, dentro do que Butler oferece, identificar a matriz de inteligibilidade que (re)produz o gênero nas organizações. Tal encaminhamento igualmente fica alinhado com mais uma refutação teórica de ambos: o sujeito pré-social, ou seja, preexistente à ordem social, atemporal e desassociado do contexto cultural, social e normativo.

De outro lado, a percepção de individualidade em Luhmann deve ser tomada com cautela, pois uma leitura apressada pode lhe delegar a pecha de um teórico liberal utópico, o que não parece ser a questão. A segregação do homem do centro da sociedade advém da necessidade de demarcar, com nitidez, que toda pretensa universalização sobre o sujeito é uma falácia. Para Luhmann, nenhuma tentativa ancorada em premissas ontológicas ou pré-discursivas é capaz de alcançar a individualidade humana em sua inteireza.

Então, a pessoa não "é" algo porque a norma social assim dispõe; na mesma medida, nenhuma norma social "representa" um dado sujeito. Na perspectiva de Luhmann (2022), o ser humano deve ser compreendido como uma autoconstrução contingente, cuja individualidade crescente é inevitável e demanda um olhar contínuo sobre a diferença entre si e suas operações sistêmicas com os sistemas sociais. A contingência no perceber o sujeito e a constituição da sua identidade é elemento-chave para uma análise ampla que se pretenda não excludente sobre gênero. Trazendo para a questão central deste artigo: as pessoas não podem ser segregadas universalmente como homens e mulheres, pois o binarismo de gênero não as define em si mesmas, e sim atua apenas como um código binário convencionado que facilita a seleção da informação no processo comunicativo autopoiético.

Partindo da concepção contingencial da pessoa e buscando identificar como essa condição opera em um sistema organizacional devidamente situado no tempo, no espaço e na cultura, as comunicações são elementos-chave. Ademais, em ambas as teorias, as normas são a base para a compreensão da operatividade do gênero, sendo elas que produzem e reproduzem a diferença funcional dentro do sistema a partir do poder que lhe é inerente (Luhmann, 1995; Vidal, 2023). Compreender organizações como sistemas autopoiéticos, autorreferenciados e fechados operativamente, que buscam reduzir a complexidade de acordo com suas próprias diferenciações e seleções de elementos, permite-nos prescrutar, com base nas comunicações, como se

molda a matriz de gênero e identificar quais gêneros são inteligíveis ou não para determinada organização, apontando a dinâmica de inclusão/exclusão que interessa a ambos os autores.

Outra possível limitação entre os autores se refere à formulação sobre poder em suas teorias. Butler (2022a, 2022b) focaliza o poder baseada nas concepções regulatórias e produtivas próprias da herança foucaultiana, de modo a compreender que o poder não apenas regula algo preexistente, mas sim atua na sua própria produção e formação. Em suma, "o sujeito é a ocasião linguística para o indivíduo atingir e reproduzir a inteligibilidade, a condição linguística de sua existência e ação" (Butler, 2022b, p. 19). Luhmann (1995), por outro lado, elabora poder como um tipo especial de comunicação que coordena e vincula ações, comunicações e decisões, restringindo as possibilidades de seleção sistêmica para potencializar o entendimento comunicativo.

Apesar da distinção teórico-conceitual de ambos, é possível observar uma linha comum: nas duas hipóteses, o poder se expressa pela linguagem, seja pela norma, seja pela comunicação. O poder, assim, está presente nas duas perspectivas teóricas que, correlacionadas nos estudos organizacionais, possibilita reconhecer a expressão do poder na elaboração dos gêneros pela organização que, por meio das suas comunicações e decisões, pode defini-los, restringindo as possibilidades de seleção e, com isso, estruturando a matriz de inteligibilidade que regulará o sistema.

Assim, Butler e Luhmann apresentam um arcabouço teórico com zonas de transição delineadas: refutam percepções essencialistas, criticam o sujeito pré-social, rejeitam estruturas fixas e atemporais e refutam formulações dualistas cartesianas em face da complexidade social, reconhecendo a importância da contingência seja nas regulações/comunicações, seja nas formulações fundacionistas da pessoa como reflexo das normas socioculturais temporalmente situadas. Cotejando os principais conceitos teóricos de ambos, é possível estabelecer uma codificação multiparadigmática e explorar metaconjunturas para estudos organizacionais sistêmicos com uma perspectiva feminista pós-estruturalista (Tabela 3).

Tabela 3
Codificação multiparadigmática e metaconjunturas

PONTOS DE ANÁLISE	CODIFICAÇÃO MULTIPARADIGMÁTICA		EXPLORANDO META CONJUNTURAS
	Teoria dos Sistemas Sociais (Niklas Luhmann)	Performatividade de Gênero (Judith Butler)	*Estudos organizacionais sistêmicos & feministas pós-estruturalistas*
Representação humana	A pessoa é sistema autopoiético e autorreferencial representada pela sistema psíquico. Rejeita essencializações e acentua a individualidade como contingente.	Sujeito constituído por práticas reguladoras. Rejeição da ideia do sujeito definido em uma ontologia preexistente. Recusa de universalidades.	O ser humano não pode ser observado a partir de universalidades e essencialismos, sendo sempre contingente a sua representação nas normas organizacionais, que (re) produzem o gênero nas organizações.
Gênero	Sem formulação teórica específica – Crítico ao binarismo de gênero, proposta interdisciplinar que permita uma formulação teórica capaz de incluir outras formas de viver o gênero para além da concepção binarista dos sujeitos em homem/mulher.	É produzido e reificado pelo sujeito na vida cotidiana conforme a repetição de atos, gestos corporais, movimentos e encenações de toda ordem que permitem a estilização generificada do eu em conformidade com uma concepção sociocultural temporalmente situada e prevista em normas sociais.	*Sugere-se elaborar gênero como um tipo de comunicação*, sendo um processo por meio do qual as informações pertinentes a gênero são selecionadas, sendo demarcadas por codificações específicas que estabelecem as expectativas (normativas e cognitivas) e o entendimento nos mais diversos níveis (entendimento, não entendimento e mal-entendimento).
Corpo	Vinculado à formação de expectativas nas comunicações e, inevitavelmente, na interpenetração entre o sistema pessoal e os sistemas sociais por meio da dupla contingência.	Meio ativo da performatividade de gênero, que é forjada por atos corporais estilizados que se repetem recursivamente para performar o gênero que o sujeito se acredita investido em conformidade com as normas sociais dominantes.	Afeta as comunicações organizacionais, potencializando ou não o entendimento comunicacional a depender das expectativas normativas e cognitivas que pertencem ao seu contexto sociocultural. Os atos corporais devem observados dentro da matriz de normas de gênero de determinada organização.

(Continua)

PONTOS DE ANÁLISE	CODIFICAÇÃO MULTIPARADIGMÁTICA		EXPLORANDO META CONJUNTURAS
	Teoria dos Sistemas Sociais (Niklas Luhmann)	Performatividade de Gênero (Judith Butler)	*Estudos organizacionais sistêmicos & feministas pós-estruturalistas*
Organização	Sistema autopoiético e autorreferencial com capacidade de auto-organização a partir da tomada de decisão.	Sem formulação teórica específica – conceito correlacionado com as regulações de gênero que constituem leis, regras e políticas que regulam o gênero nas instâncias empíricas.	Os sistemas organizacionais operam por meio de comunicações e se estruturam a partir de decisões, que podem ou não restringir os gêneros nas suas operações.
Regulação/ normas	Tipos de comunicação autorreferenciada que retroalimenta e sustenta o funcionamento do sistema e sua interação com o entorno a partir de expectativas cognitivas e comportamentais.	As normas regulatórias, prescritivas e punitivas forjam um conjunto organizado de restrições que normaliza o gênero em um contexto sociocultural. As normas, portanto, não representam a subjetividade, produzem-na nos sujeitos.	*Propõe-se a noção dos regulamentos de gênero* como comunicações que se destinam à estabilização do sistema por meio de expectativas normativas generalizantes acerca de gênero, promovendo a redução da complexidade das identidades e, paradoxalmente, restringindo o exercício da individualidade dos sujeitos.
Codificação	São formas de comunicação próprias de cada sistema e que oscilam entre um valor positivo e negativo (legal/ ilegal, certo/errado etc.), possibilitando a diferenciação sistêmica e a redução da complexidade.	Sem formulação teórica específica - conceito correlacionado com a matriz de normas de gênero (sexo-gênero-desejo) que conforma as práticas legitimadoras/significantes de identidades e classifica os gêneros em inteligíveis/coerentes ou ininteligíveis/ incoerentes, em um dado espaço social cultural e temporalmente situado.	*Propõe-se a adoção de um código-binário gênero inteligível/ininteligível*, sendo o primeiro a representação do padrão de gênero hegemonicamente definido dentro da organização, elevando a sensibilidade e potencializando a comunicação entre sistemas, ao passo que o segundo escapa ao tratamento comunicativo, gerando tão somente ruído nas comunicações organizacionais.
Poder	Tipo especial de comunicação que permite a coordenação entre ações, comunicações e decisões para solucionar determinado problema social, atuando na restrição das seleções possíveis pelo sistema	Atua na produção das subjetividades de forma restritiva e, com apoio das normas, reifica e cristaliza os gêneros socialmente admitidos dentro de uma matriz previamente definida.	A definição dos gêneros dentro do sistema organizacional é atravessada pelo poder, inerente a toda comunicação, que restringe as seleções possíveis e produz a matriz que regula corpos e subjetividades.
Relação sujeito - organização	Possível pela interpenetração que gera a coevolução do sistema organizacional com o sistema pessoal.	Mediada pelas normas que determinam as condições de inteligibilidade e pertencimento social, que podem assegurar ou negar direitos aos sujeitos.	Impactam na produção e reprodução do gênero nos sistemas pessoais (a partir da sujeição) e sistemas organizacionais, possibilitando a coevolução de ambos a partir da adoção de normas não restritivas da vida generificada.

Fonte: Elaborada pelos autores.

Conforme demonstrado na Tabela 3, propõem-se três noções teóricas para embasar estudos organizacionais focados em gênero, quais sejam: comunicação de gênero, regulamentos de gênero, e o código binário embasado na inteligibilidade de gênero.

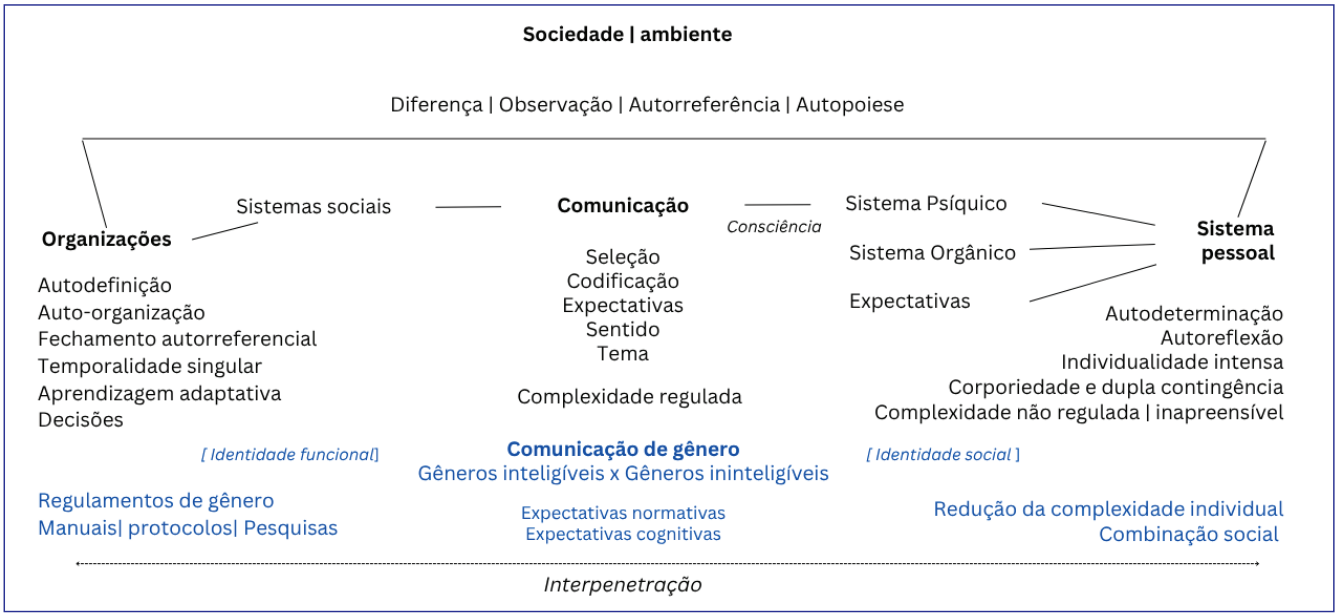
A *comunicação de gênero* pode ser definida como um processo de seleção de informações com base na formulação conceitual de gênero, concatenando comunicações diversas que permitem, em uma dada organização (dimensão socioespacial) e em um dado recorte temporal, construir o *código de inteligibilidade de gênero* (gêneros inteligíveis e ininteligíveis) e estabilizar expectativas, potencializando o entendimento comunicativo, que poderá ocorrer em três níveis: entendimento, não entendimento e mal entendimento. Tais comunicações devem ser observadas no contexto sociocultural e temporal do sistema organizacional.

As comunicações de gênero podem se dar por instrumentos jurídicos (leis, portarias, resoluções etc.) ou outros documentos técnicos (protocolos, manuais, pesquisas organizacionais etc.). Quando consolidadas como regulamentos, as comunicações de gênero atuam em prol da estabilização do sistema organizacional por meio de expectativas normativas generalizantes acerca do gênero, permitindo a redução da complexidade das identidades e, paradoxalmente, restringindo o exercício da individualidade dos sujeitos.

Esse último tipo especial de comunicação denominamos *regulamentos de gênero*, sendo uma proposta embasada na concepção de Luhmann acerca das normas instituídas socialmente combinadas com o conceito de regulações de gênero (Butler, 2022a). Se regulações representam expectativas normativas no contexto luhmanniano, para Butler, os regulamentos detêm caráter produtivo sobre a definição de gênero, atuando no reconhecimento e na própria formação do sujeito generificado.

Cotejando a base teórica referida neste artigo (Figura 3) com metodologias que privilegiem a análise qualitativa, será possível, de forma inovadora, identificar como as organizações produzem e reproduzem recursivamente a compreensão de gênero e, consequentemente, os limites das políticas de equidade de gênero que se propõem a implementar, dando vida à genealogia crítica de gênero nos termos propostos por Butler.

Figura 3
Articulação para uma base teórica sistêmica-feminista



Fonte: Elaborada pelos autores.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Novos percursos teóricos exigem uma remodelação na forma de empreender pesquisas acadêmicas. Romper com o funcionalismo dominante nos estudos organizacionais é um desafio que pode ser superado com as investigações multiparadigmáticas – que, cotejando teorias de paradigmas distintos, podem contribuir para uma formulação epistemológica mais ampla para a análise do problema (Lewis & Grimes, 2007). Essa foi a proposta central deste artigo: iniciar diálogos teóricos e sugerir percepções multiparadigmáticas que permitam agregar criticamente a dimensão de gênero aos estudos organizacionais de base sistêmica.

Para tanto, a combinação de Butler e Luhmann se apresenta não apenas como possível, mas como promissora. Enquanto Butler nos convida a resistir às investidas reducionistas da vida generificada e desestabilizar nossas concepções sobre gênero e sexo, Luhmann nos oferece um cabedal teórico que nos permite observar como tais concepções operam nas organizações, bem como de que forma se sedimentam no sistema organizacional. Se, de um lado, sexo e gênero não são passíveis de reducionismos e formulações ontológicas; por outro, as comunicações de gênero nos permitirão observar como eles são definidos e constituem a lógica de inclusão/exclusão das pessoas.

Comunicações expressas no formato de normas e decisões ganham extrema relevância, e a abordagem qualitativa apoiada em técnicas de análise de discurso parece um percurso metodológico apto a avaliação de uma gama de instrumentos que condensam dados obtidos em documentos organizacionais. Tal percurso permitirá a compreensão e identificação das práticas regulatórias de gênero em organizações, contribuindo para a agenda de pesquisa necessária por meio de um enfoque não excludente (Irigaray & Stocker, 2024).

REFERÊNCIAS

Burrell, G., & Morgan, G. (2019). *Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life*. Routledge.

Butler, J. (2018). Fundações contingentes: feminismo e a questão do "pós-modernismo". In S. Benhabib, J. Butler, D. Cornell & N. Fraser (Eds.), *Debates feministas: um intercâmbio filosófico* (pp. 61-92). Unesp.

Butler, J. (2019). Atos performáticos e formação dos gêneros: um ensaio sobre fenomenologia e teoria feminista. In H. B. de Hollanda (Org.), *Pensamento feminista: conceitos fundamentais* (pp. 213-230). Bazar do Tempo.

Butler, J. (2021). *Os sentidos do sujeito*. Autêntica.

Butler, J. (2022a). *Desfazendo gênero*. Unesp.

Butler, J. (2022b). *A vida psíquica do poder: teorias da sujeição*. Autêntica.

Butler, J. (2023a). *Problemas de gênero: feminismo e subversão da identidade* (14a ed.). Civilização Brasileira.

Butler, J. (2023b). *Corpos que importam: os limites discursivos do "sexo"* (2a ed.). Crocodilo.

Butler, J. (2024). *Quem tem medo do gênero?* Boitempo.

Caldas, M. P. (2005). Paradigmas em estudos organizacionais: uma introdução à série. *Revista de Administração de Empresas*, *45*(1), 53-57. https://doi.org/10.1590/S0034-75902005000100008

Cerchiaro, I., Ayrosa, E. A. T., & Zouain, D. M. (2009). A aplicação de abordagens feministas na pesquisa em administração. *Cadernos EBAPE.BR*, *7*(4), 649-664. https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/5135

Crenshaw, K. W. (1994). Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color. In M. A. Fineman & R. Mykitiuk (Eds.), *The public nature of private violence* (pp. 93-118). Routledge.

Harding, S. (1993). A instabilidade das categorias analíticas na teoria feminista. *Estudos Feministas*, *1*(1), 8-32. https://periodicos.ufsc.br/index.php/ref/article/view/15984

Irigaray, H. A. R., & Stocker, F. (2024). Gênero e relações de trabalho: por uma nova agenda de pesquisa. *Cadernos EBAPE.BR*, *22*(2), e91028. https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/91028

Lewis, M., & Grimes, A. (2007). Metatriangulação: construção teórica com base em paradigmas múltiplos. In M. P. Caldas & C. O. Bertero (Coords.), *Teoria das organizações* (pp. 34-65). Atlas.

Luhmann, N. (1995). *Poder*. Anthropos.

Luhmann, N. (1997). *Organización y decisión. Autopiesis, acción y entendimiento comunicativo*. Anthropos.

Luhmann, N. (2015). *Mujeres, hombres y George Spencer Brown.* Universidad Nacional Autónoma de México.

Luhmann, N. (2016). *Sistemas sociais: esboço de uma teoria geral.* Vozes.

Luhmann, N. (2022). Indivíduo, individualidade, individualismo. In *Teoria dos sistemas na prática: Vol. I, estrutura social e semântica*. Vozes. (Obra original publicada Gesellschaftsstruktur und Semantik).

Morgan, G. (2007). Paradigmas, metáforas e resolução de quebra-cabeças na teoria das organizações. In M. P. Caldas & C. O. Bertero (Coord.), *Teoria das organizações* (pp. 12-33). Atlas.

Rago, M. (2019). Epistemologia feminista, gênero e história. In H. B. de Hollanda (Org.), *Pensamento feminista brasileiro: formação e contexto* (pp. 371-387). Bazar do Tempo.

Rodrigues, C. (2019). Três tempos da performatividade em Butler. In M. Cattoni & I. Viana (Orgs.), *Políticas da performatividade: conferências*. Conhecimento.

Rodrigues, C. (2021). *O luto entre clínica e política: Judith Butler para além do gênero*. Autêntica.

Schuller, M. (2013). Korrespondieren als chance: Vorwort zur Neuauflage. In E. Meyer (Ed.), *Zählen und Erzählen: Für eine Semiotik des Weiblichen* (pp.7-9). Stroemfeld.

Vidal, J. P. (2017a). A teoria neosistêmica de Niklas Luhmann e a noção de autopoiese reflexiva nos estudos organizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, *15*(2), 273-291. https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/57480

Vidal, J. P. (2015). *Sistemas y ser humano: pensamento autorreferencial em la Amazonia*. Icaria.

Vidal, J. P. (2017b). *Por meio da teoria: enfoques neosistêmicos e pós-estruturalistas*. Paka-Tatu.

Vidal, J. P. (2019). Teorías neosistémicas y administración pública: posibilidades observacionales y regulativas. *Revista del CLAD Reforma y Democracia*, (75), 77-110. https://doi.org/10.69733/clad.ryd.n75.a191

Vidal, J. P. (2022). Saindo do nevoeiro: contribuições neosistêmicas e pós-estruturalistas para as teorias organizacionais. *Teoria e Cultura*, *17*(2), 57-69. https://doi.org/10.34019/2318-101X.2022.v17.39454

Vidal, J. P. (2023). *Aprofundando o iluminismo sociológico: conceitos para comunicações ecológicas*. Lumen Juris.

Hellen Miranda Brancalhão
ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6769-9870
Doutoranda em Desenvolvimento Sustentável no Programa de Pós-Graduação em Desenvolvimento Sustentável do Trópico Úmido da Universidade Federal do Pará (PPGDSTU/NAEA/UFPA); Mestra em Gestão Pública pelo Núcleo de Altos Estudos Amazônicos da Universidade Federal do Pará (PPGGP/NAEA/UFPA). E-mail: hellen.geysa@gmail.com

Josep Pont Vidal
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-6214-6895
Doutor em Sociologia Política pela Universidade de Barcelona; Mestre em Sociologia Política pela Universidade de Bielefeld; Professor associado da Universidade Federal do Pará no Núcleo de Altos Estudos Amazônicos (NAEA); Professor de Administração Pública e Teoria das Organizacionais. E-mail: josevidal@ufpa.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Hellen Miranda Brancalhão: Conceituação (Igual); Escrita- rascunho original (Liderança); Escrita- revisão e edição (Igual).

Josep Pont Vidal: Conceituação (Igual); Escrita- rascunho original (Suporte); Escrita- revisão e edição (Igual).

DISPONIBILIDADE DE DADOS

Todo o conjunto de dados que dá suporte aos resultados deste estudo foi publicado no próprio artigo.

CONFLITO DE INTERESSE

Os autores não têm conflito de interesse.

USO DE INTELIGÊNCIA ARTIFICIAL

Não houve utilização de ferramentas de inteligência artificial.

AGRADECIMENTOS

Agradecemos aos integrantes do grupo de pesquisa Governança, Organizações, Políticas Públicas e Contabilidade na Amazônia (GOPPCA) pelas discussões teóricas e pelo intercâmbio de conhecimentos interdisciplinares, bem como pelas construtivas críticas à esta proposta teórica.

EDITOR-CHEFE

Hélio Arthur Reis Irigaray, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-9580-7859

EDITOR ADJUNTO

Fabricio Stocker, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0001-6340-9127

PARECERISTAS

Fernanda Mitsue Soares Onuma, Universidade Federal de Alfenas, Varginha, MG, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7392-2191

Carmen Pires Migueles, Fundação Getulio Vargas, Rio de Janeiro, RJ, Brasil. ORCID: https://orcid.org/0000-0002-3003-3714

Um dos revisores não autorizou a divulgação de sua identidade.

RELATÓRIO DE REVISÃO POR PARES

O relatório de revisão por pares está disponível em https://periodicos.fgv.br/cadernosebape/article/view/97420