

REPENSANDO A ADMINISTRAÇÃO: ENTRE REIFICAÇÃO E INTERSECCIONALIDADE E POSSIBILIDADES DE TRANSFORMAÇÃO

RETHINKING ADMINISTRATION: BETWEEN REIFICATION AND INTERSECTIONALITY AND POSSIBILITIES FOR TRANSFORMATION

Aline Chima Komino¹

RESUMO

Este artigo propõe uma reflexão crítica sobre a Administração, questionando suas práticas tradicionais e promovendo um olhar inclusivo e transformador. Ao articular os conceitos de interseccionalidade e reificação, o texto explora como a Administração, frequentemente orientada por uma lógica produtivista e hierárquica, pode ser ressignificada para se tornar mais igualitária, humana e sensível às múltiplas identidades e opressões. Fundamentado em autores como Axel Honneth e Kimberlé Crenshaw, amplia-se a análise ao considerar as especificidades do contexto brasileiro, marcadas pelo neoliberalismo e pelo legado colonial. Reconhece-se ainda a necessidade de incorporar teóricos brasileiros para aprofundar a compreensão das estruturas sociais e econômicas locais. Por fim, defende-se que essas questões sejam introduzidas na formação em Administração desde a graduação, promovendo uma abordagem crítica que contribua para uma sociedade mais justa e inclusiva.

Palavras-chave: Administração. Reificação. Interseccionalidade. Inclusão.

ABSTRACT

This article proposes a critical reflection on Administration, questioning its traditional practices and promoting an inclusive and transformative perspective. By articulating the concepts of intersectionality and reification, the text explores how Administration, often guided by a productivist and hierarchical logic, can be redefined to become more egalitarian, humane, and sensitive to multiple identities and oppressions. Grounded in authors such as Axel Honneth and Kimberlé Crenshaw, the analysis expands to consider the specificities of the Brazilian context, marked by neoliberalism and the colonial legacy. The need to incorporate Brazilian theorists to deepen the understanding of local social and economic structures is also recognized. Finally, the article advocates for introducing these issues into Administration education at the undergraduate level, fostering a critical approach that contributes to a more just and inclusive society.

Keywords: Administration. Reification. Intersectionality. Inclusion.

¹ Doutora em Administração pela Universidade Estadual de Maringá (UEM). Mestre e graduada em Administração pela Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). Servidora pública da Universidade Federal do Espírito Santo (UFES). <https://orcid.org/0000-0003-4815-8424>

1. INTRODUÇÃO

O que é Administração? O que motiva alguém a escolher esse curso de graduação e essa profissão? Em uma busca rápida no Google, a primeira definição apresentada, proveniente da Wikipédia, descreve:

“A Administração ou Gestão é a ciência social que estuda e sistematiza as práticas usadas para administrar. O termo ‘Administração’ significa direção, gerência. Ou seja, é o ato de administrar ou gerir negócios, pessoas, ou recursos, com o objetivo de alcançar metas definidas”.

Essa definição reflete uma visão predominante: a Administração como uma ferramenta para gerenciar negócios, recursos e pessoas. Em sites voltados à orientação acadêmica, o curso é descrito como formador de profissionais capazes de gerenciar recursos humanos, materiais e financeiros em organizações privadas, públicas ou do terceiro setor, focando na competitividade e eficiência em uma sociedade globalizada.

No entanto, essa abordagem tradicional tende a transformar tudo em “recursos” a serem geridos: pessoas, meio ambiente e técnicas. Esse olhar, profundamente enraizado no paradigma do *management*, tem origem nos preceitos norte-americanos, introduzidos no Brasil por instituições como a Fundação Getúlio Vargas (FGV). Após sua fundação, a FGV enviou representantes às escolas americanas, importando métodos e técnicas de gestão nos moldes de Taylor, Ford e Fayol (NICOLINI, 2003). Desde então, a Administração tem sido historicamente alinhada ao sistema capitalista liberal, à industrialização e ao progresso econômico, priorizando a competitividade e a maximização de lucros. Nesse contexto, trabalhadores são reduzidos a “recursos humanos” e as relações sociais são instrumentalizadas.

Como apontado por Marx, o capitalismo transforma as relações sociais em transações impessoais, fomentando o fetichismo da mercadoria e a reificação, fenômeno em que seres humanos são objetificados. Axel Honneth (2018) amplia essa análise, mostrando como a reificação transcende a esfera econômica, impregnando todas as dimensões sociais.

Recentemente, a Administração tem vivenciado uma “virada crítica”, na qual acadêmicos e profissionais questionam suas bases capitalistas e coloniais. Inscrevem-se nesse movimento os Estudos Organizacionais Críticos, que desafiam o discurso hegemônico do *management* tradicional (MISOCKY; FLORES; GOULART, 2015). Essa perspectiva destaca a relevância de conceitos como interseccionalidade, que permite analisar como desigualdades estruturais permeiam práticas administrativas, frequentemente perpetuando a reificação.

No Brasil, compreender essas dinâmicas exige considerar os eixos de poder que estruturam a sociedade, especialmente em um campo que lida diretamente com relações humanas. Boava et al. (2020, p. 74) afirmam: “A Administração ocorre no mundo da vida, de forma espontânea, não teórica. Uma manifestação, um modo de ser, uma prática. O mundo da vida consiste na experiência, no pré-dado antes da ciência”.

Para avançar nesse reconhecimento, é necessário superar a lógica positivista ainda dominante na área, enxergando o ser humano como mais do que um recurso.

Teixeira et al. (2021) enfatizam a urgência de transformar o pensamento *mainstream* na Administração. Embora debates recentes, como sobre a «gestão da diversidade», tenham ganhado força, muitos permanecem presos à lógica empresarial, negligenciando propostas genuínas de inclusão e justiça social. Nesse contexto, a interseccionalidade desponta como uma ferramenta emancipatória, essencial para construir uma Administração mais equitativa e transformadora.

A articulação entre a reificação, conforme proposta por Axel Honneth, e a interseccionalidade busca justamente romper com as práticas alienantes que dominam a Administração tradicional. Honneth (2018), ao retomar a ideia de reificação de Georg Lukács, destaca como as relações sociais se tornam

objetificadas e desumanizadas dentro de sistemas que priorizam o capital e a eficiência em detrimento das necessidades humanas. A reificação, nesse sentido, se manifesta na Administração quando os indivíduos, especialmente os pertencentes a grupos marginalizados, são reduzidos a instrumentos para a produção e produtividade, sem considerar sua totalidade e complexidade.

Ao integrar a interseccionalidade, proposta por Kimberlé Crenshaw e Lélia Gonzalez, à análise de Honneth, é possível perceber como as múltiplas identidades e experiências de opressão se entrelaçam e se amplificam dentro do sistema administrativo tradicional, tornando ainda mais difícil a transformação de um modelo que já está profundamente enraizado em práticas excludentes e desumanizantes. A proposição de articular esses dois conceitos visa justamente desconstruir a Administração tradicional, propondo uma visão mais crítica e inclusiva que reconheça as diversas dimensões da identidade humana, proporcionando uma abordagem que vá além da mera eficiência empresarial e que favoreça uma Administração mais justa e transformadora.

2. O CURSO DE ADMINISTRAÇÃO NO BRASIL

O curso de Administração no Brasil é relativamente recente quando comparado a outros países. Nos Estados Unidos, os primeiros cursos surgiram por volta de 1881 (CFA, 2015). No Brasil, conforme relata Nicolini (2003), as primeiras experiências no ensino de Administração ocorreram de forma não regulamentada em 1902, em escolas particulares como a Alvares Penteado e a Academia do Comércio. Nesse período, o foco estava nas questões técnicas e no desempenho gerencial, voltados principalmente para a organização e controle de processos e estruturas.

Um marco importante na institucionalização da Administração no Brasil foi a criação do Departamento de Administração do Serviço Público (DASP) em 1938, com o objetivo de modernizar o Estado brasileiro. Esse esforço culminou na fundação da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 1944, que desempenhou um papel central na estruturação e expansão da Administração no país. Em 1948, representantes da FGV visitaram faculdades norte-americanas, trazendo técnicas e métodos que moldaram as primeiras escolas de Administração no Brasil. Em 1952, foi fundada a Escola Brasileira de Administração Pública (EBAP) no Rio de Janeiro, e em 1954, a Escola de Administração de Empresas de São Paulo (EAESP) (CFA, 2015; Nicolini, 2003). Ambas as instituições seguiram modelos estadunidenses, o que evidencia a forte influência estrangeira no campo.

Antes de 1952, no entanto, já havia iniciativas locais para atender à crescente demanda por formação administrativa. Em 1941, foi criada a Escola Superior de Administração de Negócios em São Paulo, financiada por comerciantes e empresários que buscavam acompanhar a modernização e industrialização do país. Contudo, esse curso era acessível apenas às elites econômicas (Andrade, 1995). Em 1946, a Universidade de São Paulo (USP) fundou a Faculdade de Economia e Administração (FEA), mas o curso de Administração só foi instituído em 1964, atendendo às pressões do setor privado e do governo por profissionais qualificados diante da crescente industrialização (CFA, 2015; Nicolini, 2002).

O contexto histórico é crucial para entender a constituição do curso de Administração no Brasil. Durante o governo de Getúlio Vargas, por exemplo, houve esforços significativos para estruturar a Administração como uma prática e área de estudo. No governo de Juscelino Kubitschek, o aumento da produção industrial e a abertura econômica fortaleceram os laços com os Estados Unidos, intensificando a importação de modelos administrativos e qualificações. Esse cenário consolidou o papel do administrador como um profissional alinhado às necessidades da era industrial, com foco em produtividade e eficiência (Silva; Silva; Freitas, 2012; Nicolini, 2003).

A regulamentação da profissão de Administrador em 1965, com a Lei n.º 4.769, e a implementação do primeiro currículo mínimo pelo Parecer n.º 307/66 do Conselho Federal de Educação (CFA), institucionalizaram o ensino e a profissão, mas também consolidaram a visão da Administração como uma ferramenta a serviço dos interesses da elite econômica (CFA, 2015). Ao longo das décadas, essa formação se alinhou, cada vez mais, ao mercado de trabalho, enquanto as desigualdades sociais, raciais e de gênero foram sendo naturalizadas.

No entanto, conforme Nicolini (2003) aponta, a adoção de modelos administrativos estadunidenses sem uma devida adaptação ao contexto brasileiro gerou desafios significativos. O ensino de Administração no Brasil sempre priorizou métodos técnicos de eficiência, ao passo que desconsiderou a subjetividade dos indivíduos e as especificidades culturais do país. Esse enfoque técnico, em muitos aspectos, se mantém dominante, alimentando a crítica de Tragtenberg (1978) sobre a universidade como um “cão de guarda” do sistema capitalista, perpetuando as estruturas de poder de uma elite empresarial.

Embora o debate crítico sobre Administração esteja em crescimento, com esforços para promover abordagens alternativas e mais inclusivas, essas mudanças encontram resistência dentro de um sistema educacional conservador. Como aponta Honneth (2018), o processo de reificação, que reduz tanto o sujeito quanto o outro a instrumentos de um sistema, continua a ser uma característica central da Administração, perpetuando uma visão instrumental da profissão que desconsidera a complexidade das relações sociais.

É necessário, portanto, uma reestruturação no ensino de Administração, que vá além do tecnicismo e da eficiência, incorporando uma abordagem crítica que reflita sobre as relações sociais, culturais e econômicas no Brasil. O trabalho de Lélia Gonzalez fornece uma base sólida para isso, pois ao abordar o que chama de tripla discriminação, ela desafia a forma tradicional de entender as relações de poder e opressão, propondo uma reinterpretação da realidade brasileira que deve ser integrada aos debates acadêmicos sobre Administração. Discutir raça, gênero, classe e outras dimensões de desigualdade dentro da formação de administradores é, assim, fundamental para a criação de um campo mais inclusivo, justo e sensível às realidades sociais brasileiras.

3. REIFICAÇÃO EM HONNETH

Ao longo da história, a humanidade presenciou (e ainda presencia) inúmeras situações de crueldade e desumanização aparentemente inexplicáveis. O que leva um ser humano a assassinar outro a sangue frio? Como explicar o aumento dos discursos de ódio, que têm crescido nos últimos anos em várias partes do mundo? É a partir dessas inquietações que Axel Honneth desenvolve grande parte de seus estudos. Em sua obra *Reificação: Um estudo de teoria do reconhecimento*, Honneth busca compreender e encontrar explicações para o que denominou “genocídios industrializados”:

Se como pessoas nós estamos relacionadas umas às outras através de um reconhecimento prévio, algo sobre o que eu não tenho dúvidas, então tais genocídios colocam-nos diante da pergunta, como devemos explicar o desaparecimento, o ‘esquecimento’, do reconhecimento previamente concedido? E o meu pequeno estudo pretendia ser também uma tentativa de encontrar uma resposta a esse quebra-cabeça antropológico do século 20 (HONNETH, 2008, p. 79).

Em *Luta pelo Reconhecimento - Para uma Gramática Moral dos Conflitos Sociais*, uma de suas obras centrais, Honneth explora a lógica do reconhecimento como uma lente para compreender os conflitos sociais. Para ele, o reconhecimento é um elemento estruturante das relações humanas, e a negação desse reconhecimento está intrinsecamente ligada ao conceito de reificação.

O conceito de reificação foi introduzido por Karl Marx no contexto do fetichismo da mercadoria, que se refere ao processo de coisificação das relações sociais e humanas sob o capitalismo. Marx descreve como as relações sociais entre os indivíduos são mascaradas por relações entre mercadorias, em que os sujeitos perdem sua subjetividade e agência, sendo reduzidos a funções objetivas na dinâmica do mercado. Mais tarde, Georg Lukács ampliou essa ideia, associando-a à alienação no trabalho e à objetificação das interações humanas, particularmente nas relações de trabalho, onde o trabalhador é desprovido de sua essência enquanto ser humano e transformado em mero instrumento de produção. A reificação, nesse sentido, reflete a perda de autonomia e subjetividade no capitalismo.

Honneth retoma e atualiza esse conceito, trazendo-o para os desafios da contemporaneidade. Para ele, revisitar e reinterpretar conceitos como a reificação em novos contextos é essencial para avançar na compreensão das dinâmicas sociais contemporâneas (MELO, 2010). Lechner (2019) aduz que Honneth cunhou o conceito de reconhecimento intersubjetivo enquanto identificação mútua que ocorre entre sujeitos em um sistema social. Esse tipo de reconhecimento estabelece os alicerces da autoconfiança, autoestima e respeito próprio, todos essenciais para que uma pessoa alcance sua autorrealização e possa nutrir sentimentos positivos em relação à sociedade. Quando um indivíduo não reconhece outro, aqueles que são afetados por essa falta de reconhecimento experienciam sentimentos de desrespeito e ofensa.

A reificação, para Honneth, transcende a mera instrumentalização. Ela implica uma negação profunda das qualidades humanas do outro:

Diferente da ‘instrumentalização’, a reificação pressupõe que nós nem percebamos mais nas outras pessoas as suas características que as tornam propriamente exemplares do gênero humano: tratar alguém como uma ‘coisa’ significa justamente tomá-la(o) como ‘algo’, despojado de quaisquer características ou habilidades humanas (HONNETH, 2008, p. 70).

Esse processo de desumanização vai além da esfera econômica e adentra as práticas sociais e cotidianas. A lógica do mercado, que inicialmente moldou a reificação, permeia hoje as relações interpessoais, tornando-se uma norma tácita na organização da vida em sociedade. No Brasil, a reificação assume contornos específicos, moldados por uma herança histórica de racismo estrutural e colonialidade. A ideia da "democracia racial", amplamente difundida por Gilberto Freyre, e o mito do brasileiro cordial, descrito por Sérgio Buarque de Holanda, contribuem para mascarar a persistência de desigualdades profundas e práticas de desumanização. A construção de um “Brasil cordial” é, assim, uma forma de desviar o olhar das disparidades raciais e de classe, criando uma narrativa que nega a violência estrutural vivida por grande parte da população negra.

Para Honneth, a socialização incorpora normas e práticas que regulam as interações sociais, em um país ainda marcado pelo passado escravocrata, essas normas frequentemente reproduzem racismo e patriarcado.

Neste contexto, a interseccionalidade emerge como uma ferramenta teórica indispensável para desvelar as múltiplas camadas de opressão que se manifestam na reificação. Ao considerar os eixos de raça, gênero, classe e outros marcadores identitários, a abordagem interseccional permite uma análise mais completa das práticas reificadoras. A reificação, portanto, não pode ser compreendida de forma isolada, mas deve ser analisada considerando as diversas formas de opressão e exclusão que a compõem. A análise interseccional permite não apenas visibilizar essas opressões, mas também contribuir para uma crítica mais profunda dos mecanismos de desumanização que persistem nas relações sociais contemporâneas.

Ademais, estudos recentes têm apontado como a reificação está cada vez mais presente nas práticas de consumo e no campo do trabalho, especialmente em sociedades neoliberais. Segundo pesquisas de Araujo (2022) e Braz (2018), a reificação nas relações de trabalho contemporâneas reflete uma trans-

formação do trabalhador em um “objeto” mercadológico, desprovido de sua humanidade e de suas potencialidades. No campo da Administração, esse processo é frequentemente evidente nas práticas de recrutamento e seleção, onde a subjetividade e as qualidades humanas dos candidatos são muitas vezes ignoradas em favor de parâmetros objetivos, como números, resultados e eficiência, minimizando o valor da pessoa como sujeito e transformando-a em uma função ou produto de um sistema corporativo.

No próximo capítulo, abordaremos como a interseccionalidade dialoga com o conceito de reificação, explorando suas implicações no processo de recrutamento e seleção na área da Administração, e como essas práticas podem ser desafiadas por uma abordagem mais humana e inclusiva.

4. A INTERSECCIONALIDADE E O EXEMPLO DO "RECRUTAMENTO E SELEÇÃO"

A General Motors (GM), multinacional norte-americana do setor automotivo, é amplamente conhecida no Brasil pela marca Chevrolet. Utilizaremos este exemplo para evidenciar a urgência de uma análise interseccional na Administração. Em 1976, quatro mulheres negras processaram a GM no caso conhecido como *DeGraffenreid v. General Motors*, acusando a empresa de discriminação racial e de gênero. Alegaram que a organização perpetuava um sistema discriminatório ao não contratar mulheres negras: homens negros eram empregados no chão de fábrica, enquanto mulheres brancas ocupavam cargos de secretariado.

A decisão da corte americana refutou a alegação de discriminação com base em uma interpretação fragmentada das categorias de opressão. Argumentou-se que a empresa contratava negros (homens) e mulheres (brancas), negando a possibilidade de uma discriminação interseccional e acusando as mulheres negras de buscar um “super-remédio”:

“[...] the Court notes that plaintiffs have failed to cite any decisions which have stated that black women are a special class to be protected from discrimination [...] they should not be allowed to combine statutory remedies to create a new ‘super-remedy’ which would give them relief beyond what the drafters of the relevant statutes intended” (*DEGRAFFENREID V. GENERAL MOTORS*, 1976).

Essa decisão ilustrou a limitação das estruturas legais para lidar com formas interseccionais de opressão. Esse caso, entre outros, levou a jurista Kimberlé Crenshaw a cunhar o termo “interseccionalidade”, com o intuito de capturar as experiências de mulheres negras que enfrentam simultaneamente discriminação de gênero e racial. Crenshaw (1991) destacou que as mulheres negras são frequentemente marginalizadas tanto nos discursos feministas quanto nos movimentos antirracistas: “Because of their intersectional identity as both women and of color within discourses that are shaped to respond to one or the other, women of color are marginalized within both” (CRENSHAW, 1991, p. 1244).

A interseccionalidade não deve ser vista apenas como uma sobreposição de opressões, mas como uma forma de análise crítica das estruturas sociais. Em vez de somar identidades de forma isolada, a interseccionalidade explora como as condições estruturais atravessam corpos e moldam as experiências subjetivas de indivíduos. Como ressalta Akotirene (2021), a interseccionalidade desafia a hierarquia entre opressões e possibilita uma visão mais completa da interação de diferentes formas de marginalização:

“A interseccionalidade impede aforismos matemáticos hierarquizantes ou comparativos. Em vez de somar identidades, analisa-se quais condições estruturais atravessam corpos, quais posicionalidades reorientam significados subjetivos desses corpos, por serem experiências modeladas por e durante a interação das estruturas, repetidas vezes colonialistas” (AKOTIRENE, 2021, p. 43).

No contexto brasileiro, a interseccionalidade se torna uma lente imprescindível para entender as relações de opressão. Gonzalez (2020) destacou a “tripla discriminação” vivida por mulheres negras na sociedade brasileira: racismo, sexismo e exclusão econômica. Ela argumenta que essas mulheres são muitas vezes relegadas a uma “massa marginal”, fora dos processos de desenvolvimento econômico e social, permanecendo invisibilizadas dentro de um sistema colonial e patriarcal. Gonzalez enfatiza que as desigualdades de classe e raça não podem ser entendidas de maneira isolada, pois se interconectam de maneiras profundas, moldando a realidade social de mulheres negras e suas possibilidades de ascensão social.

Ao analisarmos o caso da GM sob a ótica da Administração, especialmente no processo de “recrutamento e seleção”, observamos como a lógica tradicional ignora as complexidades interseccionais. A abordagem predominante frequentemente apresenta os processos seletivos como técnicas neutras, objetivas e voltadas para a eficiência organizacional. O capital humano é tratado como uma variável a ser manipulada, e as diferenças individuais são muitas vezes descartadas como meras “variabilidades humanas”. Este modelo reflete, em grande medida, o processo de reificação descrito por Honneth (2008), que implica uma negação do reconhecimento do outro como sujeito pleno, reduzindo-o a uma função organizacional. Nesse processo, a diversidade é ignorada, e as normas organizacionais invisibilizam a multiplicidade de experiências de candidatos, perpetuando discriminações que se disfarçam de “neutralidade”.

A análise interseccional revela como práticas aparentemente neutras podem, na realidade, perpetuar exclusões estruturais. Como aponta Gonzalez (2020), critérios como “educação” e “boa aparência”, frequentemente utilizados em processos seletivos, funcionam como códigos implícitos para excluir mulheres negras, especialmente nas funções historicamente feminizadas, como secretariado e atendimento ao público. A partir dessa perspectiva, a análise interseccional nos permite desvelar como essas características, muitas vezes consideradas “neutras” nas seleções, disfarçam barreiras impostas por um sistema racializado e patriarcal. Tais critérios não são inofensivos; eles operam dentro de um sistema de significados que marginaliza aqueles que não se encaixam nos moldes de padrões sociais estabelecidos.

Essa invisibilidade das desigualdades estruturais é ainda mais evidente quando analisamos o impacto do crescimento econômico nas camadas sociais mais vulneráveis. Lélia Gonzalez (2020), em seus estudos, aponta como a industrialização e o crescimento econômico do Brasil muitas vezes mascararam a marginalização de mulheres e pessoas negras, fenômeno que ela denominou de “massa marginal”. Segundo Gonzalez, essa “massa marginal” era composta por aqueles que, embora inseridos socialmente, ficaram à margem das oportunidades geradas pelo crescimento econômico e industrial, sendo excluídos dos processos de ascensão social que a industrialização prometia. Esse processo de exclusão não foi meramente econômico, mas também cultural e social, com o Brasil adotando modelos de gestão e administração importados que perpetuavam e consolidavam estruturas racistas e eurocêntricas.

Esse legado histórico de exclusão permanece visível até os dias de hoje no perfil da profissão administrativa. Desde seus primórdios, a figura do administrador foi associada a um homem branco, pertencente à elite econômica, consolidando o estereótipo do gestor de “terno e gravata”. Essa composição homogênea ignorava as realidades das mulheres e das populações negras e periféricas, perpetuando desigualdades que ainda se refletem nos cursos de Administração no Brasil, onde as discussões sobre gênero e raça continuam a ser marginalizadas. Nesse contexto, a obra de Gonzalez é essencial para compreendermos como as relações de poder e as opressões interseccionais moldaram o campo da Administração no país. Sua análise não apenas expõe a continuidade dessas exclusões, mas também destaca a necessidade urgente de incorporar uma abordagem crítica no currículo acadêmico, que leve em conta essas dimensões históricas e sociais.

Destarte, a integração da interseccionalidade nas práticas de recrutamento e seleção vai além de uma mera adaptação teórica. Ela se configura como uma ferramenta estratégica de transformação. Ao

repensar as práticas de recrutamento e seleção com uma abordagem interseccional, organizações podem projetar processos que não apenas reconheçam a diversidade, mas também valorizem as trajetórias e subjetividades dos candidatos, interrompendo a lógica de reificação e construindo espaços de trabalho mais inclusivos e justos.

Incorporar a interseccionalidade no campo da Administração não se trata apenas de uma questão ética, mas também estratégica. Organizações que compreendem as complexas dinâmicas de opressão e marginalização, ao integrar uma análise interseccional em suas práticas de seleção, estão mais bem posicionadas para criar ambientes de trabalho inovadores, colaborativos e verdadeiramente inclusivos. Além disso, essa abordagem permite que as organizações enfrentem de maneira mais eficaz os desafios do século XXI, que exigem não apenas a adaptação às mudanças, mas também a construção de ambientes mais justos, éticos e diversificados, onde a verdadeira colaboração e inovação podem florescer.

Essa mudança de perspectiva exige um esforço contínuo para desconstruir normas instituídas e reestruturar as práticas administrativas, não somente as voltadas à gestão de pessoas, considerando as múltiplas identidades e trajetórias que compõem os indivíduos que buscam ingressar no mercado de trabalho. As empresas que abraçam essa abordagem não apenas ganham em termos de produtividade e inovação, mas também contribuem para a criação de uma sociedade mais justa e igualitária, onde todas as formas de identidade são reconhecidas e respeitadas.

5. INTERSECCIONALIDADE E REIFICAÇÃO: CAMINHOS PARA UMA ADMINISTRAÇÃO CRÍTICA

Este ensaio teórico propõe a articulação dos conceitos de interseccionalidade e reificação como ferramentas analíticas essenciais para desconstruir a lógica tradicional da Administração. Tal proposta surge da necessidade urgente de ampliar os debates na área, superando a visão produtivista que, historicamente, marcou o campo da Administração. Enquanto disciplina com impacto direto na organização da vida social, a Administração desempenha um papel central na reprodução das estruturas de poder. No entanto, também carrega o potencial de questioná-las e transformá-las, o que exige uma abordagem crítica e reflexiva.

O conceito de reificação, conforme Axel Honneth (2008), expõe como os processos organizacionais frequentemente desumanizam os sujeitos ao tratá-los como meros recursos. Nos processos de recrutamento e seleção, por exemplo, a chamada “variabilidade humana” é muitas vezes vista como uma barreira à eficiência organizacional, em vez de ser considerada uma fonte rica de diversidade e inovação. Nesse contexto, práticas administrativas desconsideram as subjetividades, as trajetórias de vida e as identidades dos indivíduos, reforçando dinâmicas de exclusão estrutural, como ilustrado no caso *DeGraffenreid v. General Motors*. Essa abordagem técnica e instrumental da Administração perpetua o apagamento de identidades marginalizadas, ignorando os efeitos combinados de opressão baseados em raça, gênero e classe. A reificação, portanto, atua como um mecanismo de invisibilidade, que marginaliza grupos subalternizados e diminui suas potencialidades dentro da organização.

A interseccionalidade, por sua vez, oferece uma perspectiva que reconhece e analisa as interações complexas entre diferentes sistemas de opressão. O trabalho pioneiro de Kimberlé Crenshaw (1991) e sua metáfora das “avenidas de poder” ajudam a compreender como estruturas de opressão – como o patriarcado e o racismo estrutural – atravessam os corpos e as experiências das pessoas, especialmente das mulheres negras. Essas múltiplas formas de opressão não devem ser tratadas de forma isolada, pois elas se entrelaçam e se reforçam mutuamente, criando uma experiência única de marginalização. Incorporar a interseccionalidade ao pensamento administrativo significa repensar as práticas organizacionais para que estas reconheçam e abordem as desigualdades de forma mais eficaz, considerando as complexidades

das identidades sociais. Como coloca Lélia Gonzalez (2020), é essencial desvelar os “códigos implícitos” presentes nas práticas discriminatórias no ambiente de trabalho, que frequentemente se disfarçam de exigências neutras, como “boa aparência” ou “qualificação adequada”, mas que na realidade têm efeitos profundos na exclusão de mulheres negras e outros grupos marginalizados.

Ao unir os conceitos de interseccionalidade e reificação, este ensaio propõe uma crítica fundamental à Administração tradicional, que frequentemente privilegia a eficiência técnica em detrimento da justiça social. A interseccionalidade, ao contrário, desafia essa visão, ao destacar como práticas aparentemente neutras, como os processos de seleção e recrutamento, podem ser profundamente excludentes. O processo de reificação não só invisibiliza as experiências dos indivíduos, mas também contribui para a manutenção das desigualdades estruturais que atravessam o campo organizacional. Este ponto de vista é corroborado por estudos contemporâneos, como os de Oliveira e Wanderley (2022), Manica, Souza E Saraiva, (2022) que argumentam que a interseccionalidade ou a reificação (MENEGHETTI; FARIA, 2012) pode contribuir para a criação de processos organizacionais mais inclusivos, permitindo que a diversidade seja não apenas reconhecida, mas também valorizada no cotidiano das empresas.

Incorporar uma perspectiva interseccional à Administração é, portanto, uma forma de abrir espaço para práticas mais inclusivas e transformadoras. Gonzalez (2020) afirma que as formas de discriminação enfrentadas pelas mulheres negras são resultado de um sistema que impõe normas rígidas e universalistas que ignoram as diversas experiências vividas pelos sujeitos. Nesse sentido, ao aplicar a interseccionalidade aos processos administrativos, podemos desenvolver práticas que promovam o reconhecimento das diferenças e o respeito pelas trajetórias de vida dos indivíduos, garantindo um ambiente mais justo e humano.

A crítica à Administração tradicional também demanda uma reflexão sobre o papel da disciplina enquanto ciência social aplicada. A Administração não pode mais ser vista exclusivamente como uma área técnica voltada para a produtividade e eficiência. Ela deve ser repensada como uma ciência imersa nas dinâmicas políticas, culturais e históricas que estruturam a sociedade. Nesse sentido, integrar a interseccionalidade e desconstruir a reificação nos processos organizacionais contribui para uma Administração que é não apenas funcional, mas também ética e socialmente comprometida.

Ao propor essa articulação entre interseccionalidade e reificação, reafirma-se a urgência de uma reorientação epistemológica no campo da Administração. A construção de um pensamento administrativo que incorpore a interseccionalidade e critique os processos de reificação exige que pesquisadores e educadores avancem para além das fronteiras de uma prática tecnicista. Nesse sentido, as práticas pedagógicas também precisam ser reformuladas, para que contemplem questões estruturais de raça, gênero, classe e colonialidade, e abram espaço para um debate mais amplo sobre justiça social. Isso implica uma ruptura com os paradigmas tradicionais, em direção a uma Administração que se comprometa com a transformação das estruturas sociais, visando a construção de um mundo mais justo e inclusivo.

Esse movimento, embora desafiador, é crucial não apenas para a renovação do campo da Administração, mas também para o fortalecimento de práticas organizacionais que busquem ativamente a equidade, promovendo um impacto positivo na organização da vida social e na construção de uma sociedade mais justa.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há uma saída para a Administração? É possível repensar o sistema atual em direção a um modelo mais igualitário, humano, interseccional e menos reificador? Embora essas questões ainda não encontrem respostas definitivas, acredito que são justamente essas perguntas que podem nos guiar em direção

às soluções. A busca incessante por uma Administração que se distancie das práticas alienantes e da visão produtivista predominante é o ponto de partida para uma mudança não apenas na Administração, mas também em outras áreas do conhecimento e das profissões. Levantar essa discussão, articular teorias de diferentes campos do saber e recuperar vozes negras brasileiras, com seus respectivos olhares críticos, pode ser o primeiro passo para uma transformação profunda. Não se trata apenas de criticar, mas de reconstruir um campo de estudo que atenda às complexas realidades da sociedade contemporânea, promovendo maior equidade e justiça social.

Neste artigo, ao propor a articulação entre os estudos de Axel Honneth e Kimberlé Crenshaw, a intenção não foi limitar a análise a esses dois autores, mas sim abrir caminho para um debate mais amplo e plural. Embora Honneth, de origem alemã, e Crenshaw, norte-americana, forneçam fundamentos relevantes, é necessário reconhecer que suas teorias não estão diretamente conectadas com o contexto brasileiro e colonial. Esta, aliás, é uma das limitações deste trabalho: a ausência de autores e autoras brasileiras que interpretem o “neoliberalismo à brasileira” (SILVA; SILVA; SILVA, 2022) e que ofereçam uma leitura mais específica da nossa realidade. De fato, um dos primeiros passos para a Administração no Brasil será a desvinculação de conceitos estrangeiros, buscando uma abordagem mais autêntica que considere as especificidades do nosso país, incluindo uma análise interseccional. No entanto, é importante reconhecer que esse caminho é longo e que muitos obstáculos ainda precisam ser superados.

Ainda prevalece, no imaginário coletivo, o estereótipo do executivo como um ser eficiente, impessoal e distante das realidades sociais. Como discutido na introdução deste ensaio, essa visão limita a compreensão do papel da Administração, que deveria ser mais inclusiva, reflexiva e crítica. A discussão sobre interseccionalidade e a reificação não deve se restringir aos espaços acadêmicos de pós-graduação, mas ser incorporada desde a graduação como uma forma de interpretar a realidade dos negócios. Isso não apenas amplia o entendimento dos estudantes, mas também prepara as futuras gerações de gestores para desafios mais complexos, que exigem uma postura ética e responsável. A formação de administradores críticos é essencial para que as práticas organizacionais se tornem mais sensíveis às desigualdades e mais comprometidas com o bem-estar social.

Pode parecer ingênuo acreditar em uma saída definitiva para os problemas estruturais do mercado, do capitalismo e da globalização. No entanto, é importante recordar as palavras de Milton Santos (2010), que, mesmo diante das contradições do sistema, ainda encontrou espaço para a esperança. Ele acreditava na necessidade de uma transição para um novo momento histórico, que permitisse uma globalização mais humana e menos perversa. No cenário atual, em que a sociedade brasileira e mundial enfrenta a disseminação de fake news e discursos de ódio mascarados de liberdade de expressão, essa resistência se torna ainda mais urgente. Como Faria (2020) sugere, pesquisadores e pesquisadoras devem ser a linha de frente de um movimento transformador, acreditando na possibilidade de uma nova racionalidade, mais justa e inclusiva. A resistência, portanto, não é apenas uma atitude política, mas também um ato de esperança: uma crença de que é possível reimaginar a Administração, a sociedade e o mundo de maneira mais solidária e equitativa.

Este estudo apresentou algumas limitações que precisam ser reconhecidas e que abrem espaço para investigações futuras. A principal delas diz respeito ao foco em teorias de autores estrangeiros, como Honneth e Crenshaw, cujas abordagens, embora universais, carecem de uma conexão mais profunda com a realidade brasileira e latino-americana. A pesquisa poderia se beneficiar de uma maior imersão em autores brasileiros e decoloniais que lidam com as especificidades do neoliberalismo no Brasil, como os trabalhos de Lira (2021) e Louredo e Wanderley (2024). Além disso, a análise das implicações práticas das propostas interseccionais na Administração, especialmente em relação às práticas organizacionais cotidianas, também se apresenta como um campo pouco explorado neste estudo.

Outra limitação refere-se à abordagem teórica, que, apesar de relevante, não foi acompanhada por uma análise empírica mais robusta. Futuras pesquisas poderiam incluir estudos de caso, entrevistas com gestores e funcionários de diferentes setores ou até mesmo experimentos em ambientes organizacionais para observar como as práticas interseccionais e decoloniais poderiam ser efetivamente aplicadas nas organizações. Essas investigações empíricas poderiam fornecer dados mais concretos sobre os desafios e as oportunidades de implementar uma Administração mais inclusiva e crítica.

A análise do impacto de políticas inclusivas nas organizações, bem como a resistência às práticas discriminatórias que perpetuam a reificação e a marginalização de determinados grupos sociais, poderia ser um campo fértil de pesquisa. Investigar como organizações no Brasil, na América Latina e em outras regiões do sul global têm respondido às demandas interseccionais pode fornecer insights valiosos sobre as possibilidades e os limites de uma Administração que se distancie da lógica produtivista e alienante.

Além disso, futuros estudos poderiam considerar a aplicação dos conceitos de reificação e interseccionalidade em outros contextos organizacionais, como o setor público ou as organizações não governamentais. Examinar como as dinâmicas de poder e as formas de opressão operam nesses contextos pode ajudar a ampliar o entendimento sobre como as práticas administrativas podem ser transformadas para promover maior justiça e equidade em diferentes esferas da sociedade.

REFERENCIAS

AKOTIRENE, C. Interseccionalidade. São Paulo: Editora Jandaíra, 2021.

ANDRADE, R. O. B. de. O ensino de Administração pública: histórico e diagnóstico. 1995. Dissertação (Mestrado) – Escola Brasileira de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas.

ARAUJO, P. H. F. de. Trabalho, objetivação e alienação na Ontologia do ser social de Lukács: notas introdutórias. *Germinal: Marxismo e Educação em Debate*, v. 14, n. 3, p. 439-461, 2022. DOI: <https://doi.org/10.9771/gmed.v14i3.49227>.

BOAVA, D.; MACEDO, F. M. Fe; SETTE, R. Contribuições do ensaio teórico para os estudos organizacionais. *Revista Administração em Diálogo-RAD*, v. 22, n. 2, p. 69-90, 2020.

BRAZ, M. V. A reificação das emoções e a negação do sofrimento no trabalho contemporâneo. *Revista Espaço Acadêmico*, v. 18, n. 209, p. 01-11, 2018. Recuperado de: <https://periodicos.uem.br/ojs/index.php/EspacoAcademico/article/view/44796>.

CARVALHO, J. J. de. Encontro de Saberes e descolonização: para uma refundação étnica, racial e epistêmica das universidades brasileiras. In: BERNARDINO-COSTA, Joaze; MALDONADO-TORRES, Nelson; GROSFUGUEL, Ramón. *Descolonialidade e pensamento afrodiaspórico*. Belo Horizonte: Autêntica, 2020.

CFA. História da profissão. Disponível em: <http://www.cfa.org.br/administracao/historia-da-profissao>. Acesso em: nov. 2021.

CHIAVENATO, I. Administração geral e pública: provas e concursos. Barueri/SP: Manole, 2016.

CRENSHAW, K. "Mapping the margins: intersectionality, identity politics, and violence against women of color". *Stanford Law Review*, Palo Alto, v. 43, p. 1.241-1.299, jul. 1991.

DEGRAFFENREID V. GENERAL MOTORS. Memorando assinado pelos juízes da Corte de Missouri, EUA, em 04/05/1976. Disponível em: <http://law.justia.com/cases/federal/district-courts/FSupp/413/142/1660699/>. Acesso em: 25 fev. 2022.

GONZALEZ, L. Por um Feminismo Afro-Latino-Americano: Ensaio, Intervenções e Diálogos. Rio de Janeiro: Zahar, 2020.

HONNETH, A. Observações sobre a reificação. *Civitas: Revista de Ciências Sociais*, v. 8, n. 1, p. 68-69, 2008.

HONNETH, A. Reificação: um estudo de teoria do reconhecimento. São Paulo: Editora 34, 2018.

LECHNER, E. Migrants' lives matter: biographical research, recognition, and social participation. *Contemporary Social Science*, v. 14, n. 3-4, p. 500-514, 2018.

LIRA, F. A. B. Estado, pandemia e reprodução de desigualdades interseccionais no Brasil: uma reflexão a partir da tensão colonialidade/decolonialidade. *Sociedade e Cultura*, Goiânia, v. 24, 2021. DOI: 10.5216/sec.v24.66307. Disponível em: <https://revistas.ufg.br/fcs/article/view/66307>. Acesso em: 19 dez. 2024.

LOUREDO, F. M.; WANDERLEY, S. A dialética da “ninguendade” e o desprendimento: a decolonialidade em Darcy Ribeiro e sua contribuição para os estudos organizacionais. *Cadernos EBAPE.BR*, v. 22, n. 6, p. 0-0, 2024.

MANICA, D. T.; SOUZA, ?. R.; SARAIVA, L. A. S. Múltiplas diferenças: perspectivas feministas e interseccionalidade. *Farol - Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, v. 9, n. 24, p. 160-168, 2022.

MELO, R. Reificação e reconhecimento: um estudo a partir da teoria crítica da sociedade de Axel Honneth. *Ethic@-An International Journal for Moral Philosophy*, v. 9, n. 2, p. 231-245, 2010.

MENEGHETTI, F. K.; FARIA, J. H. Gestão e reificação dos homens do mar. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 13, n. 4, p. 15-47, 2012.

MISOCZKY, M. C; FLORES, R. K; GOULART, S. An anti-management statement in dialogue with critical Brazilian authors. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 55, n. 2, p. 130-138, mar./abr. 2015.

NICOLINI, A. O futuro administrador pela lente das novas diretrizes curriculares: cabeças “bem-feitas” ou “bem-cheias”? In: ENCONTRO NACIONAL DA ASSOCIAÇÃO NACIONAL DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO. Salvador, 2002.

NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? *RAE: Revista de Administração de Empresas*, v. 43, n. 2, abr. 2003.

OLIVEIRA, C. G.; WANDERLEY, S. E. P. V. Subalterno pode escrever! Uma contribuição decolonial e interseccional na obra de Carolina Maria de Jesus para os estudos organizacionais. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, v. 21, n. 2, p. 242-274, 2022.

SANTOS, M. Por uma outra globalização: do pensamento único à consciência universal. Rio de Janeiro: Record, 2010.

SILVA, C. R; SILVA, L. R; SILVA, F. R. Neoliberalismo “à brasileira”: “quem tem tudo menos cor, onde cor importa demais”. *Revista Gestão & Conexões*, v. 11, n. 1, p. 125-142, 2022.

SILVA, I. C. da; SILVA, K. A. T; FREITAS, R. C. Ensino de Administração: reflexões críticas sobre a formação do administrador. IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. Brasília: 2013.

TEIXEIRA, J. C. et al. Inclusão e diversidade na administração: Manifesta para o futuro-presente. *Revista de Administração de Empresas*, v. 61, 2021.

TRAGTENBERG, M. Delinquência acadêmica. I Seminário de Educação Brasileira. Campinas, 1978.