

CADERNOS EBAPE.BR

Cadernos EBAPE.BR

ISSN: 1679-3951

Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de  
Administração Pública e de Empresas

BARRETO, RAQUEL DE OLIVEIRA; CARRIERI, ALEXANDRE  
DE PÁDUA; ROMAGNOLI, ROBERTA CARVALHO

O rizoma deleuze-guattariano nas pesquisas em Estudos Organizacionais

Cadernos EBAPE.BR, vol. 18, núm. 1, 2020, Janeiro-Março, pp. 47-60

Fundação Getúlio Vargas, Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas

DOI: 10.1590/1679-395174655

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=323263163005>

- Como citar este artigo
- Número completo
- Mais informações do artigo
- Site da revista em [redalyc.org](http://redalyc.org)

UAEM [redalyc.org](http://redalyc.org)

Sistema de Informação Científica Redalyc

Rede de Revistas Científicas da América Latina e do Caribe, Espanha e Portugal

Sem fins lucrativos acadêmica projeto, desenvolvido no âmbito da iniciativa  
acesso aberto

# O rizoma deleuze-guattariano nas pesquisas em Estudos Organizacionais

RAQUEL DE OLIVEIRA BARRETO <sup>1</sup>  
ALEXANDRE DE PÁDUA CARRIERI <sup>2</sup>  
ROBERTA CARVALHO ROMAGNOLI <sup>3</sup>

<sup>1</sup> CENTRO FEDERAL DE EDUCAÇÃO TECNOLÓGICA DE MINAS GERAIS (CEFET-MG) / DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS, BELO HORIZONTE – MG, BRASIL

<sup>2</sup> UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG) / DEPARTAMENTO DE ADMINISTRAÇÃO, BELO HORIZONTE – MG, BRASIL

<sup>3</sup> PONTIFÍCIA UNIVERSIDADE CATÓLICA DE MINAS GERAIS (PUC-MG) / DEPARTAMENTO DE PSICOLOGIA, BELO HORIZONTE – MG, BRASIL

## Resumo

Neste ensaio, objetivamos discutir sobre a utilização do conceito de rizoma, desenvolvido por Deleuze e Guattari, no âmbito da pesquisa em Estudos Organizacionais. Trata-se de uma imagem-pensamento que se opõe à forma tradicional de pensar e conhecer baseada em uma perspectiva arborescente, organizada e centralizada. Dessa imagem-pensamento rizomática proposta pelos autores provém um entendimento da vida de uma forma mais ampla, considerando a complexidade e a processualidade que lhe são inerentes. Partindo de uma breve introdução à filosofia dos autores e, especificamente, ao conceito de rizoma, arriscamos a propor formas de utilização desse conceito nas pesquisas em Estudos Organizacionais, a saber: como uma perspectiva rizomática e como operador metodológico. Enquanto a primeira proposta refere-se basicamente à postura do pesquisador frente à construção da pesquisa, a segunda remete a uma lente capaz de aumentar o grau de inteligibilidade sobre os objetos de investigação. Concluímos que as contribuições filosóficas de Deleuze e Guattari podem revelar-se extremamente produtivas quando pensamos na pesquisa nesse campo de estudo, em especial no que tange às investigações empíricas, por sustentar a complexidade e a processualidade também no que diz respeito à produção de conhecimento.

**Palavras-chave:** Rizoma. Deleuze e Guattari. Estudos Organizacionais.

## *The Deleuze-Guattarian Rizoma in Organizational Studies Research*

### Abstract

This article discusses the use of the concept of Rhizome, developed by Deleuze and Guattari, in Organizational Studies. It is a thought-image that opposes the traditional way of thinking and knowing based on an arborescent, organized, and centralized perspective. From this rhizomatic thought-image proposed by the authors comes a broader understanding of life, considering its inherent complexity and processuality. The article presents a brief introduction to the philosophy of Deleuze and Guattari, emphasizing the concept of Rhizome. The study attempts to propose two ways of using this concept in research in Organizational Studies, as a rhizomatic perspective and as a methodological operator. While the first proposal refers basically to the researcher's position regarding the research design, the second refers to a lens capable of increasing the degree of intelligibility on the examined objects. The study concludes that the philosophical contributions of Deleuze and Guattari support the complexity and processuality of knowledge production and can be extremely productive for research in the field Organizational Studies, especially for empirical investigations.

**Keywords:** Rhizome. Deleuze and Guattari. Organizational Studies.

## *El Rizoma Deleuze-Guattariano en las investigaciones en estudios organizacionales*

### Resumen

En este ensayo pretendemos discutir sobre la utilización del concepto de rizoma, desarrollado por Deleuze y Guattari, en el ámbito de la investigación en Estudios Organizacionales. Se trata de una imagen-pensamiento que se opone a la forma tradicional de pensar y conocer basada en una perspectiva arborescente, organizada y centralizada. De esa imagen-pensamiento rizomática propuesta por los autores proviene un entendimiento de la vida de una forma más amplia considerando la complejidad y la procesalidad que le son inherentes. A partir de una breve introducción a la filosofía de los autores y, específicamente, del concepto de Rizoma, nos arriesgamos a proponer formas de utilización de ese concepto en las investigaciones en Estudios Organizacionales, a saber: como una perspectiva rizomática y como operador metodológico. Mientras que la primera propuesta se refiere básicamente a la postura del investigador frente a la construcción de la investigación, la segunda remite a una lente capaz de aumentar el grado de inteligibilidad sobre los objetos de investigación. Concluimos que las contribuciones filosóficas de Deleuze y Guattari pueden resultar extremadamente productivas cuando pensamos en la investigación en este campo de estudio, en especial en lo que se refiere a las investigaciones empíricas, por sostener la complejidad y la procesalidad también en lo que se refiere a la producción de conocimiento.

**Palabras clave:** Rizoma. Deleuze y Guattari. Estudios organizacionales.

Artigo submetido em 15 de abril de 2018 e aceito para publicação em 22 de janeiro de 2019.

Agradecemos ao CNPQ pelo financiamento do projeto 403253/2018-7 e pela bolsa de pós-doutorado, ambos fundamentais para a realização desse trabalho.

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/1679-395174655>

## INTRODUÇÃO

Neste ensaio objetivamos discutir sobre a utilização do conceito de rizoma no âmbito da pesquisa em Estudos Organizacionais. Cunhado por Deleuze e Guattari, trata-se de um conceito filosófico que abre perspectivas para a compreensão da vida – em um sentido mais amplo – levando em conta a complexidade que lhe é inerente. Considerados como filósofos da diferença, da imanência e/ou da multiplicidade, os autores compreendem a própria construção do conhecimento como um *devenir*. Isso significa abrir mão da noção de que os *conceitos* constituem-se como certezas sobre algo e reconhecer, por conseguinte, que o conhecimento é uma produção genuinamente circunstancial.

A escrita conjunta de Deleuze e Guattari iniciou-se com a publicação do clássico *O Anti-Édipo* (primeira edição francesa datada de 1972), seguiu com as obras *Kafka – por uma literatura menor* (1975 e 1976) e *Mil Platôs* (1980), e se encerrou com o título *O que é a filosofia?* (1991). Neste último livro, os autores explicitam o que entendem ser o papel da filosofia – algo que, na realidade, mostrou-se uma assinatura deles, a produção de conceitos: “[...] a filosofia é a arte de formar, de inventar, de fabricar conceitos” (DELEUZE e GUATTARI, 1991, p. 10). Nesse contexto, os conceitos revelam-se tentativas de compreensão das circunstâncias e dos acontecimentos, e não uma busca por definir o que as coisas são (conceito como essência). Como explica Souza (2012, p. 237), “[...] o conceito passaria a responder ao fenômeno e não mais ao seu significado puro”, insistindo nas conexões singulares que são estabelecidas em cada situação que se deseja conhecer, bem como nas forças que são ali convocadas.

Outra marca fundamental na escrita de Deleuze e Guattari, associada à ideia de criação de conceitos, é a interlocução constante com diversas áreas, como o cinema, a literatura, a música, a biologia, entre outras. Tal imbricação de diferentes saberes, embora para muitos possa parecer um risco, torna-se para os autores um caminho sistemático e criativo de pensar o mundo e suas complexidades, sustentando as diferenças e heterogeneidades. Um exemplo claro dessa posição é o conceito de rizoma, nosso objeto de discussão neste ensaio. Em uma referência direta à imagem de extensões subterrâneas de caules, responsáveis pela absorção de nutrientes, o rizoma seria um emaranhado de linhas em que não é possível distinguir início e fim, nem núcleo ou ponto central. De acordo com Romagnoli (2017, p. 428) ao estudar a intersetorialidade nessa perspectiva, “Essa rede pode ser percorrida em diversas direções, não tendo um ponto fixo de entrada e de saída. Deslizar por um rizoma é efetuar percursos reinventados em cada viagem e por cada um que o explora”. Assim, para todos esses autores, essa imagem-conceito refere-se ao processo de construção do pensamento, sobre o qual nos debruçaremos em seguida.

Como discute Souza (2012), a multiplicidade conceitual trazida por Deleuze e Guattari neste exercício de construir uma filosofia do concreto cotidiano (GALLO, 2003) leva outras áreas a buscarem os autores como referência, ainda que sem considerar aspectos fundamentais que resguardecam uma compreensão da totalidade de seus conceitos. É nesse sentido que discutimos aqui a necessidade de reconhecer as implicações ontológicas e epistemológicas inerentes a um determinado percurso teórico. No campo nacional da pesquisa em Estudos Organizacionais, em especial, a apropriação do rizoma para ampliar a compreensão das organizações e de seus desdobramentos é ainda bastante pontual, o que apostamos ser uma oportunidade a ser explorada.

Tendo em mente esta questão, pretendemos com este texto explorar o conceito de rizoma, considerando aspectos fundamentais que lhe são associados, como a visão de mundo a ele adjacente. De modo mais específico, objetivamos trazer proposições sobre formas de utilização do conceito neste campo de estudo. São elaborações transitórias, passíveis de discussão e de transformação, assim como é próprio da tradição deleuze-guattariana. Para a sua construção foram realizadas leituras sucessivas das suas obras e de seus comentadores, além do diálogo com outros autores que empreenderam esforços semelhantes em outras áreas.

## UMA BREVE INTRODUÇÃO À FORMA DE PENSAMENTO DE DELEUZE E GUATTARI

O pensamento de Deleuze e Guattari é conhecido por meio de várias nomenclaturas, dentre as quais temos: Filosofia da Imanência (PRADO JR., 2000), Filosofia da Diferença, Filosofia da Multiplicidade (MACHADO, 1990; ROMAGNOLI, 2014b) e Esquizoanálise (DELEUZE e GUATTARI, 2011). Basicamente essas nomenclaturas buscam evidenciar pontos chave do pensamento desenvolvido pelos autores, um pensamento que visa romper com a lógica que permeia a construção de conhecimento na

modernidade. Buscaremos, agora, introduzir as principais ideias dos autores tomando como base esses pontos chave dos quais emergem essas nomenclaturas, sem nenhuma pretensão, entretanto, de esgotar ou mesmo aprofundar em cada um deles, dados os objetivos que guiam esse texto.

## FILOSOFIA DA IMANÊNCIA

---

A imanência insiste na coexistência das diferentes composições da realidade, que se encontram justapostas e não totalizadas (SCHOPKE, 2004). Isso significa que há diferentes modos de funcionamento da realidade: por organização, em que prevalece a tentativa de organizar, estruturar e homogeneizar; e por imanência, também chamado intensivo, em que prevalece a pura diferença, a ausência de modelos e a heterogeneidade. De acordo com Deleuze e Guattari, a realidade pode ser compreendida como um campo de forças em constante relação, que ora permanecem em fluxo ora se cristalizam em formas (GODINHO, 2007). Para os autores, esses modos de funcionamento coexistem na realidade em um processo de construção cotidiana. O modo de funcionamento por organização corresponderia às tentativas de redução das incertezas e da instabilidade, o que vemos, por exemplo, na definição das leis, na criação das instituições e nos grupos sociais. É uma dimensão da vida dominante (molar), necessária e visível. Entretanto, a vida para os autores não seria somente organização, reprodução, mas também criação, possibilidade de invenção e do exercício da diferença.

## FILOSOFIA DA DIFERENÇA

---

Para Deleuze e Guattari, o mundo é uma justaposição de opostos, que não se apresentam necessariamente de forma antagônica, uma vez que a realidade é pura diferença (MACHADO, 1990). Dito de outro modo, a Filosofia da Diferença surge em oposição à lógica de pensamento pautada na identidade, na estabilidade e em sua permanência. Segundo Leopoldo e Silva (2017), o pensamento ocidental se desenvolveu por essa lógica em detrimento de outras. Nesta, percebe-se um desejo de que as coisas permaneçam as mesmas com o passar do tempo, sendo a mudança indesejável. O autor explica que, dessa perspectiva, a mudança existe, mas ela é incapaz de alterar a qualidade das coisas em si. Tal modo de pensar existe desde a filosofia antiga, destacando-se nesta tradição o pensamento de Aristóteles. Segundo o pensamento pautado na diferença, a exaltação da identidade seria apenas uma convenção, ou seja, uma questão de caráter prático para a realização da vida. Nesse sentido, acreditar na identidade das coisas é muito mais uma questão de segurança do que um *status* de como as coisas são. Tendo em vista essa base do pensamento pautado na diferença, ele se distancia do pensamento dialético na medida em que este busca a superação das contradições (MACHADO, 1990). Sendo assim, emerge na obra conjunta de Deleuze e Guattari a discussão da transcendência *versus* imanência, porque pensar nessa perspectiva é buscar o plano de imanência e não as semelhanças (SCHOPKE, 2004). A operação nesse modo de pensamento consiste em ligar vários elementos que possuem suas próprias dimensões, mantendo suas diferenças. Envolve reunir fragmentos e diversificar afetos para construir um plano de imanência (LEE, 2014).

## FILOSOFIA DA MULTIPLICIDADE

---

Se nos atentarmos para a vida na contemporaneidade, é possível perceber que somos cada vez mais convidados a abarcar as diferenças. Os modelos tradicionais demonstram esgotamento frente às tentativas de explicar a vida. Um exemplo seria o quão estanques são as delimitações de gênero na tentativa de definir tipos/perfis e categorizar os sujeitos. Os modelos binários (homem ou mulher; homossexual ou heterossexual) deixam escapar uma série de outras manifestações da realidade, exatamente porque usam lentes limitadas. Mas, junto à complexidade, emergem as incertezas e a necessidade de lidar com elas. Tal cenário demanda uma operação lógica diferente, substituindo o **ou** pelo **e**. Um exemplo claro remete ao próprio sujeito, muitas vezes representado nas obras ficcionais como bom **ou** mal, quando na realidade nada mais apropriado do que pensar que todo sujeito é, ao mesmo tempo, bom **e** mal, nunca uma coisa só. O rizoma, como veremos em seguida, é uma forma de pensamento que funciona mediante essa lógica da complexidade (DELEUZE e GUATTARI, 1995).

## ESQUIZOANÁLISE

No primeiro livro escrito pelos autores, intitulado *O Anti-Édipo*, há, no fechamento da obra, a proposta da esquizoanálise, corpo de pensamento que se caracteriza por uma oposição a toda e qualquer hegemonia, trazendo uma nova concepção de desejo em estreita associação ao social. Para Andoka (2012), este livro sustenta uma leitura maquínica da realidade, que se produz por movimentos e conexões, afastando-se de uma leitura representacional ou cartesiana. Essa vertente possui duas tarefas fundamentais, a saber: *raspagem ou curetagem*, crítica ao *modus vivendi* atual fundamentada pelo rastreamento das formas de classificação, hierarquização e homogeneização; e *produção de dispositivos*, a qual se constitui em operar para produzir novas maneiras de viver e de pensar, que atuam em combate ao poder opressão, com a proposta de invenção sustentada pelo poder potência em contraposição ao poder opressão. Dessa maneira, a crítica vem sempre associada à criação. Defende-se que eles fundaram a esquizoanálise em uma proposta para combater o estruturalismo (pensamento binário e fechado) e defender um funcionamento produtivo e maquínico da realidade (ideia de máquinas desejantes) (ZOURABICHVILI, 2005).

Esse corpo de pensamento permite-nos pensar os movimentos transversais que ocorrem no cotidiano das organizações, associando elementos heterogêneos e produzindo saídas. Assim, favorece um pensamento em rede, colocando em justaposição diferentes modos de funcionamento da realidade, que sustentam modelos, formas, mas, também, invenções e forças. Como vimos, os referidos autores sustentam a imanência, as produções e os processos que escapam à transcendência e à divisão binária da realidade, mesmo sabendo que esta é uma das maneiras pelas quais o mundo se apresenta. Como nos lembra Godinho (2007), nessa leitura o pensamento faz-se por movimentos, escapando dos reducionismos, deslocando-se do domínio da representação, dos modelos que codificam a realidade, para o domínio da experimentação, das forças que nos afetam e se expressam nas situações. Em ruptura com o modelo moderno, Schopke (2004) atesta que essa forma de pensar não busca moldes transcendentais que (re) conheçam a realidade, mas sim visa associar o pensamento com a vida, investigando a diferença em sua atividade inventiva. Pensar é, assim, experimentar, não igualar, imitar. Romper com a representação significa que a potência do pensamento está na sua associação com a vida, com a sustentação da diferença e da atividade criadora, cujo desafio é exatamente livrar-se dos modelos da representação. O conceito por excelência que sustenta essa forma de pensamento é o rizoma, como veremos a seguir.

## O CONCEITO DE RIZOMA

O termo rizoma aparece pela primeira vez no texto *"Rhizome"*, sendo posteriormente publicado como capítulo inicial de *Mil Platôs* (1980), a partir do qual se tornou mais conhecido. Refere-se a uma forma de compreensão da vida – no sentido mais amplo – como um sistema de conexões, sem início e nem fim, permeado por linhas, estratos, intensidades e segmentaridades. Como explicitado anteriormente, a ideia imagem de rizoma é oriunda da botânica e consiste em uma haste subterrânea com ramificações em todos os sentidos, como os bulbos e os tubérculos. De forma antitética tem-se a árvore, com o caule e ramificações que se desdobram desse eixo central (DELEUZE e GUATTARI, 1995).

Os autores utilizam a imagem do rizoma para explicar como se processa o pensamento, trazendo à tona as bases para a compreensão do que podemos chamar de teoria da multiplicidade. Isso remete, basicamente, à discussão sobre a incapacidade do modelo de pensamento pautado na imagem da árvore (caule central do qual partem ramificações) de dar conta da realidade contemporânea, que é múltipla, não binária e permeada por rupturas e incertezas. Tal modelo arborescente de pensamento limita-se à busca pela essência das coisas, isto é, pela resposta para a pergunta: o que é? Deleuze e Guattari, por conseguinte, pautam o pensamento na ideia de construção, afastando-se dos conceitos enquanto essências (o que é) e aproximando-se das circunstâncias que os envolvem. Nesse sentido, as respostas almejadas seriam: em quais casos? Onde e como? Quando? Como explicita Souza (2012, p. 245), "[...] era preciso sair do modelo arborescente, remissivo e essencial, para um modelo que proporcionasse uma representação mais próxima da superfície, do pensamento que se propaga em vastidão, para isso eles produziram o modelo rizoma".

Para compreender melhor o conceito de rizoma, consideramos fundamental elencar suas características ou princípios. Os dois primeiros remetem à ideia de que, em um sistema rizomático, todos os pontos podem ser conectados, sem uma referência hierárquica ou central (princípio da conexão). Associado a esse princípio está o de heterogeneidade. Tal característica deriva da noção de uma realidade complexa, em que "diferentes estatutos de estado de coisas" (DELEUZE e GUATTARI, 1995, p. 14)

coexistem em movimento, formando conexões diversas e múltiplas. Desse modo, não se pode pensar em uma coisa **ou** outra, mas uma coisa **e** outra. Um exemplo desses agenciamentos múltiplos dá-se na análise da língua, que não se limita ao que se diz e aos seus significados expressos, mas traz consigo “[...] modos de agenciamento e tipos de poder sociais particulares” (1995, p. 14).

O terceiro princípio consiste na multiplicidade. Tal princípio, diretamente relacionado aos anteriores, refere-se ao abandono do pensamento dicotômico, que determina a separação binária entre polos como bem e mal, objeto e sujeito, homem e mulher. Para os autores, essa forma de compreender a vida não é capaz de traduzi-la, uma vez que são várias as conexões e as linhas que se cruzam, são agenciamentos, movimentos. Como expõem os autores, “Um agenciamento é precisamente este crescimento das dimensões numa multiplicidade que muda necessariamente de natureza à medida que ela aumenta suas conexões” (DELEUZE e GUATTARI, 1996, p. 16).

Já o quarto princípio é o de ruptura assignificante, que remete justamente à impossibilidade de uma ruptura definitiva de um rizoma. Esse sistema, como já visto – marcado por conexões, heterogeneidade e multiplicidade –, compreende e abarca o diferente, havendo sempre espaço para reconfigurações. De acordo com isso, poder-se-ia destacar a inexistência de uma perenidade, mas, pelo contrário, há a prevalência do temporário. “O bom, o mau são somente o produto de uma seleção ativa e temporária a ser recomeçada» (DELEUZE e GUATTARI, 1996, p. 17). Aqui podemos destacar sua referência à ontologia da indeterminação (que trataremos a seguir), uma vez que envolve abrir mão das essências e assumir a sua determinação histórica e, portanto, temporal.

A cartografia e a decalcomania são os dois últimos princípios de um sistema rizomático. Conforme já sinalizado, o rizoma opõe-se à ideia de uma árvore, com um eixo central. Enquanto o modelo da árvore raiz é “decalque”, reprodução ao infinito, o rizoma é “mapa”, “[...] voltado para uma experimentação ancorada no real”, aberto, desmontável, reversível, sujeito a modificações permanentes, sempre com múltiplas entradas, ao contrário do decalque, que “[...] volta sempre ‘ao mesmo’” (DELEUZE e GUATTARI, 1996, p. 17-22). Se o rizoma é mapa, nada melhor do que a cartografia para expressá-lo<sup>1</sup>.

Neste ponto, especificamente, os autores fazem críticas à psicanálise em virtude das suas explicações ancoradas na obscuridade do inconsciente e na fixação a posições de uma estrutura psíquica única. A perspectiva do rizoma, por outro lado, pressupõe que “A questão é produzir inconsciente e, com ele, novos enunciados, outros desejos: o rizoma é essa produção de inconsciente mesmo” (DELEUZE e GUATTARI, 1996, p. 27). De forma sintética, o rizoma contrapõe a ideia de arborescência, de representação e não se deixa capturar pelas forças cristalizadoras que endurecem e paralisam a potência da vida, mesmo que em determinadas circunstâncias encontre-se segmentarizado, estratificado. Incita sempre ao novo, à criatividade, heterogeneidade por intermédio de agenciamentos. Esse é outro conceito tão importante quanto o de rizoma, correspondendo a alianças e passagens entre o que está estabelecido e estratificado e os fluxos entre segmentos e forças. Como passagem entre estratos e fluxos, o agenciamento remete à exterioridade, aos deslocamentos que se fazem na conexão com o que está fora do indivíduo, fora do instituído. O agenciamento engendra a experimentação, partindo de um estrato e se fazendo em um rizoma e é “[...] precisamente este crescimento das dimensões numa multiplicidade que muda necessariamente de natureza à medida que ela aumenta suas conexões” (DELEUZE e GUATTARI, 1996, p. 17)<sup>2</sup>. Desse modo, o rizoma é também por onde a vida circula e se agencia, não tendo início nem fim, é mutável e se autometamorfoseia a todo instante – trata-se de um campo de experimentação.

Como, então, capturar e compreender a potência da vida que se faz presente na perspectiva rizomática? A compreensão do conceito de rizoma passa, necessariamente, pelo entendimento das diferentes linhas que o compõem. Na tentativa se afastar dos modelos transcendententes e defender a imanência, os autores propõem a apreensão da realidade e por linhas, que possuem funcionamentos diferentes. São três os tipos de linha: *as linhas da segmentaridade dura, as linhas flexíveis e as linhas de fuga*.

As linhas de segmentaridade dura, como o próprio nome denota, são marcadas pela rigidez e são da natureza do instituído. Pode-se dizer que são as linhas de mais fácil identificação, uma vez que estão normalmente relacionadas à própria formação dos sujeitos, como o percurso família-escola, escola-trabalho, trabalho-aposentadoria. São as linhas que delineiam as classificações: sexo, classe, nível, dentre outros, funcionando de modo dicotômico e classificatório (DELEUZE e GUATTARI, 1996). Pode-se dizer que as linhas duras remetem ao nível de realidade que se apresenta como dado, naturalizado. Seu caráter permanente tende a afastar o questionamento e a crítica. Já as linhas flexíveis são de natureza mais maleável e se modificam, ainda que

<sup>1</sup> Ver mais sobre rizoma em Lawley (2005), Souza (2012).

<sup>2</sup> Ver mais sobre agenciamento em Dosse (2009).



em pequenas proporções, permitindo-nos captar outras forças e agenciar. Por fim, as linhas de fuga são aquelas que se associam ao novo, à mudança, à reconstrução, quando, de fato, ocorrem os agenciamentos instituintes. Em virtude disso, apresentam-se de forma completamente oposta às linhas duras, pois permitem os escapes e as resistências ao instituído.

Há outros conceitos, subjacentes às linhas, que permitem uma maior compreensão sobre o vivido e suas dimensões, ampliando ainda mais a concepção do rizoma e sua composição. Um dos primeiros conceitos importantes refere-se à segmentaridade, o qual, segundo Deleuze e Guattari (1996, p. 77), é “[...] algo que pertence a todos os estratos que nos compõem”. Essa segmentaridade faz-se de três modos: binariamente, circularmente e linearmente. A primeira, binária, diz respeito às dualidades que marcam nosso contexto espacial e social, são os opostos classificatórios: mulher e homem, bem e mal, vida e morte. Já a circular pode ser entendida como amplitudes – somos referenciados por esferas das quais participamos, desde as mais restritas às mais amplas (bairro, cidade, estado, país, mundo). Por fim, a linear, consiste na demarcação de processos – processos de vida individuais ou coletivos. O que significa que os segmentos e os estratos são compostos por linhas duras, que aprisionam a vida em determinado formato.

É importante ressaltar que os autores, ao tratar da segmentaridade, destacam cuidadosamente a sua não oposição ao que é central. Isso porque se poderia, ingenuamente, entender que a sociedade moderna, ao ter um Estado centralizado, seria, por conseguinte, menos segmentada. Deleuze e Guattari (1996) discordam dessa posição alertando não apenas para o fato de que a sociedade moderna, representada claramente pelo aparato burocrático, nada mais é que uma forma específica e particular de segmentaridade, mas também para suas disfunções e deslocamentos. Nesse contexto, os autores abrem espaço para a discussão sobre a existência de dois tipos de segmentaridade: uma “primitiva” flexível e a outra “moderna” e dura.

Retomando o conceito de agenciamento apresentado anteriormente, reiteramos sua importância para a compreensão do rizoma. Afinal, se estamos falando de linhas, forças e estratos, são os agenciamentos as passagens que conectam os vários elementos heterogêneos, “[...] tanto da ordem biológica, quanto social, maquínica, gnosiológica, imaginária” (GUATTARI e ROLNIK, 2005, p. 381). Como complementa Souza (2012, p. 246), “[...] tudo pode ser agenciado basta que haja vontade, aumentando, assim, a sua dimensão, modificando sua natureza e potencializando sua heterogeneidade no acontecimento, o agenciamento é uma dimensão de conexões”. Esses agenciamentos (encontros e conexões), por conseguinte, formam territórios – um mapa que representa suas múltiplas conexões. São os agenciamentos que nos permitem conectar com outras forças que não habitam os estratos, mas circulam fora deles, pela possibilidade de nos afetarmos por essas forças e nos associar com diferenças. Quais agenciamentos possíveis observamos em determinado território?

A territorialidade emerge, portanto, como mais um conceito importante e se refere ao plano de imanência dos agenciamentos – os quais trazem consigo um esforço territorializante, de organização das forças que foram conectadas, gerando novos territórios. Como explicita Haesbaert (2006), o conceito de território é um constante fazer-se e desfazer-se, um conjunto de conexões, uma rede de relações que se autoproduz por agenciamentos. Romagnoli (2014a) aponta que nos territórios coexistem forças de natureza inventiva e formas estratificadas e endurecidas. Essas forças e formas, em constante relação, mantêm padrões cristalizados por repetição, mas abrem espaço também para novas dimensões. Como explica Haesbaert (2006, p. 111), “[...] o território é entendido como um processo”.

A ideia de movimento que perpassa o território associa-se aos constantes agenciamentos que o constituem, possibilitando estados de permanência ou de mudança. Como expõe Deleuze (1989, p. 4), “[...] o território só vale em relação a um movimento através do qual dele se sai”. E continua: “[...] não há território sem um vetor de saída do território, e não há saída do território, ou seja, desterritorialização, sem, ao mesmo tempo, um esforço para se reterritorializar em outra parte”. Quais forças são capazes de gerar mudanças (ou um processo de desterritorialização) em determinado território? Não há uma resposta única para essa pergunta, pois a noção de território seria, de fato, relacional<sup>3</sup>.

Dito de outro modo, podemos sintetizar o conceito de rizoma como um emaranhado de linhas em constante interação (fluxos), sem início e nem fim definidos. Essas linhas ora se estratificam em formas, ora permanecem fluidas como potência. Como vimos, as linhas podem ser duras, flexíveis e de fuga, as quais por meio de agenciamentos formam novos territórios. O rizoma expressa-se nos territórios, que, apesar de dinâmicos e mutantes, permitem-se mapear e se deslocam pelas forças que o atravessam.

<sup>3</sup> Ver mais sobre território em Guattari e Rolnik (2005).

## IMPLICAÇÕES ONTOEPISTEMOLÓGICAS DE UMA ESCOLHA TEÓRICA

Um dos aspectos fundamentais na construção da carreira do pesquisador e/ou docente é a definição da sua área e campo de atuação. Se, por um lado, estamos falando, sobretudo, de uma disputa político-ideológica que se sobrepõe ao sentido lato de ciência como desenvolvimento e se define por uma suposta luta pela verdade; por outro, no âmbito da subjetividade, trata-se também da busca por uma definição identitária. Quem sou eu como pesquisador? Quem somos nós como ciência? A necessidade do enquadramento, da definição, do posicionamento trata-se de uma forma de redução da incerteza, mas não deve, de forma alguma, ser utilizada para uma hierarquização do conhecimento, ou seja, para apontar que uma vertente seja melhor do que a outra.

Quando Paes de Paula (2016) discute uma possível reconstrução da perspectiva paradigmática de Burrell e Morgan, assim como refuta a tese da incomensurabilidade dos paradigmas, está, na realidade, defendendo a importância do diálogo entre as diferentes perspectivas para o crescimento da área. Afinal, qual o benefício dessas “ilhas de conhecimento” no interior da Administração? São como pontos distantes, sem interseções. Consideramos a proposta das matrizes epistemológicas interessante, na medida em que abre possibilidades de trânsito, ainda que um longo caminho precise ser percorrido para que, de fato, as pesquisas incorporem e reflitam esses diálogos.

Em que pese o risco reducionista que marca a tentativa de classificações e separações em correntes de pensamento, esse é um esforço que busca dar pistas sobre aspectos de natureza ontológica e epistemológica associados ao conceito aqui proposto. Nesse esteio, a obra de Deleuze e Guattari tem sido considerada como parte do movimento chamado pós-estruturalismo: vamos aqui explorar um pouco do que justificaria essa aproximação<sup>4</sup>. Conforme esclarece Peters (2000), o pós-estruturalismo pode ser considerado um movimento interdisciplinar e de múltiplas facetas, sendo difícil chegar a uma definição unívoca. Basicamente consiste em um movimento de resposta ao estruturalismo e aos seus anseios de firmar-se como um metaparadigma para as ciências sociais que assumiu, por meio dos diferentes autores, tonalidades bastante diversas.

Friedrich Nietzsche e Martin Heidegger são considerados autores basilares para as elaborações dos teóricos da primeira geração do movimento pós-estruturalista, na qual se incluem Derrida, Foucault, Kristeva, Lyotard, Deleuze, Irigaray, Lacan e Baudrillard. Com influências em diversas áreas do conhecimento como a Antropologia, Sociologia e Psicanálise (PETERS, 2000), observa-se que há, da mesma forma, grande potencial para avanços na (des)construção do conhecimento na Administração. Isso porque é um campo de investigação científica recente e amplamente marcado por uma visão positivista e prescritiva, incapaz de refletir sobre aspectos caros a essa pesquisa, como as relações de poder, saber e a construção de subjetividades. De modo a problematizar essa visão hegemônica, várias foram as linhas e pesquisas que surgiram no campo da Administração, chamadas, de forma bastante ampla e genérica, de estudos críticos em gestão (ADLER, FORBES e WILLMOTT, 2007; SOUZA, PETINELLI-SOUZA e SILVA, 2013). Nesse grupo amplo e diverso de pesquisadores, encontram-se os partícipes do pós-estruturalismo.

Em termos epistemológicos há claramente no pós-estruturalismo uma descrença em relação à suposta capacidade da pesquisa científica de ir ao encontro da verdade enquanto uma representação fiel da realidade. Em meio à multiplicidade de ideias que marca esse movimento teórico, há uma vertente que refuta o estabelecimento de verdades absolutas e determinantes do real, admitindo-se construções de verdades parciais permeadas por fragmentações e diferenças, da qual comungamos. É fundamental esclarecer que essa postura antirrealista nada tem a ver com o relativismo extremo, crítica usualmente dirigida aos autores do movimento em geral. Tal crítica recai sobre o entendimento de que, ao refutar as grandes narrativas, se estaria, por outro lado, afirmando que nada é verdadeiro ou real. Cabe aqui esclarecer que não se trata da negação da verdade, mas de admitir que o que se tem são *verdades*, no plural. Pelbart (2003) explica que há um risco envolvido nesse posicionamento de negação, a saber, o de cairmos em uma proposta de dissolução generalizada: do político, da humanidade, do histórico, da ética, dentre outros. Entretanto, o que se defende aqui é a proposta de um pós-estruturalismo crítico baseado na desconstrução, mas também na criação e na práxis.

Neste ponto, especificamente, dois tópicos que emergem do pensamento pós-estruturalista são vitais para a discussão que empreendemos. Chia (1999) discute que a ontologia que demarca tal movimento, em especial o trabalho de Deleuze e Guattari, é a ontologia do processo, que compreende a realidade enquanto movimento e devir. Carrieri (2012) concorda com essa perspectiva ao destacar o caráter de indeterminação da realidade, trazendo à tona reflexões sobre reconhecimento

<sup>4</sup> Gallo (2003) discorda expressamente da classificação do trabalho de Deleuze como pós-estruturalista e argumenta que o próprio autor seria crítico ao uso dessas terminologias.



da natureza múltipla e fragmentada da realidade, o que nos demanda refutar verdades absolutas e, ao contrário destas, construir e desconstruir verdades parciais. Nesse sentido, o que se torna relevante na perspectiva pós-estruturalista remete ao caminho por meio do qual algo se torna verdade, *o como* e *o porquê* mais do que *o quê*? (BUENO, 2015; TEIXEIRA, 2015). Especificamente no campo da Administração, a abordagem pós-estruturalista tem como objetivo, portanto, a crítica às teorias mais convencionais por meio do questionamento dos elementos que produzem suas sustentações. O tema da desconstrução é muito importante aos autores pós-estruturalistas, na medida em que produz a negação de uma hierarquização de perspectivas e a enunciação dessa crítica como uma ampliação das possibilidades na produção de saber sobre a gestão (BUENO, 2015).

O segundo ponto consiste no entendimento de alguns aspectos da chamada Filosofia da Diferença. Como apontado por Peters (2000, p. 36, grifos nossos),

Para o pós-estruturalismo, a ênfase na autoconsciência absoluta e no seu suposto universalismo é parte integrante dos processos que tendem a excluir o Outro, ou seja, aqueles grupos sociais e culturais que agem de acordo com critérios culturais diferentes. Em vez da autoconsciência, o pós-estruturalismo enfatiza a **constituição discursiva do eu – sua corporeidade, sua temporalidade e sua finitude, suas energias inconscientes e libidinais – e a localização histórica e cultural do sujeito**.

Como se pode observar, a diferença é parte fundamental da linha de pensamento pós-estruturalista e está diretamente associada à crítica ao sujeito humanista autoconsciente e racional. Especificamente no pensamento deleuze-guattariano, a valorização da diferença dá-se em detrimento da perspectiva hegeliana, cujas bases repousam no pensamento dialético. Como contraposto à identidade e à contradição, bases de operação do pensamento dialético, a perspectiva da diferença deleuziana aponta para a positividade e a criação, provenientes da diferença e da repetição. Nesse contexto, tal perspectiva da diferença se aproximaria mais de um empirismo do que da dialética, considerando “[...] o conceito como o objeto de um encontro, como um aqui-agora [...]” (DELEUZE, 1988, p. 17). De forma sintética, vale considerar que o objeto principal da Filosofia da Diferença deleuziana consiste na sua refutação à Filosofia da Representação e, por conseguinte, à submissão da diferença à identidade (MARINHO, 2012).

Compreendendo essas implicações, torna-se importante problematizar em que medida essa perspectiva e especialmente o conceito de rizoma aqui trazido podem contribuir para a Administração e para os Estudos Organizacionais. Temos visto cada vez mais surgir, nesse campo de conhecimento, discussões que visam à quebra de paradigmas e à busca pela desconstrução de modelos normalizadores da realidade e à construção de abordagens que sustentem a complexidade e seus processos. Um exemplo é a emergência e consolidação de temáticas envolvendo as questões de gênero, sexualidade, raça e diversidade nas organizações no âmbito dos Estudos Organizacionais (constituem, desde 2016, um tema de interesse na área EOR do ENANPAD<sup>5</sup>), que sinalizam essa necessidade de novos olhares, em que as diferenças sejam exaltadas e não dirimidas. O mesmo acontece em relação aos estudos que se dedicam especificamente à gestão, uma vez que a defesa de modelos como ideais é esvaziada pela multiplicidade de conceitos e de organizações que se configuram cotidianamente, tornando mais plausíveis as discussões sobre possibilidades e diretrizes do que sobre fórmulas a serem aplicadas.

## POSSIBILIDADES DE UTILIZAÇÃO DO RIZOMA NA PESQUISA EM ESTUDOS ORGANIZACIONAIS

Tendo em vista as discussões que empreendemos anteriormente: a primeira, sobre o conceito de rizoma e a segunda, sobre as especificidades ontoepistemológicas desse posicionamento, nos arriscaremos a fazer proposições sobre o uso desse conceito na pesquisa em Administração. A primeira proposição refere-se ao uso de uma **postura rizomática** na pesquisa, enquanto a segunda seria a utilização do rizoma como **operador metodológico**.

<sup>5</sup> Até o ano de 2015, o Tema de Interesse 06 da área EOR chamava-se “Gênero e Diversidade”. Em 2016 passou a se chamar “Gêneros, Raças-Etnias, Sexualidades, Diferenças e Diversidade nos EOR”, abrindo sensivelmente o escopo de trabalho.

## POSTURA RIZOMÁTICA

Esta primeira proposição refere-se, basicamente, à postura do pesquisador frente à realidade de uma forma geral, à pesquisa e ao objeto. Como mencionamos anteriormente, falar de rizoma é ter como pressuposto a ideia da complexidade e da multiplicidade (são, inclusive, suas características) (DELEUZE e GUATTARI, 1996). Se assim compreendemos a realidade, como múltipla e complexa, demanda-se que o olhar do pesquisador que pretende, de alguma forma, dela se aproximar seja acolhedor e flexível. Dito de outro modo, o pesquisador que deseja imprimir um olhar rizomático em sua pesquisa precisa estar aberto à recursividade, ao inesperado e, conseqüentemente, à reelaboração. Um exemplo claro dessa questão na pesquisa em Estudos Organizacionais é o de abrir mão de modelos que sejam aplicáveis à totalidade das organizações ou mesmo fórmulas de sucesso que possam ser replicadas. O rizoma, com suas linhas (de segmentaridade dura, flexíveis e de fuga) e agenciamentos, revela uma realidade construída e, principalmente, dinâmica.

Outra implicação fundamental da postura rizomática na pesquisa consiste na realização constante de (re)aproximações com o objeto e os sujeitos de pesquisa. Nesse sentido, o ponto de partida da pesquisa não possui nem de longe a nitidez prescrita em investigações de caráter ortodoxo: serão poucas as definições e várias as possibilidades. Nem por isso, menos científico ou menos rigoroso em termos da imersão no campo e da problematização dos saberes que dali mesmo emergirão. Entende-se, portanto, que em termos epistemológicos, será no contato com o campo de pesquisa que esses caminhos ganharão forma e cor, sendo necessário, para isso, manter uma postura receptiva e criativa também do ponto de vista metodológico. Uma postura rizomática pode demandar um desenho metodológico quase que *artesanal*, adequado ao contexto, problema, objeto e aos sujeitos participantes da investigação.

Associado a isso precisamos superar a discussão sobre a objetividade científica. Tal questão remete tanto ao entendimento de que o fazer ciência consiste em uma busca incessante pela verdade das coisas, quanto a acreditar na adoção de uma suposta posição neutra do pesquisador nessa empreitada científica pelo esclarecimento. Refuta-se aqui tanto um quanto o outro. O estatuto de verdade científica torna-se incompatível com a perspectiva rizomática, na qual a realidade é marcada por multiplicidades (DELEUZE e GUATTARI, 1996) e, principalmente, pela negação de que exista um começo histórico essencial – definidor de identidades, como expõe Foucault (1979, p. 18), “[...] gosta-se de acreditar que as coisas em seu início se encontravam em estado de perfeição; que elas saíram brilhantes da mão do criador...”

Se olharmos especificamente para o pesquisador, tal postura tem como pressuposto que a própria pesquisa dá-se em um contexto de produção da vida, ou seja, são os encontros e afetações que permitem que o próprio trabalho seja construído a todo momento. Distanciando-se de qualquer rótulo subjetivista, entende-se que a potência da vida dá-se nessas múltiplas experimentações, o que não tem a ver necessariamente com o contato físico entre sujeitos. Como coloca Neves (2009, p. 197), “É no encontro, nesse meio de proliferação, que os corpos expressam sua potência de afetar e de ser afetado”. Nesse sentido, é inegável o investimento do pesquisador em um processo de experimentação, que, de partida, exige vigilância acerca do que nele já se encontra cristalizado, pois, como explicita Bocco (2006, p. 56), “[...] exige estar disponível e disposto para deixar-se afetar”.

Outra implicação fundamental dessa postura relaciona-se aos próprios resultados da pesquisa. É preciso considerar que tais resultados são sempre provisórios e que a pesquisa tem, por natureza, um caráter inacabado e capaz de endereçar novas questões. Mais uma vez retomamos a ideia do olhar acolhedor do pesquisador, capaz de se manter aberto à emergência de novas perguntas, questões e recomeços. Tal abertura torna-se inviável quando as preocupações centrais giram em torno das discussões sobre validade e generalização: como validar uma pesquisa cujos resultados não podem ser replicáveis e estendidos a outros contextos e realidades? Concordamos com Matos (2011) sobre o quão incoerente é esse questionamento quando as escolhas epistemológica, teórica e política são claras e definidas.

## OPERADOR METODOLÓGICO

A segunda proposição que apresentamos é a apropriação do conceito de rizoma como um operador metodológico. Isso significa, basicamente, lançar mão do rizoma como uma poderosa lente para investigação de objetos organizacionais. Enquanto a postura rizomática aparece como uma proposta mais ampla, de condução dos processos de pesquisa, entendemos que o rizoma pode, de modo mais específico, abrir caminho para a compreensão de objetos e seus territórios, desde que

observadas suas especificidades ontoepistemológicas. Mas como seria a operacionalização desse conceito tendo em vista o objeto organizacional?

A palavra-chave que nos parece mais adequada quando optamos pela utilização do rizoma como um operador metodológico é **rastrear**. Retomando a própria definição do conceito e os elementos que lhe são constitutivos, as possibilidades de análise começam a ganhar forma. Seleccionamos como elementos as linhas, os agenciamentos e os territórios, os quais podem ser rastreados considerando um determinado fenômeno organizacional. Levando-se em conta esses elementos, poderíamos elencar perguntas do tipo:

- Que território pretende-se investigar? Quais limites – ainda que transitórios – demarcam esse território organizacional?
- Quais elementos – humanos e inumanos/materiais e imateriais – compõem o território em questão?
- Quais agenciamentos (relações e articulações) são preponderantes nesse território?
- Quais são as linhas de segmentaridade dura? Quais tipos de determinações rígidas e naturalizantes emergem nesse território?
- Quais são as linhas flexíveis? Onde estão mais presentes?
- Quais linhas de fuga podem ser identificadas? Quais formas de resistência os agentes organizacionais empreendem?

Tais perguntas apontam um caminho de possibilidades para a leitura dos fenômenos organizacionais por intermédio das lentes do rizoma. É importante destacar que a cartografia é apresentada como uma das principais formas de realizar uma pesquisa dentro da proposta de Deleuze e Guattari. A cartografia pertence tradicionalmente ao campo de estudos da Geografia e se pauta na busca pela precisão matemática e estatística: a ciência dos mapas. A cartografia tradicional, justamente pelas suas potencialidades, foi adaptada pelas ciências sociais de modo a contribuir à compreensão dos objetos que são próprios a esse campo de conhecimento (PRADO FILHO e TETI, 2013). Entretanto, entendemos que, se a realidade é composta por formas, forças, agenciamentos e relações, faz-se necessário identificar uma analítica cartográfica – muito mais que um método – que seja capaz de dar conta desses cruzamentos (SOUZA e PETINELLI-SOUZA, 2014). Limitar-nos-emos aqui apenas a citar a existência da cartografia, mas sem explorá-la<sup>6</sup>, dados os objetivos deste artigo.

Ainda que a cartografia enquanto uma analítica específica não seja incorporada nas pesquisas, o que se propõe aqui é que a perspectiva rizomática possa potencializar uma leitura da realidade que sustente as diferenças e, ainda mais, que a conceba como potência de criação, como devir. Na literatura internacional encontramos autores que já realizaram essa apropriação do rizoma como uma ferramenta para a leitura da realidade organizacional, em diferentes medidas e com diferentes propósitos (BALL, 2005; CHIA, 1999; CLEGG, KORBERGER e RHODES, 2005; LINSTAD e THANEM, 2007; LAWLEY, 2005; SORENSEN, 2005; PICK, 2016). Bougen e Young (2000), por exemplo, utilizam o conceito para analisar o contexto das fraudes bancárias e as falhas experimentadas nos processos de auditoria e regulação. Justamente pela dimensão de movimento e devir trazido pelo conceito, os autores vão discutir, com base em casos reais, o quão ineficazes são os métodos de regulação utilizados em eventos fraudulentos passados e que, portanto, desconsideram as constantes mudanças que marcam as organizações, seus agentes e contextos. Sobre o inusitado uso do conceito de rizoma, eles argumentam: “Rhizomes rather than schemas. Irreverent? Perhaps. But we did it to help us think movement. Different words helping us think different thoughts” (BOUGEN e YOUNG, 2000, p. 424).

Outro trabalho que lança mão do conceito de rizoma é o de Munro (2015), que investiga as relações de poder e resistência manifestadas no contexto de atuação da rede WikiLeaks. Nesse trabalho, o aspecto mais evidenciado do conceito de rizoma é sua faceta imagética de rede e os constantes processos de desterritorialização e reterritorialização que a permeia. No caso específico desse artigo, o autor problematiza como a organização em rede conseguiu desestabilizar as relações de poder existentes, na medida em que atacou sistemas e organizações consideradas hegemônicas em todos os sentidos, atuando por meio de redes periféricas. É interessante observar que várias características desse objeto empírico demandaram do autor um olhar diferenciado, como a dificuldade em defini-lo em termos dos moldes tradicionais de organização, podendo ser reconhecida como uma organização de fronteira ou mesmo uma “desorganização”. O autor discute, ao longo do artigo, as táticas de resistência da rede, de modo a explorar vetores específicos de desterritorialização, colocando em xeque lugares de poder já estabelecidos<sup>7</sup>.

Em termos da literatura nacional, um exemplo desse tipo de aplicação pode ser encontrado no artigo intitulado “Trabalho Imaterial, Controle Rizomático e Subjetividade no novo Paradigma Tecnológico”, de autoria de Carmem Lígia Iochins Grisci, publicado na

<sup>6</sup> Sobre cartografia, ver Guattari e Rolnik (2005); Passos, Kastrup e Escóssia (2015).

<sup>7</sup> Estes são exemplos de estudos que se apropriaram do conceito de rizoma para compreender algum aspecto da vida organizacional. Não nos dedicamos aqui a discutir em que medida os autores se aproximam ou não do pensamento de Deleuze e Guattari como um todo.

Revista de Administração de Empresas da FGV EAESP, em 2008. Este é o único artigo encontrado em buscas realizadas no Banco de Dados SPELL e nos periódicos do estrato A2 (Classificação do Qualis Capes) da área de Administração Pública e de Empresas, Ciências Contábeis e Turismo utilizando o termo rizoma<sup>8</sup>, seja como parte do título, palavras-chave ou resumo.

Neste artigo, a autora dedica-se a analisar dois modelos de gestão implantados por uma empresa bancária portuguesa sob a ótica do trabalho imaterial e dos mecanismos do novo paradigma tecnológico. Focando basicamente na mobilização subjetiva característica da emergência desse novo paradigma tecnológico, um dos principais argumentos da pesquisa recai sobre o nível de sofisticação do controle exercido nesse contexto. Nas palavras da autora,

A partir da inspiradora discussão de Deleuze e Guattari (2000) a respeito do rizoma, sugere-se denominá-lo **controle rizomático**, a fim de compreendê-lo em suas múltiplas formas de expressão e natureza mutante. **Tal sugestão apóia-se no fato de que o controle não mais se limita à fixidez em estruturas rígidas, à reprodução como decalque, à lógica binária de vigilante e vigiado, ou à certeza da vigilância com fins punitivos, característicos do panóptico. Ao contrário, o controle, hoje, associa-se à sedução, à mobilidade, ao global, aspectos característicos do sinóptico.** Anteriormente associado aos fichários de papel e às chefias, numa lógica organizacional que privilegiava a verticalização com o novo paradigma tecnológico, o controle vem assumindo **direções movediças**. (GRISCI, 2008, não paginado, grifos nossos).

Pode-se perceber que a autora busca, baseando-se nas características do rizoma, um uso aproximado do que propomos chamar aqui de **operador metodológico**, isto é, o conceito como lente para aumentar o nível de inteligibilidade sobre um determinado assunto. Entre as conclusões da pesquisa, ficou evidente que o controle rizomático resulta em subjetividades cada vez mais padronizadas e que, sob um discurso positivo da gestão de si pelo empregado, essa padronização torna-se consentida. Conforme a autora, superando as expectativas, o controle rizomático afeta não apenas a construção dos modos de trabalho, mas também os modos de vida. A utilização do conceito de rizoma no trabalho em questão mostrou-se outra e rica possibilidade de pensar uma questão organizacional complexa.

Pode-se perceber nesses estudos, de uma maneira geral, um uso aproximado do que propomos chamar aqui de **operador metodológico**. Seja pela perspectiva imagética e funcional de uma rede, seja pela questão do movimento que se dá entre processos de desterritorialização e reterritorialização, ou ainda, pela multiplicidade de elementos que coexistem e se justapõem em uma realidade (complexidade), várias parecem ser as possibilidades de utilização do conceito no campo dos Estudos Organizacionais. Percebemos que essa utilização é ainda tímida, especialmente no contexto da produção nacional, o que esperamos estimular em termos de produção de novas pesquisas e também de novos olhares sobre o objeto organizacional.

## ALGUMAS CONSIDERAÇÕES, AINDA QUE NADA FINAIS...

Seja como **postura rizomática**, seja como **operador metodológico**, reafirmamos aqui o quanto as contribuições filosóficas de Deleuze e Guattari podem revelar-se produtivas quando pensamos na pesquisa no campo dos Estudos Organizacionais, em especial no que tange às investigações empíricas. Chamamos a atenção ao longo deste ensaio para aspectos que devem ser observados quando se adota esse posicionamento, como a ontologia da indeterminação (multiplicidade e historicidade) e uma epistemologia baseada na construção do conhecimento com base na realidade empírica. A importância dessas conexões, já apontada por autores como Lawley (2005), Linstead e Thanem (2007) e Cavalcanti (2016), instiga-nos a abrir cada vez mais janelas de diálogo que viabilizem novas formas de pensar as organizações e o seu cotidiano, ainda que provisórias.

Compreendemos que a complexidade que marca não apenas os objetos dos Estudos Organizacionais, mas da Administração de uma forma geral, demandam formas outras de leitura da realidade, assim como outras percepções acerca dos processos sociais e institucionais. Nesse sentido, por um lado, o convite para dialogar com esses autores dentro desse campo de conhecimento consiste em insistir na experimentação, colocando em primeiro plano as relações rizomáticas nas quais agenciamentos são feitos, rastreando o que é produzido entre (e com) as instituições, entre (e com) os profissionais, entre (e com) as equipes, entre (e com) os sujeitos cotidianamente. Em especial, atentos às linhas e formas que compõem o rizoma, a proposta é a de problematizar os aspectos e as situações que insistem em permanecer, como normas, regras e padrões. Por outro lado,

<sup>8</sup> Busca realizada no período entre 20/01/2018 e 20/02/2018.

acompanhar processos que apontam espaços de invenção e resistência, desestabilizações que favorecem passagens. Além de identificar esses modos de funcionamento da realidade, é importante compreender que eles se justapõem e que não há nesse processo a tentativa de dizer o que é bom e o que é mau, mas o que favorece ou não, naquele contexto, espaço para a força produtiva da vida.

Estimular o uso desses conceitos é, ainda, oferecer ao pesquisador mais ferramentas para que sejam utilizadas no processo de construção do conhecimento. Apropriar para refletir, conhecer e recriar. Assim seguiremos coerentes, também, com o que os próprios autores Deleuze e Guattari acreditam em relação ao pensamento, afinal, eles nos convocam para que sejamos capazes de pensar com eles, privilegiando a criação em detrimento da mera reprodução do conhecimento.

## REFERÊNCIAS

- ADLER, P.; FORBES, L.; WILLMOTT, H. Critical management studies. **Academy of Management Annals**, v. 1, n. 1, p. 119-179, 2007.
- ANDOKA, F. Machine désirante et subjectivité dans l'Anti-OEdipe de Deleuze et Guattari. *Philosophique: Hegel – Deleuze*. **Besançon**, n. 15, p. 85-94, Mars. 2012.
- BALL, K. Organization, Surveillance and the Body: Towards a Politics of Resistance. **Organization**, v. 12, n. 1, p. 89-108, 2005.
- BOCCO, F. **Cartografias da infração juvenil**. 2006. 181f. Dissertação (Mestrado em Psicologia) – Universidade Federal Fluminense, Niterói, 2006.
- BUENO, S. F. Critical theory and post-structuralism: brief notes for a possible confrontation between Adorno and Deleuze. **Educar em Revista**, n. 56, p. 149-161, June 2015.
- CARRIERI, A. P. **A gestão ordinária**. 2012. Tese (Tese para Concurso de Prof. Titular) – Faculdade de Administração, Universidade Federal de Minas Gerais, Belo Horizonte, 2012.
- CAVALCANTI, M. F. R. Estudos organizacionais e filosofia: a contribuição de Deleuze. **Revista Administração de Empresas**, v. 56, n. 2, p. 182-191, 2016.
- CHIA, R. A Rhizomic Model of Organizational Change and Transformation: Perspective from a Metaphysics of Change. **British Journal of Management**, v. 10, n. 3, p. 209-27, 1999.
- CLEGG, S.; KORBERGER, M.; RHODES, C. Learning/Becoming/Organizing. **Organization**, v. 12, n. 2, p. 147-67, 2005.
- DELEUZE, G. **Diferença e repetição**. Rio de Janeiro: Ed. Graal, [1968]1988.
- DELEUZE, G. **O abecedário de Gilles Deleuze**. 1989. Disponível em: <<http://escolanomade.org/wp-content/downloads/deleuze-o-abecedario.pdf>>. Acesso em: 30 ago. 2017.
- DELEUZE, G. **Kafka**: Por uma literatura menor. Rio de Janeiro: Imago, 1977.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **Mil Platôs**. 2. ed. São Paulo: Editora 34, 1995.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **O que é a filosofia?** 1991. 2ª. ed. Rio de Janeiro: Editora 34, 1997.
- DELEUZE, G.; GUATTARI, F. **O Anti-Édipo**: Capitalismo e Esquizofrenia. 2ª. ed. Tradução: Luiz B. L. Orlandi. Rio de Janeiro: Editora 34, 2011.
- DOSSE, F. **Gilles Deleuze et Félix Guattari**: Biographie croisée. Paris: Éditions La Découverte, 2009.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Organização e tradução: Roberto Machado. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- GALLO, S. **Deleuze e a Educação**. Belo Horizonte: Autêntica, 2003.
- GODINHO, A. **Linhas de Estilo**: estética e ontologia em Gilles Deleuze. Lisboa: Relógio D'Água, 2007.
- GRISCI, C. L. I. Trabalho imaterial, controle rizomático e subjetividade no novo paradigma tecnológico. **RAE electron.**, São Paulo, v. 7, n. 1, June, 2008.
- GUATTARI, F.; ROLNIK, S. **Micropolítica**: Cartografias do desejo. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2005.
- HAESBAERT, R. Território e Desterritorialização em Deleuze e Guattari. In: HAESBAERT, R. **O mito da desterritorialização**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2006. p. 99-141.
- LAWLEY, S. Deleuze's rizhome and the study of the organization: conceptual movement and an open future. **Tamara: Journal of Critical Postmodern Organization Science**, v. 3, n. 3-4, p. 36-49, 2005.
- LEE, C-W. Le concept de plateau chez Deleuze et Guattari: ses implications épistémologique et éthique. **Kriterion: Revista de Filosofia**, v. 55, n. 129, p. 79-97, 2014.
- LEOPOLDO E SILVA, F. **Deleuze**: Filosofia da Diferença. Casa do Saber. Canal: <http://smarturl.it/CasadoSaber>. 28 fev. 2017. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=6HerOPesMao>>. Acesso em: 10 maio 2017.
- LINSTEAD, S.; THANEM, T. Multiplicity, virtuality and organization: The contribution of Gilles Deleuze. **Organization Studies**, v. 28, n. 10, p. 1483-1501, 2007.
- MACHADO, R. **Deleuze e a filosofia**. Rio de Janeiro, RJ: Editora Graal, 1990.
- MARINHO, C. M. **A filosofia da diferença de Gilles Deleuze e na Filosofia da Educação no Brasil**. 2012. Relatório de Pós-Doutorado (Pós-Doutorado em Educação) – Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação, Campinas, 2012.
- MATTOS, P. L. C. L. “Os resultados desta pesquisa (qualitativa) não podem ser generalizados”: pondo os pingos nos is de tal ressalva. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 9, Ed. Especial, p. 450-68, Jul. 2011.
- MUNRO, I. Organizational resistance as a vector of deterritorialization: the case of Wikileaks and secrecy havens. **Organization**, v. 23, n. 4, p. 567-587, 2015.
- NEVES, C. A. B. Gilles Deleuze e política: interferências nos modos de se estar nos verbos da vida. In: NASCIMENTO, M. L.; TEDESCO, S. (Org.). **Ética e subjetividade**: novos impasses no contemporâneo. Porto Alegre: Sulinas, 2009. p. 192-213.
- PAES DE PAULA, A. P. Para Além dos Paradigmas nos Estudos Organizacionais: o círculo das matrizes epistêmicas. **Cadernos EBAPE.BR**, v. 14, n. 1, p. 26-46, 2016.
- PASSOS, E.; KASTRUP, V.; ESCÓSSIA, V. (Org.). **Pistas do método de cartografia**: pesquisa-intervenção e produção de subjetividade. 4. ed. Porto Alegre: Sulina, 2015. p. 131-149.
- PELBART, P. **Vida Capital**. São Paulo: Iluminuras, 2003.
- PETERS, M. **Pós-estruturalismo e filosofia da diferença**: uma introdução. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.
- PRADO FILHO, K.; TETI, M. M. A cartografia como método para as ciências humanas e sociais. **Barbarói**, Santa Cruz do Sul, n. 38, p. 45-59, jan./jun. 2013.
- PRADO JR., B. A ideia de “plano de imanência”. In: ALLIEZ, E. (Org.). **Gilles Deleuze**: uma vida filosófica. São Paulo: Editora 34, 2000. p. 307-322.
- ROMAGNOLI, R. C. Acerca da noção de território no SUAS: a proposta esquizoanalítica. In: ROMAGNOLI, R. C.; MOREIRA, M. I. C. (Orgs.).



**O Sistema Único de Assistência Social – SUAS:** a articulação entre psicologia e o serviço social no campo da proteção social, seus desafios e perspectivas. Curitiba: Editora CRV, 2014a. p. 117-131.

ROMAGNOLI, R. C. O conceito de implicação e a pesquisa-intervenção institucionalista. **Psicologia e Sociedade**, Belo Horizonte, v. 26, n. 1, p. 44-52, 2014b.

ROMAGNOLI, R. C. Transversalizando as políticas públicas: quando a intersectorialidade se torna rizomática. **Revista Psicologia em Estudo**, Maringá, v. 22, n. 3, p. 421-432, jul./set. 2017.

SCHOPKE, R. **Por uma filosofia da diferença:** Gilles Deleuze, o pensador nômade. Rio de Janeiro; São Paulo: Contraponto/Edusp, 2004.

SORENSEN, B. Immaculate Defecation: Gilles Deleuze and Felix Guattari in Organization Theory. **The Sociological Review**, v. 53, n. 1, p. 120-33, 2005.

SOUZA, E. M.; PETINELLI-SOUZA, S. Cartografia e genealogia: movimentos, processos e devires. In: SOUZA, E. M. (Org.). **Metodologias**

**e analíticas qualitativas em pesquisa organizacional:** uma abordagem teórico-conceitual. Espírito Santo: EDUFES, 2014. 296p.

SOUZA, E. M.; PETINELLI-SOUZA, S.; SILVA, A. R. L. O pós-estruturalismo e os estudos críticos de gestão: da busca pela emancipação à constituição do sujeito. **Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 17, n. 2, p. 198-217, Apr. 2013.

SOUZA, R. M. Rizoma deleuze-guattariano: representação, conceito e algumas aproximações com a educação. **Revista Sul-Americana de Filosofia e Educação**, n. 18, p. 234-259, maio-out./2012.

TEIXEIRA, J. C. **As artes e práticas cotidianas de viver, cuidar, resistir e fazer das empregadas domésticas.** 2015. 412f. Tese (Doutorado em Administração) - Universidade Federal de Minas Gerais, Centro de Pós Graduação e Pesquisas em Administração, 2015.

ZOURABICHVILI, F. L'écriture littéraire de L'anti-OEdipe. **Journées sur l'AntiOedipe**, L'Université de Poitiers, p. 1-9, 2-3 Dec. 2005. Disponível em: <[https://erraphis.univ-tlse2.fr/medias/fichier/zourabichvili\\_1372237386459-pdf](https://erraphis.univ-tlse2.fr/medias/fichier/zourabichvili_1372237386459-pdf)>. Acesso em: 11 fev. 2018.

Raquel de Oliveira Barreto

ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7424-5105>

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Professora do Departamento de Ciências Sociais Aplicadas do Centro Federal de Educação Tecnológica de Minas Gerais (CEFET-MG), Belo Horizonte – MG, Brasil. E-mail: [prof.raquel.barreto@gmail.com](mailto:prof.raquel.barreto@gmail.com)

Alexandre de Pádua Carrieri

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

Doutor em Administração pela Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG); Professor titular do Departamento de Administração da Universidade Federal de Minas Gerais (UFMG), Belo Horizonte – MG, Brasil. E-mail: [aguiar.paduacarrieri@terra.com.br](mailto:aguiar.paduacarrieri@terra.com.br)

Roberta Carvalho Romagnoli

ORCID: <https://orcid.org/0000-0003-3551-2535>

Doutora em Psicologia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP); Professora do Departamento de Psicologia da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais (PUC-MG), Belo Horizonte – MG, Brasil. E-mail: [robertaroma1@gmail.com](mailto:robertaroma1@gmail.com)