

Meus encontros com os estudos organizacionais

Maria Ester de Freitas

INTRODUÇÃO

Foi com enorme prazer que aceitei o convite do Prof. Luiz Alex Silva Saraiva, editor-chefe da Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, para escrever sobre a minha trajetória na área de Estudos Organizacionais. Sinto-me honrada e agradecida por ter sido incluída nesta proposta original de reconstrução de um campo de estudos no Brasil, a partir dos percursos desenvolvidos pelos pesquisadores que labutam nesta frente.

Ainda que com um fio condutor explícito, um relato autobiográfico é sempre marcado pela sinuosidade e simultaneidade de reflexões, decisões e ações, que se já estão integradas na cabeça de quem as escreve, nem por isso elas são evidentes para quem as lê. A objetividade buscada será sempre temperada pela avaliação subjetiva e afetiva dos fatos, atos e escolhas, que são produzidos por outras razões que vão além daquelas tidas como racionais. É um risco deste gênero literário.

David Lodge escreveu, em 1984, um divertido livro sobre a vida acadêmica, *Small World*, no qual ele brinca e fala sério sobre os vários aspectos do nosso universo, particularmente a briga pela publicação, fronteiras temáticas, participação e debates em congressos, fogo amigo e inimizades imaginárias, bem como disputas internacionais de postos acadêmicos prestigiosos. Também descreve o quanto nós, acadêmicos, precisamos do reconhecimento, apreciação e aplausos de nossos pares, especialmente aqueles a quem admiramos, respeitamos e mesmo invejamos. Em nosso trabalho intelectual estamos sempre buscando o equilíbrio entre a necessidade de autonomia e originalidade e a conformidade às molduras institucionais e metodológicas. Disto decorre o fato de que, se somos dados a alguns pecados como a soberba e a inveja, também somos capazes de um forte exercício de sublimação e renúncia.

Ao participar desta “Seção Depoimentos”, me vejo humildemente diante um encontro improvável, mas possível, entre as astúcias do cotidiano, de que trata tão lindamente De Certeau, e a força do *habitus*, tão caro a Bourdieu. Nesse sentido, quando relatamos a nossa vida, olhamos para o que foi produto de nosso desejo, vontade e determinação, bem como para o que foi resultante de estruturas, condições, circunstâncias e limites que tivemos que considerar e acomodar nas nossas escolhas e caminhos. Não raro, vistas de uma perspectiva de longo prazo, estas duas vertentes revelam uma coerência que não foi intencionalmente buscada quando as decisões foram tomadas, tornando a vida de cada um de nós



única e surpreendente, como se o capricho e o acaso soubessem o rumo das coisas que de fato importam. Assumo desde já: gosto da minha vida tal como ela é, me orgulho da vida que construí para mim e tenho vocação para ser feliz comigo mesma e com o que faço.

Dentre as muitas possibilidades de dar conta deste recado para a Farol, eu optei por seguir uma linha do tempo, que integra a minha vivência mais ampla e não apenas a acadêmica, iniciada há pouco mais de quatro décadas. Meus encontros com os Estudos Organizacionais antecedem aos meus cursos de pós-graduação e mesmo o curso de graduação; eles também se estendem à minha experiência profissional não acadêmica e, por fim, estarão presentes em tudo o que define a minha vida na academia, marcada por um genuíno interesse em vários temas aos quais tenho me dedicado nos últimos trinta anos, desde que me decidi por uma inflexão na minha carreira de administradora para a de professora e pesquisadora em Administração.

Como o trabalho é só uma parte da vida, a outra parte interfere nele, fornecendo contexto, sociabilidades, buscas, alegrias e inquietações que dão calor, temperatura e pressão ao que desenvolvemos no mundo restrito do trabalho, portanto tenho necessidade de acrescentar determinados detalhes que não são especificamente acadêmicos, mas que os tornaram possíveis. Poderia ter escolhido um caminho objetivo e burocrático, também legítimo, porém receio que aqui eu teria



dificuldade de abrir mão de elementos essenciais da vida de todos nós, feitos de dilemas, prazeres, angústias, simpatias, teimosias, contradições, dores, reconhecimentos, gratidão, excitação e incertezas.

ENCONTROS “CLANDESTINOS”

Sou filha do início da segunda metade do século XX, nasci no Ceará, estudei em escolas públicas até o segundo grau e tenho tido uma vida nômade, com grandes períodos sedentários entre uma mudança e outra. Tive uma formação protestante rígida que me levou a aceitar a disciplina como uma qualidade, que junto ao meu gosto pelos estudos, fez de mim uma excelente aluna, mesmo após ter renunciado a qualquer igreja. Após eu concluir o curso ginásial, meus pais se mudaram por um ano para Brasília. Naquela época haviam sido implantados, e eram fortemente incentivados, os cursos técnicos em diversas áreas. O ano era 1971.

Por uma série de desencontros, já que eu pretendia fazer o antigo curso científico no Liceu de Fortaleza, escolhi numa escola de Brasília o curso técnico em Administração. Voltando a Fortaleza, continuei o curso e logo participei de uma seleção para bolsas de estágio concedidas aos alunos de cursos técnicos pelo Banco do Nordeste do Brasil, então uma instituição respeitadíssima e sonho dourado de muitos. Fui designada para a Direção Geral – Departamento de Pessoal (depois RH) e lá fiquei durante dois anos, nos quais estudava pela manhã e cumpria 6 horas de



estágio à tarde. No colégio conheci bem Taylor, Fayol, Mayo, McGregor e outros autores da Escola de Relações Humanas. No BNB, além das rotinas trabalhistas, CLT e questões correlatas, tive acesso a apostilas e anotações de cursos internos feitos pelos colegas com renomados professores nacionais e internacionais sobre motivação, liderança, estilos de gestão etc. Posso, pois, dizer que o meu primeiro encontro com os Estudos Organizacionais se deu pela porta do Comportamento Organizacional, no 2º grau.

Concluído o curso técnico, o estágio acabou e, frente à decisão do vestibular, escolhi voltar a Brasília para fazer a minha graduação. Como tinha gostado muito do curso técnico de Administração, decidi continuar na área, o que foi uma enorme vantagem frente a muitos jovens de minha idade, que escolhiam um curso sem saber nada sobre o campo ao qual se dedicariam. Para quem vinha de três anos do técnico em Administração, não houve muitas novidades nos dois primeiros anos do curso superior. Eu estudava em universidade privada à noite e trabalhava em empresa privada, de segunda a sábado, o que exigia uma razoável gestão do tempo especialmente devido às grandes distâncias em Brasília, mas não se morre por trabalhar e estudar ao mesmo tempo.

No meu caso, considero que a prática cedo foi muito importante para consolidação de todas as disciplinas que estudei e nunca vi oposição entre teoria e prática. Percebi que na teoria vemos a situação de uma forma genérica e na prática a

gente afina o olhar para a situação específica da organização que estamos vivendo ou olhando, mas uma não invalida a outra; isto é particularmente verdadeiro em Administração, cuja teoria em boa medida nasce do mundo empírico. Brincando um pouco com Marx: a administração de uma organização é resultante das condições dadas pela sua história, do contexto ela onde está, da visão de mundo de quem toma as decisões e da força do seu grupo para implementá-las.

Administração foi uma escolha primeiramente motivada pelas circunstâncias, com a qual eu me identifiquei e confirmei ao longo de minha trajetória. Durante o penúltimo ano do curso de graduação, fui aprovada na seleção para um estágio em tempo integral no SEBRAE/DF (na época chamava-se CEAG-DF e o órgão coordenador sediado no RJ chamava-se CEBRAE), pedi demissão de meu emprego e fui viver de bolsa e crédito educativo. Este estágio me deu oportunidade de ampliar meus estudos em várias áreas, uma vez que éramos envolvidos em projetos diferentes. Trabalhei em projetos na área de finanças, racionalização da produção, amostragem de trabalho industrial, sistema de rateio de custos, desenho de tarefas, elaboração de manuais de cargos, O&M e outros. Como qualquer trabalho de consultoria empresarial começava por um diagnóstico, a metodologia mais adotada na época começava sempre pela análise financeira horizontal e vertical dos balanços e investimentos da empresa, portanto nunca tive nenhuma dificuldade nesta área e nem nas disciplinas quantitativas em geral.

Após o término da graduação, fui selecionada para uma vaga destinada ao DF e participei do XIV Curso de Especialização em Consultoria Industrial, para formação de consultores do sistema nacional Cebrae e promovido em parceria com o Centro de Pequena e Média Empresa da SUDENE, em regime integral internado, em Recife. A carga horária do curso foi de 848 horas, de agosto a dezembro de 1979. Além das disciplinas específicas nas áreas de produção, finanças, métodos quantitativos e pesquisa operacional, tivemos outras relacionadas com recursos humanos, ética profissional, comportamento organizacional e desenvolvimento organizacional, além de um trabalho prático de consultoria em uma empresa definida pela coordenação do curso.

Foi quando conheci o Schein, em seu livro Consultoria de Processos (nada a ver com produção ou informática, mas com aspectos comportamentais e relações interpessoais), a tipologia de Atkins & Katcher (LIFO), a Janela de Johari, o GRIDD gerencial, o sistema Likert, a aplicação da pirâmide de Maslow, os trabalhos de Chris Argyris sobre aprendizagem, Warren Bennis, C. Handy, C. Perrow e muitos autores de Desenvolvimento Organizacional e Administração por Objetivos, a bíblia em voga no mundo das consultorias naqueles tempos. O curso em Recife era muito puxado, a jornada mínima era de 8 horas de aula/dia e as noites eram dedicadas aos exercícios para o dia seguinte; portanto, varávamos a madrugada e nada a ver com razões boêmias nobres. Quando se mora no mesmo lugar e com

pessoas com quem se trabalha, às vezes, o ambiente fica intoxicado, especialmente quando o lazer é escasso. A impressão era que o tempo corria, mas não passava!

O retorno à Brasília, e a efetivação como consultora do Sebrae/DF, me abriu outras portas práticas e teóricas à medida em que me envolvia com projetos mais complexos e com treinamento executivo. Assumi, em paralelo, algumas posições administrativas, em particular, a gerência do núcleo de criação e expansão de novos negócios (entrei no mundo do empreendedorismo) e, especialmente, a coordenação do projeto de Associativismo de pequenas empresas, com intuito de criar centrais de compras e aumentar o poder de barganha de microempresas de diferentes setores. Este projeto, que durou quatro anos, integrava a formação e desenvolvimento de grupos do mesmo setor, treinamento personalizado, desenho de ferramentas de controle financeiro, *layout* de lojas, técnicas de negociação com fornecedores, propaganda coletiva e crédito solidário (o Brasil operou esse tipo de crédito bem antes de Bangladesh). O projeto foi muito bem sucedido e teve grande visibilidade nacional, servindo de protótipo para agentes de diferentes estados e setores. Era o início dos anos 1980.

Para tocar este projeto, senti uma grande necessidade de aprofundar minhas leituras em Psicologia Aplicada e Comportamento organizacional, o que me levou à leitura de alguns livros que estavam fora do radar, como o Max Pagès, em “A vida afetiva dos grupos”, e depois, “O trabalho amoroso”, também li sobre a vida



das abelhas. Essas leituras me revelaram o quanto eu tinha a aprender sobre pessoas, grupos, ambientes de trabalho, cooperação e bons resultados organizacionais, o que me motivou a investigar sobre cursos de mestrado nesta área. Ao descobrir o curso da EAESP/FGV, fiz a seleção no 2º semestre de 1984, na área de concentração Organização, Recursos Humanos e Planejamento (ORPLAN, uma sigla bem feia e que substituiu a de Teoria e Comportamento Organizacional/TCO) e que depois teve seu nome alterado para Estudos Organizacionais. Aqui está o embrião de minha futura carreira acadêmica.

Como consultora, eu tinha uma carreira bem sucedida, ótimo salário, morava em uma cidade que eu amava (algumas pessoas até hoje consideram um espanto alguém dizer que ama morar em Brasília), tinha família, amigos e colegas próximos, além das lembranças de meu primeiro emprego de verdade, da minha graduação, meus namoricos e minha vida social. Abri mão de muita coisa, mas mudar para São Paulo foi uma decisão tão importante quanto ter ido de Fortaleza para Brasília e na hora certa, pois – antes dos 30 anos – eu já tinha quase tudo que um emprego pode proporcionar, exceto um espaço de estudos, debates e aprendizagem permanente e mais complexa. De Fortaleza à Brasília foi de minha infância, início da adolescência e do mar que me afastei (na época, a infância era mais longa); de Brasília à São Paulo foi do resto de minha adolescência, tempos de faculdade, estreia na vida adulta e do céu mais lindo do mundo. Então, o desafio

para São Paulo era tornar a minha vida adulta ainda muito mais interessante e é só isso o que tenho feito desde então.

Descobri que quando se reifica uma metodologia ou uma única forma de fazer algo, a gente para de aprender e o resultado deixa de ser ótimo para ser apenas satisfatório; é possível se viver no “modo satisfatório”, mas a acomodação vai ganhando espaço, o tédio vai se instalando, a vida vai perdendo o brilho e a gente vai morrendo à prestação. As pessoas querem coisas diferentes, eu tenho uma natureza apaixonada e claramente queria uma virada e, para ela ocorrer, o voluntarismo se impôs. Pedi demissão, vendi meu patrimoniozinho e estive na sala de aula no 1º dia do 1º semestre de 1985. Desde então, nunca mais sai de uma escola e sou bem feliz por isso.

ENCONTROS FORMAIS, FORMALIZADOS E FORMIDÁVEIS

Desenvolverei este item a partir dos seguintes aspectos: a) formação nacional de pós-graduação; b) as orientações e as experiências internacionais de formação; e, c) o exercício acadêmico profissional.

a) Formação nacional de pós-graduação

Fiz, na EAESP/FGV, o mestrado de 1985 a 1989, e o doutorado de 1990 a 1997. Em ambos participei de programas internacionais, que detalharei no próximo tópico e estão relacionados às elaborações da dissertação e da tese.

No mestrado não tive nenhuma dificuldade com as disciplinas técnicas como macroeconomia, finanças, produção, estatística ou marketing. O meu grande choque foi no 1º seminário de Teoria das Organizações, que fiz com Fernando Prestes Motta, e nele se discutia o 2º livro (de 3 volumes) de João Bernardo, "Marx crítico de Marx". Mesmo que eu tivesse lido o primeiro volume isto não teria facilitado a minha vida, pois eu não entendia nada de marxismo, exceto generalidades que se lê ou se escuta sobre "O Capital", ditadura do proletariado, materialismo histórico e condições gerais de produção. Apanhei muito, relia mil vezes trechos e continuava na escuridão.

Em sala de aula, eu fazia muitas perguntas e isto incomodava a vários colegas, que por alguma razão que desconheço achavam que se deve que ir para escola não para aprender, mas para mostrar o que já se sabe. Fui brindada com uma paciência enorme do meu mestre; foram muitos autores, muitas obras, muitos debates, muita inquietação e muita angústia para alguém que tinha lidado com Administração de uma forma estritamente técnica e neutra. Toda esta descoberta fortalecia a minha certeza de ter feito a escolha certa; não sem dor, mas certa. Eu sempre tive muito claro do quanto eu renunciara por esta opção de vida, portanto

estudava, perguntava muito e pouco ligava para as caras feias de censura. Quando alguém me dizia algo como “de novo?”, eu não me intimidava e rebatia com um “o nome disto aqui é escola, se você já sabe, não tem o que fazer aqui”.

Não vou entrar em detalhes sobre toda a bibliografia que foi analisada nos vários seminários de Prestes Motta (que, juntando os do mestrado e doutorado, fiz um total de sete seminários), nos quais foram usadas diferentes abordagens e autores, pois ela está acessível em uma homenagem que prestei a ele e que foi publicada em 2014, pela RAE. Foram os Seminários em Teoria das Organizações que me abriram um mundo totalmente novo, cujo resultado eu comparo às cenas de ficção científica em que alguém entra num portal para outro universo.

Junto aos cursos de Prestes Motta, destaco ainda os de Mauricio Tragtenberg, cuja ilustração mais emblemática é o de termos estudado apenas “O Príncipe” durante todo um semestre; creio que nem Maquiavel analisou tanto o que escreveu; eram aulas lindas, eram tantos alunos ouvintes que muitos se sentavam no chão; não valia créditos, não valia pontos, não valia nada do ponto de vista instrumental e estávamos todos lá empolgados. Também a bibliografia dos cursos de Teoria das Organizações, ministrado por Ramon Garcia, trazia debates sobre os gregos, formas de cooperação, os recentes avanços da Biotecnologia, as polêmicas ecológicas, as ações afirmativas norte-americanas e o impacto disso tudo nas organizações e no mundo do trabalho. Também foi publicada uma homenagem a

Garcia na RAE em 2004, com detalhes sobre os autores e perspectivas que ele frequentemente trabalhava.

Merece também registro a disciplina Estudos de Problemas Brasileiros, ministrado por Sérgio Miceli, no qual se analisou diversos textos sobre sociologia e política no Brasil pós-ditadura, o pacto de Moncloa, cadernos do Cebrap sobre pacto social no Brasil e um livro inesquecível: "A máquina e a revolta", de Alba Zaluar. Já no doutorado, foi oferecido por Carlos Bertero um curso específico sobre toda a obra de Mintzberg, que foi muito interessante e que proporcionou a maior alegria dos alunos, tanto dos estudos organizacionais como daqueles que se orientavam mais para os estudos estratégicos.

Estou falando de uma época em que se liam livros, se buscavam complementar com outros autores os que tinham sido recomendados, se faziam espontaneamente grupos de estudos, se moravam nas bibliotecas, pois os cursos eram realmente em tempo integral. Durante o mestrado, eu tive bolsa apenas por um semestre, portanto pagava a escola e a minha manutenção, de forma que a disponibilidade integral era um compromisso assumido seriamente; felizmente eu tive tempo de fazer um pé de meia para bancá-lo. É verdade que os tempos mudaram e os prazos dos cursos foram reduzidos, mas também é verdade que o número de créditos foi enxugado e a tecnologia de hoje põe na mão todos os livros e artigos que alguém queira ler, portanto a preguiça que identifico hoje para com a leitura

e a busca de algo facilmente aplicável me parecem traços extremamente limitantes de estilo de vida das novas gerações de estudantes de todos os níveis.

b) *As orientações e as experiências internacionais de formação*

Durante o mestrado estudei o 1º semestre de 1987 na New York University. A GV fazia parte de uma rede internacional chamada IMP – *International Management Program* (PIM, para nós) e o intercâmbio era muito intenso. Tínhamos muitos alunos de fora, particularmente europeus e nós, os mestrandos, tínhamos opções de universidades nos EUA, França, Áustria, Alemanha, Espanha, Holanda, Inglaterra e Itália. Dependendo do local, a seleção era bem disputada; para NYU foi de 11 por vaga.

No livro “Compreendendo as Organizações”, C. Handy já levantava alguns aspectos relacionados à cultura organizacional (usando uma estrutura de análise de Harrison, que tratava disso como ideologia organizacional, sem o peso marxista), portanto eu já tinha ouvido o galo cantar em algum lugar sobre o assunto, que juntado à minha experiência de consultoria, me sugeria uma possibilidade de exploração para dissertação. Então, bem antes de ser aluna de Prestes Motta, fui conversar com ele sobre orientação, levando comigo uma lista dos autores que eu já tinha lido (a maioria de comportamento e desenvolvimento organizacional) e uma pergunta de pesquisa que era algo assim: “O que torna uma empresa

diferente das outras, mesmo quando elas estão no mesmo setor, são do mesmo tamanho e atuam no mesmo mercado?”.

Ele me ouviu com muita atenção, conheceu minha lista dos autores e experiência profissional, olhou para mim e disse: “não é bem isso que eu estudo e me interessa, mas tem professores ótimos nesta escola que vão gostar muito de lhe orientar neste caminho. Sugiro que procure o prof. Bertero, atualmente o diretor da escola”. Quando comecei a fazer as disciplinas que Prestes Motta ministrava, realmente vi que a minha lista não tinha nada a ver com seus interesses e preocupações. O prof. Bertero, mesmo com todos os seus afazeres na diretoria, generosamente me aceitou como sua orientanda e aos poucos fui percebendo que, mesmo que eu viesse a fazer um trabalho um pouco mais crítico sobre cultura organizacional, era necessário primeiro dizer do que se tratava, portanto este teria que ser o início do meu mergulho neste tema. Minha dissertação estava definida!

A escolha da NYU deveu-se ao fato de os Estados Unidos serem um grande produtor acadêmico e não existia quase nada no Brasil sobre cultura organizacional. Lá fui obrigada (pelo fato da universidade ser responsável pelo meu visto) a me matricular em quatro disciplinas: Comportamento Organizacional, com W. Starbuck; Poder, conflitos e negociação e Desenvolvimento Organizacional, com Dale Zand e Análise Organizacional, com Jane Dutton. Desisti do primeiro curso, que me tomava muito tempo, mas não me acrescentava nada

em relação ao que eu já sabia. O resto do tempo era concentrado na pesquisa bibliográfica para a dissertação, que fazia tanto na biblioteca da NYU como na da Columbia University.

Eu morava na International House (I. House) e me sentia em casa porque 70% dos 600 residentes eram estrangeiros (isto é parte de sua missão). Por força das condições para aceitação quando da candidatura como residente, já que a casa era gerida por quem morava nela, eu trabalhei 2 meses aos domingos como caixa na cafeteria (do café da manhã ao jantar, portanto nada de passeios) e outros 2 meses no serviço de distribuição interna de correspondência (uma delícia ser carteiraira!). Era possível escapar destas tarefas se eu fosse artista e compartilhasse meu talento na programação cultural através de concertos, peças ou danças, habilidades em que sou totalmente incompetente. A edição dominical do The New York Times pesava uma tonelada, então tinha muito com o que me ocupar na cafeteria entre um cliente e outro! Simbolicamente recebíamos o valor de \$5 por hora, portanto – mesmo sem ter previsto – eu continuava fazendo poupança, pois sequer tinha tempo para gastá-los. Eu tive bolsa da Capes por quatro meses e complementava minha manutenção com recursos próprios.

Na universidade, eu tinha aulas com as turmas de MBA, alunos muito competitivos e que “odiavam” o Brasil porque as ações de bancos americanos tinham caído muito por causa da moratória do Sarney; isso complicou a minha



vida estudantil, pois ninguém queria que eu fizesse parte de seu grupo, daí em virtude da hostilidade eu acabei fazendo sozinha a grande maioria dos trabalhos que deveriam ser em grupo. Isto exigiu muito mais de mim, pois a carga de deveres era enorme; a lógica era pedir o máximo possível para que você aprendesse a administrar seu próprio tempo e eu me matava achando que tinha que fazer tudo o que me tinham pedido; alguns estudos de caso tinham mais de 50 páginas para entrega na aula seguinte. Assim, a I. House era a melhor parte daquela minha vida e "I'll survive" era o meu hino.

Fiz meu dever, trouxe uma mala com xerox de mais de 150 artigos e vários livros que encontrei sobre cultura organizacional, que junto a outras sugestões de Bertero, entre elas R. M. Kanter, foram minha diversão durante meses. Fichei todo o material e as elas deram origem às categorias de análise de conteúdo empreendida na dissertação, cujo título foi: "Cultura Organizacional – grandes temas em debate", defendida em 1989, e, depois de adaptada, foi publicada pela McGraw Hill/Makron, em 1991, como "Cultura Organizacional – formação, tipologias e impactos". Pouco antes da minha defesa, saiu o livro organizado por Fleury & Fischer sobre "Poder e Cultura nas Organizações", uma rara publicação sobre o assunto no Brasil, até então. Fiquei muito feliz e surpresa em ver que compartilhávamos os mesmos nomes e obras como os mais importantes: Schein, Smircich, Deal & Kennedy, Kilmann, Pettigrew, Shrivastava, Hofstede, Martin, Frost e outros. Quando comecei a lidar com este assunto apenas dois trabalhos no

Brasil tinha este foco: a tese de livre docência de Fleury sobre o simbólico em uma estatal e o Segnini sobre a liturgia do poder no Bradesco.

Além de motivo para apanhar dos colegas americanos, o projeto econômico do Sarney me atingiu feio no bolso. O Plano Cruzado, que fora implantado para controle da monstruosa inflação de 80% ao mês fez água como os anteriores. Meu capital de giro só caía e o que tinha aplicado se desvalorizava a olhos nus, visto que o governo demorou a assumir que a inflação tinha voltado. Moral: eu tive que arrumar emprego enquanto fazia a dissertação e aceitei, para começo em meados de novembro de 1987, um convite para ir dar aula, na condição de professora substituta, no Departamento de Engenharia Gerencial, da Universidade Federal de Ouro Preto (UFOP), que se recuperava de longas greves. Comecei a minha carreira como acadêmica viajante, indo de São Paulo a Ouro Preto em 14 horas, via Belo Horizonte, pois não tinha ônibus direto. Foram três semestres em um ano e, sendo substituta, eu não poderia ter contrato por mais de doze meses. Por fim, o governo abriu concursos nas federais e o fiz na Universidade Federal de Uberlândia (UFU), onde comecei a trabalhar em janeiro de 1989, concluindo a dissertação em conjunto com as disciplinas que ministrava.

Comecei o doutorado em 1990, morava em Uberlândia, dava minhas aulas e, continuando o vai-e-vem, eu ficava em São Paulo nas 2as e 3as feiras, mas agora eram só 8 horas de viagem, portanto já estava no lucro; isto durou até janeiro de



1992, quando fui aprovada na seleção e admitida na GV como professora de carreira, no Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos. Tive liberação dos créditos do mestrado e do intercâmbio NYU, mas continuei fazendo os seminários de T. O. e demais disciplinas que me interessavam, como: Os clássicos da Política e Planejamento urbano. Nos seminários do doutorado, Prestes Motta enfatizou mais as perspectivas simbólicas e psicanalíticas das organizações. Dentre os vários autores que estudamos, colocou a ênfase nos trabalhos de Max Pagés & colaboradores, Eugène Enriquez, Mezan, Jung, Goffman e mitologia grega, do Brandão e Grimal.

O professor aceitou ser meu orientador e eu já não tinha mais nem lembrança de que inicialmente pretendia voltar ao mundo das consultorias em Brasília. Confesso que senti um gostinho de vitória quando encontrava ex-colegas dos seminários de T. O. e percebia seu enorme espanto, quando sabiam que eu estava sendo orientada pelo Prestes Motta. Nunca me perguntaram o quanto eu trabalhara para isto, mas lembravam das cervejas que eu tomava no barzinho perto da GV e que era uma espécie de segunda casa para nós; muitas coisas boas das teses saíram dali!

O projeto de tese que desenvolveria seria uma análise crítica da cultura organizacional como um instrumento de controle sutil e o nome de Enriquez foi fundamental para esta definição, portanto nada mais lógico que ir estudar com ele, através do programa de bolsa sanduíche; Tragtenberg era também um

grande incentivador de minha ida para a França. Enquanto isso, eu lia tudo o que encontrava sobre sedução e carisma, pois via uma possível ligação desses temas com a maneira como a cultura organizacional poderia agir nas pessoas; devorei as memórias de Casanova, em 10 volumes, Sibony, Baudrillard e tudo o mais que encontrei sobre Don Juan, além de Max Weber e Lindholm sobre carisma.

Prestes Motta escreveu a Enriquez, que aceitou me supervisionar, então qualifiquei meu projeto e, em agosto de 1994, parti para a Université Paris VII, onde fiquei ligada por um ano e meio. Fui recebida de forma muito acolhedora e Enriquez me ajudou a conhecer um pouco da burocracia acadêmica e me apresentou a um brasileiro, que era também seu orientando e que me deu muitas dicas sobre morar na França. Meu francês era bom para leitura, mas eu misturava muito com inglês quando falava, daí corri para Aliança Francesa e vários cursos de expressão oral, que foram muito úteis.

A minha experiência em Paris não guarda a mais remota semelhança com a estada em Nova York. Não fui obrigada a fazer cursos, mas acompanhei o seminário do Prof. Enriquez, contudo ficou acertado que eu trabalharia nos textos e a cada mês teríamos um encontro para discussão sobre meus achados e avanços. A cada reunião eu saía com uma lista de autores, particularmente da Psicossociologia das organizações, que foi a grande descoberta daquela viagem; de imediato mergulhei na própria obra de Enriquez, como em Castoriadis, De

Gaulejac, Aubert, Green, Kaës, Moscovici, Le Goff e as obras sociológicas de Freud. Trabalhei na unha uma extensa bibliografia, passava horas na FNAC investigando livros e comprava tudo o que eu considerava importante. Quando voltei para o Brasil trazia uma bagagem considerável de livros sobre sociologia, psicologia, psicanálise, antropologia, literatura clássica francesa e romances policiais. Esta necessidade de ter o livro ainda é muito forte em mim, não importa o quanto o mundo digital tenha tornado obsoleto seu o formato físico. Gosto do cheiro e da textura do papel!

Em janeiro de 1996, assumi meus cursos na GV e defendi – para uma banca de seis professores, incluindo Prestes Motta, Enriquez, Tragtenberg e Bertero – a tese em maio de 1997, intitulada: Cultura Organizacional – sedução e carisma. Posteriormente, ela foi publicada pela editora da FGV, em 1999, como “Cultura Organizacional – identidade, sedução e carisma?”.

Considero que estas duas experiências internacionais de estudos (também vivi cinco meses na Bélgica em 1992, mas não tinha relação com o programa de pós-graduação), apesar de totalmente diferentes em vários sentidos, foram fundamentais na minha vida. Elas me proporcionaram não apenas os meios para realizar meus trabalhos monográficos, mas me permitiram uma visão mais abrangente do mundo, mais rica cultural, social e humanamente. Aprendi a

aceitar com naturalidade o fato de que somos todos estrangeiros, só depende do olhar alheio.

Assumi a minha “estrangeiridade”, que se não aparecia em Brasília, era evidente em São Paulo, Uberlândia e fora do Brasil. Sou hoje absolutamente consciente de que o mundo é muito mais marcado pelo diferente que pelo que é igual, que colocar-se no lugar do outro para entendê-lo é mais difícil que parece e que a lógica objetiva dos ganhos com a vivência em outras culturas precisa ser temperada com uma vontade enorme de acolher o outro e não ter medo de ser por ele rejeitado. Também me ficou claro que não é preciso se esconder porque você é um estrangeiro, nem renunciar à própria cultura para lidar com o código cultural de outro povo, que todas as culturas são interessantes e que, se a gente se desfaz do medo do outro, pode descobrir-se um ser humano muito melhor que se julgava. Essa consciência de alteridade, sempre à flor da pele, me conduziu para dois interesses acadêmicos novos e que venho trabalhando neles na última década: estudos interculturais e diversidade. Mas, esta é outra história a ser contada a seguir.

c) Exercício acadêmico profissional

Em um mundo no qual muitas de nossas realizações está disponível na Plataforma Lattes, seria redundante aqui eu colocar detalhes de toda a minha produção



acadêmica, portanto discorrerei rapidamente sobre as atividades de ensino nas instituições em que trabalhei/o e as áreas em que concentrei/o minhas pesquisas, orientações de alunos e autores que têm sido minhas âncoras nos meus temas principais.

Como dito anteriormente, comecei a carreira acadêmica na Universidade Federal de Ouro Preto, dando aulas para nos Cursos de Engenharia, que estavam concentrados na Escola de Minas. A recepção dos alunos não foi das mais empolgantes, visto que eles estavam se recuperando de greves e revoltados com uma mudança recente no curriculum, que incluía a obrigatoriedade de duas disciplinas da área de Administração no penúltimo e último semestre. Ora, as disciplinas em questão eram genéricas, dando uma visão geral da atividade e do mundo organizacional, coisa que rendeu a elas o título de “matérias borracha” (que ia e voltava e não acontecia nada, segundo os alunos).

Apesar de minha inexperiência como professora universitária, eu tinha trabalhado bastante com o público executivo e tinha uma formação sólida no campo, mas isto era irrelevante para contornar as dificuldades de aceitação até a hora em que os alunos perceberam o que perderiam caso as disciplinas fossem anuladas no semestre: ninguém iria se formar, simples assim. Modifiquei o programa delas, buscando fugir de repetições de assuntos já vistos em outras áreas da engenharia, como produção, finanças e custos, concentrando minha



atenção em aspectos da vida organizacional que fossem novos e complementares para eles. Dei ênfase nas áreas de Recursos Humanos, Comportamento Organizacional, Ambiente de Negócios e Marketing, uma vez que são aspectos fundamentais nas organizações e que eles nunca tinham ouvido falar. Sempre reconheci que Administração foi um campo criado por engenheiros, portanto nunca vi nada de incompatível entre estes dois tipos de saber. Depois que a queda de braços acabou, consegui fazer um ótimo trabalho, especialmente no 2º e 3º semestres. Foi uma estória rápida, não indolor, mas intensa e com final feliz.

Na Universidade Federal de Uberlândia eu assumi a vaga em um Curso de Administração, o que facilitava enormemente as coisas, ainda que o departamento oferecesse disciplinas também para os de Economia e Contabilidade. Eu fiquei com as mais ligadas à Teoria das Organizações, Teoria Geral da Administração e Comportamento Organizacional, mas de vez em quando surgiam outras como Planejamento ou Estratégia ou Teoria dos Sistemas para o curso de Contabilidade, que era quase a morte. Aqui usei muito os livros do Prestes Motta, como o "TGA", "Introdução à Organização Burocrática" (com Bresser Pereira) e "Organização e Poder", ao qual sempre tive especial apreço, textos sobre cultura organizacional, além da "Loucura do Trabalho" do Dejours, "Trabalho e Capital Monopolista" do Braverman, "O Príncipe" do Maquiavel, "A revolução dos bichos" e 1984 do Orwel e alguns discursos da Guerra do Peloponeso. Também usava o jogo War para dar aulas de Estratégia.



Do ponto de vista didático, eu tentava diferentes práticas e já trabalhava com alguns filmes, o que despertava o desprezo de alguns colegas de outros departamentos que faziam de contas que era brincadeira o dizer coisas assim: “e ai, vai hoje passar o Indiana Jones para a turma?”; eu não deixava por menos e respondia “se o meu aluno puder aprender com Indiana Jones, eu não tenho problema nenhum com isso, pois é meu dever ajudá-lo a aprender; qual é o seu?”. Certamente que o meu jeito de não deixar passar batido um comentário maldoso não era muito apreciado pelos que estavam acostumados com um estilo mais recatado das professoras e a não serem enfrentados, especialmente por uma mulher.

De minha parte, sempre vi colegas (mesmo quando ocupam cargos de chefia) como colegas no mesmo nível, então não tenho problema algum em responder a provocações no mesmo tom, por esta razão não considerei esses incidentes como *bullying* ou assédio moral lateral. Como eu viajava toda semana para São Paulo fazendo o doutorado, não tinha muito tempo e interesse em me dedicar às peculiaridades internas dos grupos que sempre disputavam alguma coisa; fazia o meu trabalho, atendia aos meus alunos, escrevia, estudava e tomava cerveja com alguns colegas de vez em quando. Depois que saí da UFU, fiquei muito tempo sem voltar à cidade até alguns anos atrás e hoje tenho amigos muito queridos na universidade, praticamente uma família postiça, a quem vejo com muita frequência.



Voltar para a EAESP em 1992, na condição de professora de carreira, foi um dos momentos mais especiais da minha vida. Sempre tive uma forte ligação com o meu “útero acadêmico”, então a sensação era a de quem está voltando para casa depois do exílio. Fazer parte de uma escola e um departamento em que eu tinha muitos ex-professores que admirava e toda a familiaridade com a cultura da casa, seus valores e paredes, foi algo muito especial. Fui muito bem recebida por todos e ganhei dois presentes: duas disciplinas eletivas que eu poderia construir livremente; então, uma foi sobre cultura organizacional (que até então não tinha tido a chance de trabalhar por um tempo maior) e a outra sobre poder, conflitos e negociação, que usei uma bibliografia meio funcionalista e meio crítica. O tempo com meus alunos, fazendo aulas da pós e trabalhando no projeto de tese não deixava muito espaço para outras aventuras, mas eu estava no meu elemento e, quando isto ocorre, tudo rende o máximo.

No 2º semestre/1992 fui indicada (junto com dois outros professores da casa) para participar de um programa de cooperação internacional para professores e pesquisadores da América Latina, promovido pela Agência de Desenvolvimento e Cooperação do Governo da Bélgica. Lá visitamos várias universidades e institutos de pesquisa e apoio ao empreendedorismo, especialmente em pequenas e médias empresas, em diferentes países (na própria Bélgica, França, Holanda, Suíça e Espanha). Conhecemos diferentes tipos de modelos didáticos, legislações específicas para estágios de alunos, intercâmbio de professores e também muitas incubadoras



de negócios. Éramos um grupo de 14 professores e os demais colegas eram da Argentina, Chile, Venezuela, Colômbia e Peru. Aproveitei as viagens para diversos lugares para garimpar livros para a minha tese ou este era o meu melhor pretexto para bater pernas nas livrarias e sebos.

Fiz a minha qualificação em 1993 e a minha banca me incentivou muito a ir estudar com Enriquez, na Universidade Paris VII, que significou para mim um novo portal de acesso ao mundo da Psicossociologia das Organizações. Quando retornei, defendi a tese em 1997 e tive a sorte de ser convidada pelo Prestes Motta, no mesmo ano, a me juntar aos professores que davam aula na pós-graduação, no que seria o início da linha de pesquisas em Estudos Organizacionais. Até então, os professores tinham bastante autonomia e eram eles quem distribuíam, junto com a chefia do departamento, as disciplinas que seriam ofertadas. Aos poucos, os grupos por áreas de concentração e disciplinas foram se estruturando mais para atender às necessidades da Capes e, assim, a coordenação passou a exercer um papel mais executivo, inclusive na formalização das linhas de pesquisa, o que provocou na GV a separação entre Estudos Organizacionais e Estratégia.

Nestes quatorze anos em que estou ligada ao programa de pós-graduação fui responsável, durante muitos anos, pela disciplina Teoria das Organizações, na qual procurava cobrir tanto uma retrospectiva da construção do campo a partir da visão funcionalista como uma visão crítica, que incluía Debord, Chanlat, Foucault,



Escola de Frankfurt, Psicodinâmica do Trabalho e Psicossociologia das Organizações, apesar de não me considerar nem foucaultiana, nem frankfurtiana e nem dejouriana. Enriquez e De Gaulejac tem sido autores que tenho trabalhado muito nesses cursos. Vez ou outra, eu oferecia um seminário especial sobre tema específico e assim fui abrindo novas trilhas de interesse, algumas nas quais tenho mantida acesa minha produção própria e minhas orientações. Nos últimos anos tenho ministrado o Seminário Avançado de Teoria das Organizações, que me dá liberdade para propor temas novos e trazer autores que não são geralmente de língua inglesa.

Não é incomum um acadêmico desenvolver interesses por temas que atravessam os anos e outros que são mais circunstanciais, derivados de orientações, curiosidade e inquietações momentâneas. Comigo também isso ocorreu, portanto aqui vou registrar apenas os temas aos quais eu tenho me dedicado mais intensamente. O envolvimento com o tema cultura organizacional já foi bem explorado, mas gostaria de destacar a coautoria com Prestes Motta do livro "Vida Psíquica e Organização", bem como a orientação de mestrado da Valéria Valentini e três orientações de doutorado que se beneficiaram de parte deste referencial: a do Marcus Siqueira (hoje na UnB), a da Cristiane Abud (na Unifesp) e a do Fabio Meira (na UFRGS).

Meu artigo sobre as equipes de pesquisadores brasileiros na Antártica foi fruto de minha paixão por lugares que guardam o DNA humano e a tentativa de analisar através de metáforas um continente como um sistema organizacional, fundado na cooperação, e com características semelhantes a outros formatos: recursos humanos, tecnológicos, científicos, políticos, sociais, ambientais, psicológicos, simbólicos, culturais e utópicos em nome de objetivos bem definidos em uma missão mobilizadora: terra de ciência e paz, patrimônio da humanidade.

Além de análise da cultura e simbolismo organizacional a partir da perspectiva da Psicossociologia, sempre me interessei por questões relacionadas às condições e ambiente de trabalho, assumindo os axiomas que McGregor aponta na Teoria Y: “o trabalho é uma tarefa como outra qualquer, podendo ser prazerosa, o ser humano assume naturalmente responsabilidades quando entende a importância de sua atividade, cabendo à organização oferecer as condições necessárias para que o trabalhador desenvolva o seu melhor desempenho”. Com base nisso, e no fundo ainda influenciada pelo meu passado de consultora, sempre estive muito interessada na maneira como as pessoas desenvolvem seus trabalhos, dão sentido às suas experiências profissionais, assumem sua participação na vida organizacional e desenvolvem suas relações interpessoais e intergrupais. Não vejo nenhuma oposição em um bom ambiente de trabalho e bons resultados, como se pregou durante muito tempo nos modelos mais voltados para pessoas ou para

resultados. Creio que quem se dedica ao seu trabalho, gosta de saber que ele está sendo bem avaliado e reconhecido.

A partir de 2000, me interessei mais profundamente pelo fenômeno da violência no ambiente de trabalho, em particular o assédio moral; eu já havia escrito em 1996 sobre o assédio sexual nas organizações e me senti impulsionada a desenvolver estudos sobre esta outra forma de assédio, então mergulhei nos trabalhos desenvolvidos pelos europeus, principalmente por Leyman e Hirigoyen; De Gaulejac trouxe uma discussão deste fenômeno como consequência do uso generalizado do *management* na gestão da própria sociedade e da luta pelos empregos. Muitas vezes fui perguntada por que não trabalhei a literatura norte-americana sobre o tema. Para mim é claro que o que os europeus consideram como assédio moral é muitas vezes entendido como parte do modelo de competição mais agressiva ou assertiva, que é caro à cultura norte-americana. Pessoas que trabalham juntas podem passar anos se provocando, ameaçando, sabotando e humilhando, sem que a empresa considere que é corresponsável por isso. Portanto, estamos diante outro tipo de referencial, no qual reclamar ou denunciar é para os fracos. Hoje, felizmente, as autoridades escolares estão mais atentas aos valentões e às mocinhas más que torturam colegas.

Também me aproximei dos estudos sobre suicídio no trabalho, escrevi um pequeno artigo a respeito, participei de algumas mesas redondas e seminários sobre saúde



mental, mas deixei um pouco de lado esta temática porque ela estava me entristecendo e eu não conseguia encontrar formas de resolver este envolvimento. Minha aluna de mestrado Carisa Almeida-Bradaschia fez sua dissertação sobre a sistematização dos estudos internacionais e nacionais sobre assédio moral e Miriam Rodrigues desenvolveu sua tese sobre o assédio moral nas instituições de ensino superior. Tive a satisfação imensa de participar da banca do primeiro mestrando de Marcus, na UnB, me sentindo a própria avó acadêmica. O trabalho de seu aluno Martiningo Filho foi sobre assédio moral no setor bancário, um dos primeiros estudos empíricos divulgados no Brasil e que abriu uma nova frente de pesquisas. Além da minha produção, que começou com um artigo na RAE em 2001, vários colegas tem se dedicado ao tema, como R. Heloani, M. Barreto e L. Soboll. A parceria com colegas também foi possível, então me juntei a Heloani (Unicamp) e a Barreto (PUC/SP e Santa Casa SP) e escrevemos a seis mãos o livrinho "Assédio Moral no Trabalho".

Mais ou menos na mesma época em que me envolvia com o tema assédio, me senti atraída pela vida dos executivos expatriados. Tendo eu já vivido fora do Brasil algumas vezes e também trabalhado por quatro anos no programa conjunto da EAESP com a HEC/França, eu me perguntava por que a literatura sobre carreira internacional não falava dos preços que os indivíduos e famílias pagam por uma carreira internacional; tudo era apresentado de maneira quase glamorosa. Fiz uma pesquisa piloto com executivos franceses e suas famílias, em São Paulo,

desenvolvi alguns artigos e me dediquei no pós-doutorado feito na França (em Administração Intercultural, na HEC, com supervisão de Gilles Amado) a investigar sobre os expatriados brasileiros que trabalhavam lá. Foram 36 entrevistas (algumas duraram 8 horas), com profissionais em empresas brasileiras e francesas em Paris e outras cidades. Aprofundi a leitura de vários autores, explorando desdobramentos como as figuras do estrangeiro, o exílio, o nomadismo, gestão intercultural, capital simbólico, sociedade de fluxo e homem plural, entre os quais destaco: Cerdin, Attali, Maffesoli, Affergan, Demorgon, Lahire, Dameron, Bourdieu, Semprini, Castells, Dupuis, Chanlat, Davel, Todorov, Kristeva, Simmel, Schutz e Victor Hugo. Deste trabalho resultaram alguns artigos sobre o intercultural e um interesse mais específico sobre o estrangeiro, que penso ser hoje um elemento estruturante das sociedades contemporâneas. Ainda estou mergulhada nesta direção.

A partir de 2000 eu criei uma disciplina eletiva no curso de graduação sobre Administração Intercultural, que foi ministrada seguidamente e hoje é obrigatória para duas áreas de concentração: Gestão e Estratégia e Gestão Internacional. Em alguns semestres ela também foi ministrada, de forma aprofundada, nos cursos de pós-graduação da linha Estudos Organizacionais. Nos últimos semestres tenho colocado uma ênfase maior na ampliação de nosso conhecimento de Brasil e assim temos feito algumas pesquisas sobre regiões, preconceitos, relações com estrangeiros etc. Sublinho o fato de que não vejo este tema como restrito a RH ou a

gestão de carreira internacional, mas como uma nova trilha nos Estudos Organizacionais, uma vez que a questão da mobilidade e da vivência intercultural no mundo do trabalho se expressa cada vez mais como um valor organizacional e influencia o modo de ser da organização em todos os seus relacionamentos. Pode-se dizer que no mundo globalizado atual, o desenvolvimento de uma mentalidade intercultural é um desafio e uma vantagem estratégica sem igual, se a organização for capaz de usar em seu benefício e de seus membros todo o aprendizado que o convívio intercultural pode proporcionar.

Escrevi vários artigos sobre o assunto, sendo que alguns foram em parceria com Marcelo Dantas (hoje UFRB); no Brasil, este corpo de estudos tem crescido nos últimos anos, especialmente nos encontros da Anpad e podemos citar alguns pesquisadores brasileiros que tem feito coisas muito interessantes: Neuirth, Craide, Kubo e Lima. Como orientação nesta temática, destaco a dissertação de mestrado de Cristina Sakamoto sobre grupos de estudos e trabalhos na Europa, em que estudou durante um semestre na Bocconi (Milão), um semestre na Universidade de Viena e trabalhou em grupo multicultural em Dusseldorf (Alemanha). No doutorado, foi muito instigante a orientação de Janaina Bueno (hoje UFU) sobre como executivos brasileiros e estrangeiros constroem um cotidiano organizacional, mergulhando na realidade de quatro empresas estrangeiras em Curitiba.

Entendo que o meu envolvimento com a questão da diversidade foi um desdobramento da discussão sobre interculturalidade; uma vez que diferentes grupos se desenvolvem e estão sob condições distintas, lidam com problemáticas específicas, participam de rituais e formas de ser diferentes, meus interesses foram se direcionando para pesquisas mais específicas a respeito de alguns segmentos da sociedade brasileira. Apesar de perceber que tanto as políticas públicas, quanto programas de diversidade nas empresas privadas ainda carecem de amadurecimento, debate, divulgação, implementação e ajustes, podemos citar um conjunto de autores brasileiros que tem se debruçado sobre o tema e trazido suas contribuições para compreensão de categorias específicas, entre eles se encontram: Carrieri, Saraiva, Siqueira, Irigaray, Mello, Cappelle, Hanashiro, Carvalho-Freitas, Barros, Cavazotte e Yazbek. Tenho alguns artigos com Irigaray e organizei em parceria com Dantas um livro Diversidade Sexual e Trabalho, que buscou trazer a contribuição dos pesquisadores brasileiros mais ligados a esta temática.

O registro mais comum no momento atual desde campo é o de estudos fragmentados, geralmente com um único tipo de público e, não raro, através de estudo de caso. Os recursos metodológicos são escassos diante uma temática tão ampla. Nos falta uma visão integrada da situação, um retrato de Brasil e de brasileiros que seja colorido em suas raízes e especificidades, de maneira que tanto o setor público quanto o privado possam alicerçar suas políticas, programas



e iniciativas. Temos muito a caminhar, mas reconhecemos que os últimos três governos têm feito esforços para enfrentar alguns dos desafios que séculos de desigualdade, ignorância, preconceito, autoritarismo e conservadorismo nos legaram como herança.

Outro tema que tem me mobilizado, ao qual me dedico a ele de tempos em tempos, é relacionado com a vida acadêmica. Uma primeira aproximação foi feita através de um livrinho dedicado aos alunos que fazem tese, "Viva a tese", cujo objetivo era desmistificar a tarefa, assumindo que passamos mais ou menos pelas mesmas encrencas psicológicas, burocráticas e de briga com autores; recentemente explorei o assunto a partir de uma análise psicossociológica, em uma coletânea organizada por Bendassoli e Soboll, intitulada "A tese no divã". Tive muito prazer em escrevê-lo e, ainda hoje, 14 anos após o lançamento, recebo e-mails com divertidas confidências de fazedores de tese.

Enveredei por um debate sobre a carne e os ossos da vida acadêmica, que ganhou uma ótima réplica de Antonio Virgílio e meu direito à tréplica, num exercício intelectual hoje difícil de ser encontrado em revistas acadêmicas e que a O&S mostrou ser possível. À medida que crescem as exigências relacionadas à publicação nos programas de pós-graduação, cresce também o debate em torno do aspecto produtivista que tomou conta de nosso dia-a-dia, o que tem gerado muita emoção nos encontros sobre pesquisa e ensino. Eu resolvi entrar nessa turma e

escrevi um texto sobre a vida do pesquisador entre o artesanato intelectual e a linha de montagem, não apenas para me unir a Rafael Alcadipani, a Christiane Godói e Pedro Lincoln, mas para assinar meu protesto sobre a maneira como coisas boas e importantes, como avaliação docente, podem ser desvirtuadas se o que interessa é apenas a medalha, independente do que se fez para consegui-la.

Em relação aos congressos internacionais, minha predileção sempre foi dirigida ao EGOS e à SCOS, nos quais tenho participado nos últimos 20 anos de forma mais ou menos frequente e alternada. Sobre posições administrativas na GV, sempre contei com a compreensão de meus chefes para o fato de que eu preferia me dedicar integralmente à atividade acadêmica restrita, portanto foi apenas depois de duas décadas na casa que assumi recentemente a chefia do departamento ao qual sempre estive ligada; aproveitando o impulso, assumi também a liderança da linha em Estudos Organizacionais, aliviando um pouco os colegas desses deveres – muito deles apenas burocráticos – para que também possam se dedicar mais profundamente a seus interesses de pesquisa.

Vejo o nosso tempo, o cenário nacional e internacional e a vida das organizações, as empresas em particular, como terrenos tão ricos para pesquisa no nosso campo, que não entendo muito bem quando colegas falam com veemência sobre uma crise nos Estudos Organizacionais no Brasil; não que crise seja algo necessariamente ruim. Entendo que muitas teorias se esgotaram, muitos autores ficaram obsoletos,



que novas metodologias precisam ser criadas. Por outro lado, me parece que estamos com bolas de ferro nos pés, usando as mesmas estruturas de produção acadêmica, insistindo em bibliografias que não têm nada a ver com as novas condições e o novo mundo, apenas para cumprir tabela.

Falamos em produzir o novo para dar conta dos novos problemas, mas continuamos a considerar qualquer ousadia na academia um sacrilégio a ser duramente castigado. Como se produz um olhar novo, um conhecimento novo, se devemos necessariamente bater continência para a rigidez das definições editoriais e a postura, muitas vezes defensivas de colegas, que avaliam o que não entendem e não têm coragem de assumir? Onde está escrito que a cada frase que alguém escreve, deve indicar um autor que já trabalhou o assunto? Lembro-me da famosa frase de Einstein: "Imagination is more important than knowledge", possivelmente seria crucificado hoje! Descobrir virou sinônimo de acusar o que todos já sabem.

Ao longo do meu percurso me envolvi com temáticas que não tinham referenciais no Brasil e dei o chute de partida em alguns deles: cultura organizacional, assédio moral, expatriação e administração intercultural, para ser exata. Ao longo do tempo sofri penalizações porque me cobravam o fato de estar tratando de algo novo, mas insisti e estes temas estão hoje integrados ao campo e sendo trabalhados por muitos pesquisadores. Vejo um potencial problema para os colegas mais

jovens: como os livros estão sendo banidos da academia e das bibliografias, como eles poderão estudar coisas novas se nenhum artigo mais ousado for aceito para publicação? Eu desejo que isto não seja um fator para desanimá-los, mas para animá-los a sacudir a poeira e buscar novas saídas e respostas; não se faz isso sem pagar alguns preços, mas posso garantir que até isto pode ser divertido, se a alma não for pequena.

Por fim, eu realmente tornei a minha vida em São Paulo muito interessante!
Obrigada, Alex, por me permitir compartilhar esse caminho.

REFERÊNCIAS

FREITAS, M. E. Tributo a Fernando C. Prestes Motta: um acadêmico e sua obra docente. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 54, n. 3, p. 332-340, maio/jun. 2014.

GUTIERREZ, G. L. ; FREITAS, M. E. ; CATANI, A. M. Em busca da organização democrática: a trajetória de Ramon Moreira Garcia". *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 44, n. 2, p. 109-113, abr. /jun. 2004.



Meus encontros com os estudos organizacionais

Resumo

Narrativa em primeira pessoa de percurso profissional e acadêmico nas últimas quatro décadas, configurando um relato de história de vida. As experiências profissionais não acadêmicas também podem ser vistas como a aproximação empírica no campo dos Estudos Organizacionais, que é geralmente tratado como apenas teórico. A vida na academia nos coloca diante diferentes desafios, que se materializam na formação específica na área, no desempenho na sala de aula, no desenvolvimento de atividades como pesquisador e orientador, na ultrapassagem da comunicação oral para a escrita, dentro de padrões relativamente rígidos. Nos múltiplos papéis assumidos, somos solicitados a lidar com inovação, iniciativa, criatividade e originalidade, mas também a obedecermos aos formatos, às regras e às imposições institucionais e metodológicas.

Palavras-chave

Vida acadêmica. Estudos Organizacionais. Trajetória Profissional.



My meetings with the organizational studies

Abstract

First-person narrative of professional and academic pathway in the last four decades, setting up a life history report. The non-academic professional experience can also be seen as the empirical approach in the field of organizational studies, which is usually treated as just theoretical. Life at the academy presents us with different challenges, which materialize in specific training in the area, performance in the classroom, in development activities as a researcher and advisor, also in translating oral communication to the writing one, within relatively strict standards. In the multiple roles taken, we are asked to deal with innovation, initiative, creativity and originality, but also to obey the formats, rules and institutional and methodological constraints.

Keywords

Academic life. Organizational Studies. Professional pathway.



Mis reuniones con los estudios organizacionales

Resumen

Narración en primera persona de la vía profesional y académica en las últimas cuatro décadas, la creación de un informe de la historia de vida. La experiencia profesional no docente también puede ser visto como el enfoque empírico en el campo de los estudios organizacionales, que se suele considerar como un simple teórico. La vida en la academia nos presenta diferentes retos, que se materializan en la formación específica en el área, el rendimiento en el aula, en las actividades de desarrollo como investigador y asesor en comunicación oral para escribir toda marcha, dentro de las normas relativamente estrictas. En las múltiples funciones tomadas, se nos pide para hacer frente a la innovación, la iniciativa, la creatividad y la originalidad, sino también para obedecer los formatos, reglas y restricciones institucionales y metodológicas.

Palabras clave

La vida académica. Estudios Organizacionales. Trayectoria profesional.



Autoria

Maria Ester de Freitas

Pós-Doutora pela École des Hautes Etudes Commerciales. Doutora em Administração de Empresas pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. Professora Titular da Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getúlio Vargas. E-mail: ester.freitas@fgv.br.

Endereço completo para correspondência:

Maria Ester de Freitas. Fundação Getúlio Vargas, Escola de Administração de Empresas de São Paulo, Depto. ADM. Av Nove de Julho, 2029, Bela Vista, São Paulo – SP. CEP: 01313-902. Telefone: (11) 3799-7742.

Como citar este texto:

FREITAS, M. E. Meus encontros com os estudos organizacionais. Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, Belo Horizonte, n. 3, p. 272-313, abr. 2015.

Depoimento convidado, Aprovado em 07 jan. 2015. Editor: Luiz Alex Silva Saraiva.



REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | N. 3 | ABRIL | 2015 | ISSN: 2358-6311