

ARTIGO

Maria Ester de Freitas para além do pioneirismo: crítica e “brasilidade” nos estudos organizacionais

MARIA FERNANDA RIOS CAVALCANTI ¹

ANDRE LUIS SILVA ²

¹ FUNDAÇÃO GETULIO VARGAS (FGV EAESP) / ESCOLA DE ADMINISTRAÇÃO DE EMPRESAS DE SÃO PAULO, SÃO PAULO – SP, BRASIL

² UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO (USP) / FACULDADE DE ECONOMIA, ADMINISTRAÇÃO, CONTABILIDADE E ATUÁRIA, SÃO PAULO – SP, BRASIL

Resumo

Nosso objetivo é investigar e destacar as contribuições de Maria Ester de Freitas para o desenvolvimento do campo brasileiro de estudos organizacionais e de gestão. Ester escreveu trabalhos pioneiros no desenvolvimento de temas impactantes nessa área – como cultura organizacional, gestão intercultural, diversidade e assédio moral. O estilo dessa estudiosa do Sul Global em abordar tais temas foi moldado por uma crítica peculiar que encontrou eco entre estudiosos e profissionais brasileiros. Ester soube produzir e reproduzir temas complexos e muitas vezes polêmicos de forma corajosa, com requinte intelectual e um impressionante repertório cultural envolvidos em elementos da “brasilidade”. A principal preocupação de Ester foi pensar a condição humana nas organizações e, por isso, promover a responsabilidade social das organizações, preocupação que continua a exigir uma reflexão urgente. Assim, a pergunta que queremos responder é: além de ter sido pioneira no desenvolvimento de tais temas no Sul Global, quais elementos mantêm a obra de Ester relevante hoje para os estudos organizacionais em geral? Concluímos que a relevância de Ester extrapola a relevância dos temas por ela abordados, pois seu estilo acadêmico é marcado por perspectivas críticas e manifestações de “brasilidade”. Essa correlação aparece em uma espécie de “Devir-Ester”, ao longo de seus textos e falas, consolidando uma postura investigativa e provocativa que nos convida a refletir e ampliar horizontes ao abordar nossas realidades locais. Por fim, mostramos que o conteúdo e o estilo do legado de Ester instigam caminhos alternativos para refletir criticamente sobre a condição humana nas organizações com um olhar não convencional e sem preconceitos, fomentando assim novas abordagens para imaginar e criar organizações mais socialmente responsáveis.

Palavras-chave: Maria Ester de Freitas. Brasilidade. Estudos organizacionais.

Maria Ester de Freitas beyond pioneerism: critique and “Brasilidade” in organization studies

Abstract

Our objective is to investigate and highlight the contributions of Maria Ester de Freitas to the development of the Brazilian field of Management and Organization Studies (MOS). Ester wrote pioneering work in the development of impacting themes in this field – such as organizational culture, intercultural management, diversity, and moral harassment. This Global South scholar’s approach to such themes was shaped by a peculiar criticism that found an echo amongst Brazilian scholars and practitioners. Ester knew how to produce and reproduce complex and often controversial topics courageously, with intellectual refinement and an impressive cultural repertoire embedded in elements of “*Brasilidade*.” Ester’s main concern was to think about the human condition in organizations and, therefore, to promote the social responsibility of organizations, a concern that continues to demand urgent reflection. Hence, this research question is: in addition to being a pioneer in developing such themes in the Global South, which elements keep Ester’s work relevant today for organization studies in general? We conclude that Ester’s relevance extrapolates the relevance of the topics she addressed, as her academic style is marked by correlating criticism and manifestations of “*Brasilidade*”. This correlation appears in a kind of “*Becoming-Ester*” throughout her texts and speeches, an investigative and provocative posture that invites us to reflect and broaden our horizons when approaching our local realities. Finally, we show that the content and style of Ester’s legacy instigates alternative ways to critically reflect on the human condition in organizations through unconventional and unprejudiced eyes, thus, fostering new approaches to imagining and creating more socially responsible organizations.

Keywords: Maria Ester de Freitas. Brasilidade. Organizational studies.

Maria Ester de Freitas más allá del pionerismo: crítica y “brasilidad” en los estudios de organización

Resumen

Nuestro objetivo es investigar y resaltar las contribuciones de Maria Ester de Freitas para el desarrollo del campo brasileño de Estudios Organizacionales. Ester escribió obras pioneras en el desarrollo de temas de impacto en esta área, como la cultura organizacional, la gestión intercultural, la diversidad y el acoso moral. El estilo de abordar estos temas de esta académica del Sur global fue moldeado por una crítica peculiar que resonó entre los académicos y profesionales brasileños. Ester supo producir y reproducir valientemente temas complejos y a menudo controvertidos, con refinamiento intelectual y un repertorio cultural impresionante embutido en elementos de la “brasilidad”. La principal preocupación de Ester fue pensar la condición humana en las organizaciones y, por tanto, promover la responsabilidad social de las organizaciones, preocupación que sigue exigiendo una reflexión urgente. De esta manera, la pregunta que queremos responder es: además de ser pionera en el desarrollo de tales temas en el Sur global, ¿qué elementos hacen que el trabajo de Ester hoy continúe siendo relevante para los estudios organizacionales en general? Concluimos que la relevancia de Ester va más allá de la relevancia de los temas que aborda, ya que su estilo académico está marcado por correlatos críticos y expresiones de “brasilidad”. Esta correlación aparece en una especie de “*Devenir-Ester*” a lo largo de sus textos y discursos, una postura indagatoria y provocadora que nos invita a reflexionar y ampliar nuestros horizontes al acercarnos a nuestras realidades locales. Finalmente, mostramos que el contenido y el estilo del legado de Ester instigan formas alternativas para reflexionar críticamente sobre la condición humana en organizaciones con una mirada no convencional y desprejuiciada, fomentando así nuevos enfoques para imaginar y crear organizaciones más socialmente responsables.

Palabras clave: Maria Ester de Freitas. Brasilidad. Estudios organizacionales.

Artigo submetido em 24 de novembro de 2022 e aceito para publicação em 03 de abril de 2023.

[Versão traduzida]

DOI: <https://doi.org/10.1590/1679-395120220266>

INTRODUÇÃO

Este ensaio provocativo busca fazer jus à obra de uma das mais influentes autoras do Sul Global, que tanto impactou o desenvolvimento dos Estudos Organizacionais no Brasil, especialmente a partir da década de 1990. Esta não é uma tarefa fácil, principalmente, devido ao espírito autêntico e livre de Ester. Sua bravura e ousadia são indiscutíveis, pois inaugurou campos até então “marginais” dentro dos Estudos Organizacionais brasileiros, dentro os quais os debates sobre temas impactantes como: cultura organizacional, gestão intercultural, diversidade organizacional e assédio moral (Freitas, 1991, 2001a, 2015b; Freitas & Motta, 2000). Muitas vezes, Ester confidenciava a seus colegas como, a princípio, havia ocasiões em que não era levada a sério pelos colegas ao decidir investigar esses temas ou por usar abordagens alternativas para ensinar esses tópicos. Ainda assim, Ester tende a compartilhar uma risada ousada ao narrar episódios como esses (Freitas, 2016b, 2017b), deixando claro que tais provocações, explicadas pelo sexismo e preconceito presentes na academia brasileira, não afetaram seu desejo de explorar e disseminar novas ideias de maneiras não convencionais.

Com esse espírito ousado e leve, Ester propôs novos caminhos e fortaleceu a disseminação do conhecimento sobre esses temas que, até então, eram pouco explorados no meio acadêmico brasileiro. Em toda a variedade de seus trabalhos, ela está constantemente preocupada com a condição humana nas organizações e com a esperança de que as organizações atuem de maneira socialmente responsável. A voracidade intelectual de Ester transformou, para melhor, as formas como as pessoas são lidas, compreendidas e tratadas pelas organizações no Brasil. Esse impacto se deve, em parte, ao fato de Ester ter construído uma criticidade ímpar, que alavancou o impacto de sua produção acadêmica no Brasil, atestando sua contemporaneidade em nosso campo (sobre o significado de contemporâneo, ver Bispo, 2022).

Ambos os autores que escrevem este ensaio conhecem Ester pessoalmente e tiveram a chance de testemunhar a presença e originalidade que personificam esta mulher. Embora a tenhamos conhecido em contextos diferentes, ela ensinou a nós dois que é possível pensar diferente, usar um vocabulário ousado e não necessariamente agir como a sociedade espera. E, acima de tudo, que sempre se pode ousar mudar de perspectiva ao examinar uma questão. Os ensinamentos de Ester nos permitiram vislumbrar uma característica fundamental de suas obras: a busca pela originalidade. Neste ensaio mostramos que, ao longo da sua obra, existe uma vontade sincera de defender as suas convicções de forma não convencional, mas rigorosa. No entanto, Ester não confundia rigor com rigidez, peso ou desprendimento. Muito pelo contrário, seus escritos e presença vêm com doses de leveza e alegria, combinadas com carinho e cuidado também. Talvez seja por todas essas características que Ester nos tira de nossas ilusões reconfortantes do cotidiano, mas sem despedaçar a nossa esperança.

No entanto, a contemporaneidade e impacto de Ester não se devem apenas ao seu pioneirismo e personalidade única. Aqui, defendemos que é neste singular olhar crítico que podemos encontrar a chave para a compreensão da sua relevância para os Estudos Organizacionais. Daí, a nossa pergunta: Além do pioneirismo, quais elementos mantêm a obra de Ester relevante hoje para os estudos organizacionais em geral? Neste ensaio, mostramos que sua relevância extrapola o pioneirismo dos temas que abordava: Ester tem um estilo peculiar que combina crítica e elementos da “brasilidade”, os quais podem nos ensinar caminhos alternativos para refletir criticamente sobre a condição humana nas organizações e, assim, imaginar e promover organizações mais socialmente responsáveis. Esta correlação surge numa espécie de “Devir-Ester”, uma linha de fuga que percorre a sua obra e nos convida a expandir os nossos horizontes ao abordar objetos que nos despertem a curiosidade de forma rigorosa, mas despojada.

Finalmente, neste ensaio, usamos o termo Sul Global porque desejamos promover um possível diálogo sobre como o trabalho de Ester pode ser relevante para estudiosos interessados em desenvolver epistemologias alternativas capazes de fazer justiça às condições locais muitas vezes marginalizadas. Tal marginalização afeta diretamente a produção de conhecimento em Estudos Organizacionais. Além disso, os países dessa região do mundo costumam ser marcados por uma condição de alteridade – herança de processos de colonização – que desafia a ideia de “identidades” fixas e denota a subjetividade como um processo permanente de subjetivação que acontece no encontro com o outro, a partir do momento que o sujeito é afetado e muda nesses encontros (para uma definição detalhada de alteridade, ver Rolnik, 1995). Além disso, o contexto brasileiro em particular tem sido moldado por um “excesso de alteridade” (para uma definição detalhada deste termo, Santos, 2007), implicado na heterogeneidade e fluidez das identidades encontradas em nossa sociedade que foi desencadeada pelas peculiaridades de nossa colonização. Esse contexto também implica uma natureza híbrida e ambivalente que levanta desafios extras ao reimaginar as práticas locais de gestão responsável (ver Toivonen & Seremani, 2021; Yousfi, 2021). Neste ensaio, mostramos que Ester foi extremamente habilidosa e engenhosa ao retratar as complexas condições da sociedade brasileira

moldadas por tais características, oferecendo, portanto, uma contribuição potencial para questionar e repensar as práticas gerenciais em contextos semelhantes do Sul Global.

No entanto, nossa pergunta de pesquisa se mostrou desafiadora, pois, ao longo de suas obras, Ester rotineiramente recusa rótulos, amplifica temas em vez de “encaixotá-los” e considera a objetificação desumanizante. Portanto, não nos seria possível tentar determinar de forma objetiva e inequívoca a totalidade de suas contribuições. Isso requer entender que este ensaio contém doses de imaginação – como qualquer interpretação de um autor – e aqui nos colocamos como articuladores-provocadores. Embora toda a nossa análise esteja alicerçada nas obras de Ester, não é nosso desejo oferecer um relato definitivo ou simplesmente objetivo e descritivo para dar resposta à questão que levantamos. Em vez disso, oferecemos possíveis leituras de suas contribuições que são moldadas por nossas próprias experiências e imaginação.

Para alcançar o objetivo proposto e responder à nossa indagação, no próximo tópico percorremos a trajetória acadêmica de Ester, discorrendo sobre os seus textos como um ato de cocriação que tanto enfatiza aspectos e características específicas, quanto os ultrapassa. A seguir, apresentaremos evidências dos principais questionamentos e posicionamentos de Ester dentro dos Estudos Organizacionais brasileiros, bem como Ester impactou esse campo com suas críticas e modos de pensar peculiares. Por fim, destacamos as características da obra de Ester que, como argumentamos, explicam sua contemporaneidade.

BREVE TRAJETÓRIA ACADÊMICA: MEMÓRIA E CONTEXTO

[...] Assumo desde já: gosto da minha vida tal como ela é, me orgulho da vida que construí para mim (Freitas, 2015a, pp. 284-285).

Entender como as contribuições de Ester se tornaram relevantes para os Estudos Organizacionais requer, primeiro, entender sua trajetória e o contexto de sua pesquisa. Veremos que uma escrita envolvente, um vasto repertório teórico e cultural, e uma perspicácia para investigar caminhos inexplorados, sempre foram marcas do trabalho de Ester. Conhecer fragmentos de sua trajetória e contexto, nos dão indícios da originalidade de Ester, pois percebemos que esse estilo era provocativo e incomum em nossa academia brasileira, muitas vezes marcada pelo machismo e autoritarismo.

Maria Ester de Freitas começou sua carreira acadêmica em 1985, no mestrado acadêmico da FGV EAESP. Iniciou os estudos de mestrado após migrar de uma carreira bem sucedida como consultora em Brasília. Na própria FGV EAESP, Ester foi nomeada professora titular em 2004 e ocupou o cargo até se aposentar em 2016. Durante a realização do mestrado, Ester já mostrou seu lado ousado, produzindo uma dissertação, orientada por Carlos Osmar Bertero, sobre um tema à época quase inexplorado nos Estudos Organizacionais brasileiros: “Cultura organizacional: sedução e carisma?” (Freitas, 1997a). A partir desse trabalho, Ester publicou seu primeiro livro sobre o tema (Freitas, 1991). Três décadas depois, seus trabalhos sobre cultura organizacional ainda são referências seminais no Brasil e continuam aparecendo como referências com alto volume de citação em outras obras.

Ao longo de sua trajetória, Ester não hesitou em abordar outros temas “marginais” ou pouco explorados na área, como: “A velhice como destino” (Freitas, 2006a), onde problematizou os estigmas ligados ao envelhecimento; mulheres no século XXI (Freitas, 2006b), onde, através do seu estilo único, abordou questões de sexismo; e, diversidade e sexualidade no trabalho (Chanlat, Demeron, Dupuis, & Freitas, 2013; Freitas, 2012, 2013, 2015a, 2016a, 2017a, 2018; Freitas & Dantas, 2011a; Irigaray & Freitas, 2013).

Também demonstrou coragem ao debater questões “espinhosas” como o impacto humano da reestruturação organizacional (Freitas, 1999b); assédio moral e sexual no trabalho (Freitas, 1996, 2001b, 2002, 2005, 2007b; Freitas, Heloane, & Barreto, 2008; Rodrigues & Freitas, 2014); e suicídio (Freitas, 2011a). Frequentemente, ela levantava questões sobre a “manipulação psicológica” realizada por organizações (Freitas, 2004), como uma forma de opressão; examinou a saúde moral das organizações (Freitas, 2005); e ética nas demissões (Freitas, 2006c).

Experiências internacionais também marcaram sua trajetória. Durante o mestrado, Ester fez um período de intercâmbio em Nova York. Em regime de docência, fez parte de um projeto institucional na Bélgica. Ela também concluiu parte de seu doutorado e pós-doutorado em Paris. Tais experiências aguçaram o interesse de Ester por expatriados e gestão intercultural. Desde os anos 2000, publicou inúmeros textos sobre esses temas (Bueno & Freitas, 2015b; Freitas, 2000, 2001, 2005, 2008, 2009a, 2010, 2014; Freitas & Dantas, 2014b; Irigaray & Freitas, 2014).

Durante o doutorado, título obtido em 1997, sob a orientação de Fernando Prestes Motta, proeminente estudioso brasileiro no campo de Estudos Organizacionais brasileiros, Ester mergulhou nos estudos sobre Freud e a psicanálise (Freitas, 1997a). A seriedade com que sempre exerceu suas leituras, pesquisas e escritas se revela nas robustas reflexões apresentadas no livro “Vida Psíquica e Organizações” (Freitas & Motta, 2000). Além disso, sua abordagem das questões éticas, morais e psíquicas nas organizações foi fortemente influenciada pela imersão de Ester nas obras francesas, especialmente aquelas produzidas por Eugène Enriquez. Na próxima seção, exploraremos trechos e aspectos mais aprofundados de sua obra, na tentativa de vislumbrar como Ester impactou os Estudos Organizacionais brasileiros com suas críticas e modos de pensar peculiares.

POSICIONAMENTO E IMPACTOS DE ESTER NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS BRASILEIROS

Até esse ponto, os impactos do pensamento de Ester nos Estudos Organizacionais brasileiros se revelam em sua obra principalmente quando ela desvenda as práticas perversas que ocorrem nas organizações. Um exemplo que ilustra isso pode ser encontrado em seu texto intitulado “Contexto, Políticas Públicas e Práticas Empresariais no Tratamento da Diversidade no Brasil” (Freitas, 2015b), no qual Ester apontou como questão norteadora do artigo “O que tem sido feito em relação às políticas públicas e práticas empresariais para lidar com a diversidade na sociedade e nas organizações brasileiras?” (Freitas, 2015b, p. 92). Ester fornece a seguinte resposta que consolida os resultados de sua pesquisa:

Em relação às práticas de iniciativas do setor privado, salvo raras exceções, não se dispõem de dados que permitam acompanhar com confiabilidade *o que de fato é feito* em relação ao muito que é dito *que é feito*. Empresas reputadas, repetidamente bem colocadas em rankings de melhores lugares para trabalhar, e empresas multinacionais instaladas em todo o globo nem sempre dão o exemplo que a sua importância exige. Contudo, para fazer face às desigualdades duráveis, é necessário o casamento de políticas públicas com o de práticas organizacionais, particularmente as que desenham diretrizes de Recursos Humanos e possam quebrar o círculo vicioso que mantém o monopólio de oportunidades entre os grupos iguais, os mecanismos discriminatórios em processos de seleção e avaliação de desempenho, os arranjos centrados em relações pessoais e não mérito que são usados nas promoções ou a ausência de apoios compatíveis com a diversidade humana representada no corpo de funcionários (Freitas, 2015b, p. 127, grifo nosso).

Esta é apenas uma ilustração das abordagens contundentes da pesquisa realizada por Ester e que, conseqüentemente, revelam sua capacidade discursiva de trazer resultados, tecer críticas e apontar caminhos para a transformação de práticas dentro das organizações. Em termos gerais, a coleção de obras de Ester revela uma abordagem perspicaz e incisiva do mundo prático das organizações. Invariavelmente, os textos de Ester denunciam os impactos das organizações sobre os indivíduos. Ecoar essa visão é um passo inicial para mudanças nas práticas em curso nos espaços organizacionais.

Além disso, Ester frequentemente defendia a importância de levar em consideração as experiências profissionais não acadêmicas “como aproximação empírica no campo de Estudos Organizacionais, que é geralmente tratado como apenas teórico” (Freitas, 2015a, p. 323). A obra de Ester lança um olhar sobre essas experiências profissionais ao cultivar o pensamento crítico sobre as práticas em curso nas organizações. Possivelmente, esta é uma das características mais marcantes no trabalho de Ester, uma vez que essa ação amplia o espaço para novos contornos, abordagens e conceitos sobre organizações, experiências profissionais e transformação de práticas no mundo organizacional e do trabalho. Além disso, demonstramos como o impacto desse trabalho também foi possibilitado pelo estilo dela de abordar temas complexos e frequentemente controversos de maneira corajosa, com refinamento intelectual e um impressionante repertório cultural incorporado em elementos de “brasileidade”.

A contínua relevância da obra de Ester no campo dos Estudos Organizacionais brasileiros se deve, em parte, ao fato de que ainda temos um longo caminho a percorrer no questionamento das práticas opressivas e na reflexão sobre a condição humana nas organizações. O compromisso de Ester em refletir sobre a promoção da responsabilidade social e sua percepção de que esta deve ser um esforço contínuo para as futuras gerações de acadêmicos e profissionais, é ilustrado pela seguinte passagem:

[...] O contrato atual assinado pelas empresas não assume nenhum tipo de responsabilidade, não garante nenhum tipo de apoio, estimula o cinismo e o comportamento escapista e mercenário. Investir numa relação fundada nessas bases é fomentar um comportamento cada dia mais imoral e aético, complicador de que não estamos necessitando. As empresas têm ou deveriam ter um compromisso

com as gerações futuras não apenas em relação aos produtos e serviços que oferecerão, mas também ser responsáveis quanto ao comportamento que dizem valorizar. Até aqui, elas não têm dado um bom exemplo e devem ter mesmo a “consciência” pesada, que não é passível de ser resgatada apenas com alguns projetos sociais patrocinados (Freitas, 1999c, p. 7).

Seu tato crítico para abordar questões centrais vivenciadas por pessoas dentro das organizações, ao mesmo tempo, endossa que as organizações não devem ser uma arena onde “vale tudo” para fins lucrativos. Nesse sentido, ao abordar a polêmica questão “Por uma ética na demissão?”, Ester nos provoca:

É preciso ter em mente que as organizações são por natureza animais carnívoros, que se alimentam diariamente das disputas com a concorrência e das forças que são capazes de gerar internamente. [...] Portanto, a única forma de se conseguir um comportamento organizacional respeitoso é demonstrar que o respeito não precisa ser exercido por mérito nem por qualidades morais. Mas porque o desrespeito atenta contra os seus objetivos, afasta o comprometimento necessário das forças internas, gera desmotivação e ressentimentos, desconstrói a firmeza de propósitos, desobriga o outro de cumprir a sua parte. É mostrar também que, é óbvio, se todos numa empresa esperam ser traídos ou tratados com desprezo, não existe razão para se crer no tecido organizacional como uma malha protetora que merece cuidado e dedicação. Será a corrida de quem trai primeiro (Freitas, 2006c, pp. 103-104).

Fruto de um trabalho acadêmico sério e forte que promove a responsabilidade social das empresas, além de ser pioneira no desenvolvimento de temas de pesquisa no Sul Global, a obra de Ester ainda hoje é relevante para os estudos organizacionais em geral. Sua relevância extrapola a relevância dos temas que abordou. É no estilo escritural autêntico de Ester que encontramos a chave para entender seu impacto e contemporaneidade. Essa forma peculiar de crítica que consegue se comunicar sobrecarregar quem a encontra, mesmo quando aborda temas polêmicos e difíceis. Exploraremos esse ponto com mais profundidade na próxima seção.

Além disso, as contribuições de Ester revelam perspectivas e uma postura sinuosa e inquieta que, apesar de amparada nas mais variadas influências teóricas, nunca se contentou em apenas repetir um autor ou ser absolutamente fiel a quem quer que seja, no sentido gregário do termo. A carreira acadêmica de Ester também nos mostrou como esse estilo ressoou em sua orientação e crítica à própria academia:

Ao longo do meu percurso me envolvi com temáticas que não tinham referenciais no Brasil e dei o chute de partida em alguns deles [...] estes temas estão hoje integrados ao campo e sendo trabalhados por muitos pesquisadores. Vejo um potencial problema para os colegas mais jovens: [...] 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 (Freitas, 2015a, pp. 321-322).

Também precisamos salientar que pioneirismo de Ester em abordar temas críticos tão caros às mulheres e, sem dúvida, a todas as pessoas nas organizações, teve como pano de fundo um contexto acadêmico majoritariamente ocupado por homens, visto que as cientistas ainda sofrem com estereótipos e preconceitos na área academia, com uma minoria de pesquisadores, mesmo em países desenvolvidos (Freitas, 2011b).

Ao analisar os bancos de dados 2019-2020 da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (Capes), Teixeira, Oliveira, Diniz, e Marcondes (2021) também mostram que 77% dos professores dos programas de pós-graduação na área de Administração no Brasil são homens. Desigual? Machismo? Marcas de um tempo? Ester ocupou e se fez ouvir, dentro de uma área ocupada majoritariamente por homens e cuja sub-representação feminina ainda é algo alarmante. O talento e a força dessa mulher são inquestionáveis.

Também gostaríamos de destacar que, embora ela nunca tenha se identificado explicitamente como feminista, Ester estava preocupada com a forma como tais condições opressivas afetavam desigualmente as mulheres em particular, em uma sociedade dominada principalmente por homens e sexismo:

Ora, se fomos competentes para sair da estaca zero e em 100 anos conquistar espaços inacessíveis ao longo da história; se temos capacidade de ocupar escolas e universidades, detendo hoje a maioria dos diplomas; se tivemos coragem de enfrentar pais, irmãos, maridos, noivos e namorados machistas e retrógrados que nos desestimulavam a ir contra a corrente; se fomos ousadas para desafiar a igreja e outras instituições sociais em relação ao domínio de nosso corpo, conquistando o direito de decidir sobre a reprodução e o prazer sexual; se somos detentoras reconhecidas de habilidades comunicativas e de negociação, valorizadas em ambientes de trabalho extremamente competitivos e agressivos; então como explicar a aparente incompetência em conseguir que nossos parceiros sejam também donos de casa e assumam a parte que lhes cabe neste minifúndio? (Freitas, 2013, p. 54).

Ao escrever sobre a questão da “mulher em casa” ela problematiza a expressão portuguesa “dona de casa”. Ester explorou o tema de um ponto de vista que convoca e provoca, a fim de gerar reflexão sobre uma questão pouco debatida: por que as mulheres podem ser vistas como “donas de casa” e aos homens não é atribuída a esta função (“dona de casa” não significa o mesmo que “dono de casa”, certo?). Além desse foco, os temas delicados discutidos por Ester trouxeram à tona o assédio sofrido por mulheres no ambiente de trabalho. Em um de seus relatos Ester diz:

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 [...]. Muitas vezes fui perguntada por que não trabalhei a literatura norteamericana 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 (Freitas, 2015a, pp. 313-314).

CRÍTICA E “BRASILIDADE”: A CONTEMPORANEIDADE DO TRABALHO DE ESTER PARA OS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS BRASILEIROS

Embora tenhamos visto que Ester tratou de uma ampla gama de temas, há um fio condutor que une conteúdo e estilo, obra e autora. Os temas abordados por Ester estão em consonância com a alteridade, seja mobilizando matérias cujas referências estavam ausentes no Brasil, seja enfrentando penalidades do campo dos Estudos Organizacionais brasileiros que, historicamente, favoreceu a publicação e divulgação de temas consagrados como “*mainstream*”. Ester imprimiu um estilo de trabalho que combinava aplicação teórica, técnica literária e personalidade, brincando com a linguagem e com a riqueza das palavras da língua portuguesa, e com seu impressionante repertório cultural e intelectual. Não por acaso, Ester soube mesclar conteúdo e forma, de maneira assertiva e mobilizadora. Ester nunca empobreceu (ou “encaixotou”) as questões que debatia em suas pesquisas, pelo contrário, sempre deixou claro a existência do lado oculto desses temas, seus mistérios e suas faces incompreensíveis: o que não poderia ser apreendido em sua aparência imediata.

Em nossa leitura interpretativa das obras de Ester, defendemos que a “brasilidade” é um aspecto fundamental desse estilo impresso em sua obra. Definimos “brasilidade” como características gerais da cultura brasileira já abordadas por muitos estudiosos que, apesar de caricaturadas como qualquer generalização, têm servido para suscitar reflexões sobre a condição do povo brasileiro e a política que nos envolve. Alguns criticaram profundamente a ideia de “brasilidade” e como ela foi moldada historicamente (ver Bresciani, 2007; Gewehr, 2021; Maciel, 2010). Reconhecemos e concordamos com essas críticas na medida em que acreditamos que não existe uma identidade brasileira única. No entanto, acreditamos que, embora não possamos contar com a “brasilidade” para definir uma identidade coesa e singular, essa noção ainda é útil para levantar discussões sobre traços comumente observados na cultura brasileira e quais forças contextuais moldaram tais padrões de comportamento. Alguns autores têm sido seminais para examinar, definir e divulgar esses traços generalistas (por exemplo, Euclides da Cunha, Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda e Paulo Prado) (Ortiz, 2013). Os principais traços identificados da “brasilidade” seriam a miscigenação ou hibridismo; sexualização; plasticidade; cordialidade; e irreverência.

Nesta seção, argumentamos que Ester interpretou e ilustrou traços de “brasilidade”, especialmente em seus trabalhos sobre cultura organizacional/gestão intercultural (Freitas, 1989, 1991, 1997a, 1997b, 1999a, 2007a) combinada com psicanálise (Freitas, 1997b). Também ao abordar o contexto brasileiro para entender o assédio moral no trabalho (Freitas, 2002). Além disso, toda a obra de Ester está repleta de usos de referências musicais, literárias e outras manifestações da cultura e arte brasileiras que expressam esses traços generalistas. Tais usos exercem uma função explicativa e estética em seus textos, aulas e conferências, lançando luz sobre as complexidades de pensar as práticas organizacionais na sociedade brasileira.

A função explicativa dos usos de “brasilidades” na obra de Ester se justifica pelo fato de que, para se entender a cultura organizacional, é preciso entender também o conjunto mais amplo de valores da sociedade onde ela está inserida (Freitas, 1999c, p. 4). Essa visão também é acompanhada por uma crítica feroz das organizações como “entidades racionais”. Em vez disso, Ester defende que as organizações são domínios simbólicos e emocionais onde “[...] a emoção do prazer da conquista coexiste com a angústia do fracasso. As organizações [...] são alimentadas pela emoção, pela fantasia, pelos fantasmas que todo ser humano abriga dentro de si” (Freitas, 1999c, p. 5). Entender as organizações no contexto brasileiro requer a compreensão de uma “autoimagem” da sociedade brasileira: “Essa autoimagem está ligada a querer e amar a si mesmo como aquela sociedade e não como qualquer outra. As sociedades, os povos e os grupos se diferem segundo o que amam, odeiam, querem, desejam, sonham e buscam” (Freitas, 1999c, p. 19).

A função estética serve de complemento a esta última, pois ajuda a lançar luz sobre as complexidades das camadas de nossa sociedade. Em sua obra, Ester explora sem recorrer a simplificações excessivas e à mera reprodução de clichês textuais, pois, em certo sentido, Ester apela para a emoção do leitor, uma vez que suas palavras constroem uma sensação de familiaridade como se fôssemos convidados a encarar pequenos retratos de nós mesmos. Alguns exemplos notáveis em sua obra são:

- I. Ester faz referência a “Dona Flor e seus dois maridos” ao reivindicar nosso direito a uma análise cultural brasileira por meio de uma lente antropológica interdisciplinar e dinâmica que dê conta de nossa diversidade, “que inclui lacunas, interstícios, margens e centros”. Nesse sentido, ela defende o acolhimento de nossa sociedade mestiça, plástica e ambígua: “temos o direito de não escolher entre duas lentes concorrentes para nos compreendermos, por exemplo, devemos manter ambas apesar do julgamento moral que poderíamos sofrer!” (Freitas, 2003b, p. 4).
- II. Ela cita a música “Não existe pecado do lado de baixo do Equador” de Chico Buarque e Rey Guerra para ilustrar como a versão americana do “politicamente correto” não se aplica aos locais de trabalho brasileiros, pois ela explica que, embora a cultura brasileira seja sexista, essa cultura não é “puritana”. Portanto, requer diferentes lentes e abordagens para entender, por exemplo, o assédio sexual no local de trabalho e como combatê-lo (Freitas, 2002, p. 146).
- III. Elogia a frase “Gente nasce para brilhar” de Caetano Veloso por traduzir um desejo não só de promover autonomia e plataformas onde o ser humano possa expressar e desenvolver seus interesses e desejos interiores: mais do que isso, as pessoas têm direito à exuberância, a alegria, emoção e abundância. Isso explica por que Ester fez críticas tão ferozes à opressão e desumanização do trabalho – dando especial atenção ao contexto acadêmico (Freitas, 2007d), e sua relutância em se contentar com qualquer trabalho como sendo meramente satisfatório: “é possível viver de maneira ‘satisfatória’, mas a ociosidade vai ganhando espaço, o tédio se instala, a vida perde o brilho e morreremos a prestações” (Freitas, 2015a, p. 292).
- IV. Os autores se lembram de ouvir Ester citar em suas aulas uma famosa citação do proeminente romance brasileiro de Machado de Assis “Dom Casmurro”, onde o personagem principal (masculino) (Bentinho) descreve o olhar de seu interesse amoroso “Capitu” como um “olhar oblíquo e dissimulado da cigana”. Nesse mesmo romance, Bentinho se refere a seus olhos como “olhos de ressaca”, fazendo alusão à ressaca do mar: porque quando a maré transborda engole tudo à sua frente. Ester parecia fascinada por essa descrição e principalmente pela personagem de Capitu, que tinha um jeito particular de desafiar o machismo e os patriarcados no final do século XIX (Assis, 2018). Aqui também vemos como Ester se interessou por entender a sedução, e como as referências culturais brasileiras foram uma fonte rica para ela nesse sentido. Não por acaso, a “sedução” foi uma das suas principais metáforas para explicar o funcionamento da cultura organizacional (Freitas, 1997a).
- V. Em suas aulas Ester também costumava mencionar outro personagem notório, sedutor e desafiador do famoso romance de Jorge Amado “Gabriela, cravo e canela” para ilustrar alguns de seus pontos. O romance foi publicado em 1958 e retratava a pequena cidade litorânea de Ilhéus na década de 1920. Nessa região em particular, o patriarcalismo foi especialmente moldado pelo “coronelismo” – a política dominante resultante da aliança entre as oligarquias rurais

e o latifúndio. Nessa política, as mulheres tinham dois papéis: satisfazer os homens (sexualmente e com os cuidados domésticos) e reproduzir (Janotti, 1984; Queiroz, 2017). Gabriela era uma personagem particularmente subversiva, que aspirava à liberdade. Ela era uma “mulata” forasteira que chegou a Ilhéus e, mesmo ocupando inicialmente um lugar precário e vulnerável naquela sociedade, recusou-se a cumprir as normas sociais da comunidade ao adquirir um melhor status social. Ao longo do romance, o autor retrata uma Gabriela descalça que desprezava o desconforto dos sapatos, embora o marido insistisse para que ela os usasse (Amado, 2012, p. 182).

- VI. Durante uma sessão de homenagem a sua carreira, Ester expressou seu amor pela leitura e como isso foi uma atitude desafiadora à medida que ela crescia. Ela descreveu um episódio marcante de sua infância: “quando meu irmão me pegou lendo ‘Lolita’ quando eu tinha 12 anos, ele abruptamente pegou o livro de minhas mãos e o escondeu em cima do guarda-roupa. Eu pensei: cara, por que ele escondeu? Fui atrás, obviamente, mesmo sem entender direito o que estava acontecendo” (Freitas, 2016b). Como ela comentou mais tarde em uma aula: os autores e personagens que encontramos em nossas leituras e com os quais nos identificamos passam a fazer parte de nós, “lemos para ter certeza de que não estamos sozinhos” (Freitas, 2017b).

Além de suas constantes referências às manifestações culturais brasileiras, acreditamos que a postura crítica de Ester, ao se reconhecer como uma estudiosa crítica dos estudos organizacionais (Freitas, 2016b), também estava inserida na “brasilidade”, pois Ester entendia a crítica como um exercício de “afeto” para com o outro, estando indissociavelmente ligado a um encontro afetivo com a alteridade. A criticidade da escrita de Ester nos convoca a um exercício de autorreflexão, sem o qual esse encontro com a alteridade é impossível. Em suas obras vemos essa postura muitas vezes manifestada pelo seu jeito de abordar questões espinhosas de maneira direta e franca, mas mantendo o cuidado de não nos levar, contudo, a um confronto direto que visa aniquilar um inimigo. A “brasilidade”, aqui vista como um exercício de alteridade, que também emerge dos escritos de Ester, está ligada à flexibilidade e astúcia dos oprimidos em propor resistência, ao mesmo tempo em que impede um confronto direto que, por vezes, poderia fazê-los sucumbir ou simplesmente gerar um quadro psicologicamente insuportável. A “brasilidade” que surge na obra de Ester, emerge como uma possibilidade de resistências alternativas, irreverentes e até otimistas.

Uma expressão clássica dessa crítica irreverente (e bem humorada), mas contundente, moldada pela “brasilidade”, pode ser encontrada no conceito de “antropofagia”, que tem sido apontado por como “o único conceito filosófico originalmente articulado no Brasil” (Garcia, 2020, p. 124). O “Movimento Antropofágico” que cunhou este conceito, propunha uma ética do “consumo” de elementos estrangeiros, uma espécie de: “[...] processo de hibridização” (Rolnik, 2021, p. 19). Em seu “Manifesto antropofágico”, Oswald de Andrade expressa o espírito dessa crítica irreverente, mas feroz:

Contra todos os importadores de consciência enlatada, a existência palpável da vida. E a mentalidade pré-lógica que o Sr. Levy-Bruhl deveria estudar. Queremos a Revolução Caraíba. Maior que a revolução francesa. A unificação de todas as revoltas efetivas contra o homem [...] sem nós, a Europa não teria nem mesmo sua mísera declaração de direitos humanos [...] mas não foram os cruzados que vieram. Eram fugitivos de uma civilização que estamos comendo porque somos fortes e vingativos como a tartaruga (Andrade, 1978, pp. 13-14).

Nos textos de Ester e em discursos públicos, muitas vezes encontramos críticas ferozes, mas bem-humoradas. Além disso, encontramos também abordagens mais sutis e irreverentes que operam muito mais nas entrelinhas, nas sutilezas, nas expressões culturais de um povo (muitas vezes literárias, e musicais, como vimos), repertório que Ester sabe mobilizar com competência ao longo de toda sua obra. No entanto, esse aspecto da “brasilidade” tem diferentes lados, se levantarmos a indagação: por que precisamos recorrer a formas mais indiretas de resistência? Por um lado, podemos considerar as forças profundamente autoritárias, sexistas e opressoras que moldam o povo brasileiro e nossa política, daí a necessidade de recorrer a formas alternativas de resistência para ser ouvido ou mesmo para sobreviver. Por outro, acreditamos que Ester reconhece em sua obra como esse lado nos afetou, inclusive, em nossa capacidade de resistência. Mais especificamente, Ester destaca a ausência de vontade de reivindicar “reparos históricos” de nossos colonizadores (Freitas, 2009a, p. 251).

Ester também nos deu uma visão sobre sua perspectiva do colonialismo como sendo também aplicado a um domínio epistêmico, como ela afirma, ao olhar para sua carreira acadêmica e interesses de pesquisa: “Eu nunca fui muito colonizada. No sentido de ser colocado em uma caixa e me sentir confortável lá dentro. Se houver muita limitação, eu começo a me debater. Faz parte da minha natureza, sempre fui assim” (Freitas, 2016b, trecho da gravação do vídeo). Além disso, Ester dá outra pista dessa posição ao descrever “A máquina e a revolta”, de Alba Zaluar (Zaluar, 1985), como um “livro inesquecível” (Freitas, 2015a,

p. 295). Esse tipo de perspectiva nos dá pistas importantes sobre como Ester abordou e compreendeu as principais questões sociológicas que moldam a sociedade brasileira, bem como a necessidade de discutir nossas questões metodológicas particulares que surgem quando se deseja compreender questões dessa natureza sistematicamente – especialmente as opressões que as partes mais vulneráveis de nossa população sofrem e suas múltiplas camadas (por exemplo, sexismo, racismo, exploração econômica, colonialismo).

As contribuições acadêmicas de Ester ganharam impulso com a defesa e publicação de sua dissertação de mestrado sobre Cultura Organizacional (Freitas, 1989). Esta publicação está contextualizada no período de redemocratização do Brasil. Soma-se a isso o fato de Ester, ao longo da década de 1990, ampliar seus estudos e publicações sobre temas como assédio sexual e moral, interculturalidade e diversidade. Da redemocratização à tentativa de golpe de Estado por criminosos, sob atos violentos, em 8 de janeiro de 2023 (Alves, 2023), arriscamos dizer que as contribuições de Ester continuam fomentando discussões que trazem um olhar questionador e desnaturalizado sobre o Brasil. Isso porque, há muito tempo, o Brasil vive grandes processos de mudança em suas esferas econômica, social, política, cultural e organizacional (Silva & Freitas, 2016), e os estudos de Ester ainda trazem importantes perspectivas para interpretar o Brasil contemporâneo.

Sua excelente capacidade de identificar fenômenos emergentes, contextualizando-os com particularidades, organizações e práticas organizacionais brasileiras, faz com que a obra de Ester reverbere ainda hoje como uma referência fundamental no campo dos Estudos Organizacionais brasileiros. A obra de Ester é um retrato atemporal das mudanças vividas no Brasil, sinalizando a “temperatura” das práticas adotadas pelas organizações neste país ou com elas se relacionam, além de ser também “porta-voz” dos dilemas vivenciados pelas pessoas em seu trabalho dentro das organizações. Portanto, a obra de Ester assume caráter tanto acadêmico como político.

A “brasilidade” apresentada em sua obra, propõe diferentes formas de articular conhecimento e prática. Também se propõe a resistir mesmo fora do confronto direto, mas recusando-se a curvar-se mesmo perante os autoritarismos mais atroz. Há também a irreverência e o senso de humor de Ester, dos quais ela pareceu nunca abrir mão mesmo diante de duras realidades. Olhar para a obra de Ester requer um envolvimento com um estilo tocante e sinuoso. A crítica de Ester nos convida a refletir e ampliar nossos horizontes, nunca simplificando ou “encaixotando” as potencialidades e mistérios de seus objetos, lançando “luz” ou “irreverência” no debate, sendo essa uma expressão da plasticidade que marca a “brasilidade” na obra de Ester. A crítica presente em sua obra pode também nos ensinar caminhos alternativos para refletir criticamente sobre a condição humana nas organizações e, assim, fomentar organizações mais socialmente responsáveis.

As palavras de Ester encontraram eco nessa abordagem. Ester imprimiu personalidade própria em seus trabalhos e ensinamentos, que combinam rigor e afeto, e que foram direcionados a gerações de colegas e alunos que cruzaram seu caminho, no campo dos Estudos Organizacionais brasileiros. Ester nos provoca, nos convoca e nos comove com sua personalidade. De alguma forma, nos vemos refletidos em seus textos. Mas para não compartilharmos o destino de Narciso, que “acha feio o que não é espelho” (como afirma a famosa canção de Caetano Veloso), Ester não nos deixa apaixonar por esse reflexo. Ao nos espelharmos no que lemos em sua obra, nos despojamos da ignorância, do autoritarismo, do preconceito e do conservadorismo que habitam nossa cultura (e, portanto, nós mesmos) diante de novas questões que exigem novas formas de pensar.

Refletir sobre o que se lê é um belo processo que Ester sabe oferecer, pois nos mostra que somos todos estrangeiros; que a própria “brasilidade” já denota alteridade. Isso porque a “brasilidade”, mesmo nos dando traços que nos ajudam a entender a complexidade do nosso povo, não pode ser confundida com uma identidade única e coesa. “Brasilidade” não pode ser confundida, portanto, com uma identidade brasileira, até porque “a identidade é um mito funcional” (Rolnik, 2006, p. 134). Isso parece coincidir com a visão de Ester, ao explicar que “o que faz do Brasil, Brasil” é a nossa “natureza mista, ambígua, intermediária, sinuosa, plástica e complexa” (Freitas, 2003b, p. 3), que não pode ser reduzida a uma identidade nacional única e coesa.

OBSERVAÇÕES CONCLUSIVAS

Neste ensaio, nosso objetivo foi investigar e destacar as contribuições de Maria Ester de Freitas para o desenvolvimento do campo de Estudos Organizacionais brasileiros. Foi possível mostrar como Ester escreveu obras pioneiras no desenvolvimento de temas impactantes nessa área – como cultura organizacional, gestão intercultural, diversidade e assédio moral, ao longo de sua trajetória acadêmica. A contemporaneidade ainda marcante de sua obra, aliada ao estilo dessa intelectual do Sul Global, foram moldadas por uma crítica peculiar que encontrou eco entre estudiosos e profissionais brasileiros.

No entanto, nossa interpretação e as doses de nossa imaginação nelas contidas são passíveis de questionamento. De fato, esperamos ter sido suficientemente provocativas para levantar questionamentos em torno de nossas interpretações, pois acreditamos que seria frutífero continuar os debates em torno das contribuições e da importância das obras de uma acadêmica tão notável, em nossos dias atuais.

Por fim, concluímos que Ester abordou temas majoritariamente marginais de forma impactante, em um cenário machista e autoritário. Até hoje, seus trabalhos são bastante citados no campo de Estudos Organizacionais brasileiros. Investigar como ela conseguiu isso permanece relevante ainda nos dias de hoje. Destacamos como seu estilo, marcado pela “brasilidade” e pela crítica, pode explicar em parte como ela conseguiu ser uma acadêmica tão impactante. Este ensaio tentou provocar os leitores nesse sentido, ao afirmar que podemos estar precisando desse tipo de crítica atualmente, para desenvolver novas agendas de pesquisa dentro dos Estudos Organizacionais brasileiros, especialmente em tempos históricos e políticos difíceis, como vivemos nos últimos tempos.

Desejamos ter provocado os leitores a imaginar formas alternativas de crítica e como tal abordagem poderia ser adotada nos Estudos Organizacionais brasileiros. O “Devir-Ester” que vislumbramos neste ensaio, nos mostra que outra crítica é possível no campo, aquela que seja otimista e apaixonada, especialmente em tempos em que as condições políticas se apresentaram de formas muito duras, ou mesmo insuportáveis para muitos. Esse “Devir-Ester” traduz aspectos de sua imagem positiva e autoafirmativa: “Sou uma pessoa vigorosa, apaixonada, vibrante, e gosto do jeito que sou” (Freitas, 2006b). Na conjunção do conteúdo com o estilo, do trabalho com a pessoa, vimos ser traçada uma forma de pensar indomável, sempre em movimento, e nunca totalmente capturável. Essa criticidade pode ser um antídoto para os nossos tempos, principalmente no Brasil, por trazer a leveza de uma das mais belas caricaturas do nosso povo que Ester personifica tão bem: sua vocação para ser feliz.

AGRADECIMENTOS

Este trabalho recebeu o apoio financeiro da Fundação de Amparo à Pesquisa do Estado de São Paulo (FAPESP), processo número 2022/10742-3; e, também, da Pró-Reitoria de Pesquisa e Inovação da Universidade de São Paulo (PRPI USP), processo número 2022.1.9345.1.2.

REFERÊNCIAS

- Alves, A. R. (2023, janeiro 08). Ataque à democracia e tentativa de golpe: líderes internacionais reagem a invasões em Brasília. *O Globo*. Recuperado de <https://oglobo.globo.com/politica/noticia/2023/01/ataque-a-democracia-lideres-internacionais-reagem-a-invasoes-em-brasilia.ghtml>
- Amado, J. (2012). *Gabriela, cravo e canela*. São Paulo, SP: Companhia das Letras.
- Andrade, O. (1978). *Obras completas (Vol. VI): do pau-brasil à antropofagia e às utopias*. Rio de Janeiro, RJ: Civilização Brasileira.
- Assis, M. (2018). *Dom Casmurro*. Brasília, DF: Edições Câmara.
- Bispo, M. S. (2022). Reflecting on contemporary administration. *Revista de Administração Contemporânea*, 26(1), e210203. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1982-7849rac2022210203.en>
- Bresciani, M. S. M. (2007). *O charme da ciência e a sedução da objetividade: Oliveira Vianna entre intérpretes do Brasil* (2a ed.). São Paulo, SP: Editora Unesp.
- Bueno, J. M., & Freitas, M. E. (2015). Representações sociais e ambiente intercultural nas organizações. In C. P. Moura, & M. A. Ferrari (Orgs.), *Comunicação, interculturalidade e organizações: faces e dimensões da contemporaneidade* (pp. 183-211). Porto Alegre, RS: ediPUCRS.
- Castro, E. V. (2021). *Metafísicas canibais: elementos para uma antropologia pós-estrutural*. São Paulo, SP: Ubu Editora.
- Chanlat, J. F., Dameron, S., Dupuis, J. P., Freitas, M. E., & Ozbilgin, M. (2013). Management et diversité: lignes de tension et perspectives. *Management International*, 17(Special), 5-13. Recuperado de <https://doi.org/10.7202/1015807ar>
- Freitas, M. E. (1989). *Cultura organizacional: grandes temas em debate* (Master Thesis). Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impacto*. São Paulo, SP: Makron.
- Freitas, M. E. (1996). Assédio sexual: a proposta perversa. *Revista de Administração de Empresas*, 3(3), 4-9. Recuperado de https://pesquisa-eaesf.fgv.br/sites/gvpesquisa.fgv.br/files/arquivos/freitas_-_assedio_sexual_a_proposta_perversa.pdf
- Freitas, M. E. (1997a). *Cultura organizacional: sedução e carisma?* (Tese de Doutorado). Fundação Getulio Vargas, São Paulo, SP.
- Freitas, M. E. (1997b). Cultura organizacional: o doce controle no clube dos raros. In F. C. P. Motta, & M. P. Caldas (Eds.), *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 293-304). São Paulo, SP: Atlas.
- Freitas, M. E. (1999a). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro, RJ: FGV.
- Freitas, M. E. (1999b). O day-after das reestruturações: as irracionalidades e a coisificação do humano. *Revista de Administração de Empresas*, 6(1), 3-5. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37893>
- Freitas, M. E. (1999c). *A questão do imaginário e a fronteira entre a cultura organizacional e a psicanálise* (Relatório de pesquisa) São Paulo, SP: Fundação Getulio Vargas.
- Freitas, M. E. (2001a). Multiculturalismo: vida de executivo expatriada: a festa vestida de riso ou de choro. In E. Davel, & S. Vergara (Eds.), *Gestão com pessoas e subjetividade* (pp. 288-302). Petrópolis, RJ: Ed. Vozes.
- Freitas, M. E. (2001b). Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, 41(2), 8-19. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-75902001000200002>
- Freitas, M. E. (2001c). *Viva a tese! Um guia de sobrevivência*. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getulio Vargas.
- Freitas, M. E. (2002). Assédio moral e assédio sexual. In T. Wood Jr. (Ed.), *Gestão empresarial: o fator humano* (pp. 131-153). São Paulo, SP: Atlas.
- Freitas, M. E. (2003a). É o tempo o novo inimigo organizacional? *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 2(2), 8-19. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rbpg/article/view/79335>
- Freitas, M. E. (2003b). O Brasil não é para principiantes: carnavais, malandros e heróis 20 anos depois. *RAE eletrônica*, 2(2), 2-4. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1676-56482003000200012>
- Freitas, M. E. (2004). Gestão e organização no capitalismo globalizado: história da manipulação psicológica no mundo do trabalho. *Revista de Administração Contemporânea*, 8(1), 201-204. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1415-65552004000100010>
- Freitas, M. E. (2005). Existe uma saúde moral nas organizações? *Organizações & Sociedade*, 12(32), 13-27. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1984-92302005000100001>
- Freitas, M. E. (2006a). A velhice como destino. *GV Executivo*, 5(5), 56-60. Recuperado de <https://doi.org/10.12660/gvexec.v5n5.2006.34197>
- Freitas, M. E. (2006b). O século das mulheres. *GV Executivo*, 5(2), 53-57. Recuperado de <https://doi.org/10.12660/gvexec.v5n2.2006.34343>
- Freitas, M. E. (2006c). Por uma ética na demissão? *Revista de Administração de Empresas*, 46(1), 102-107. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rae/article/view/37092>
- Freitas, M. E. (2007a). *Cultura organizacional: evolução e crítica*. São Paulo, SP: Thomson Learning.
- Freitas, M. E. (2007b). Quem paga a conta do assédio moral no trabalho? *Revista de Administração de Empresas*, 6(1), 1-7. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1676-56482007000100011>
- Freitas, M. E. (2007c). Assédio moral. In Centro de Estudos em Sustentabilidade & AMCE Negócios Sustentáveis (Eds.), *Fóruns empresariais, sustentabilidade e responsabilidade corporativa: um passo adiante* (pp. 123-132). São Paulo, SP: Fundação Getulio Vargas.
- Freitas, M. E. (2007d). A carne e os ossos do ofício acadêmico. *Organizações & Sociedade*, 14(42), 187-191. Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/revistaoes/article/view/10906>
- Freitas, M. E. (2008). O imperativo intercultural na vida e na gestão contemporânea. *Organizações & Sociedade*, 15(45), 79-89. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1984-92302008000200005>

- Freitas, M. E. (2009a). A mobilidade como novo capital simbólico nas organizações ou sejamos nômades? *Organizações & Sociedade*, 16(49), 247-264. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1984-92302009000200003>
- Freitas, M. E. (2009b). Radiografia dos medos. *GV Executivo*, 8(2), 62-65. Recuperado de <https://doi.org/10.12660/gvexec.v8n2.2009.23820>
- Freitas, M. E. (2011a). Suicídio: um problema organizacional. *GV Executivo*, 10(1), 54-57. Recuperado de <https://doi.org/10.12660/gvexec.v10n1.2011.22948>
- Freitas, M. E. (2011b). Mulheres-cientistas: exceção até quando? *GV Executivo*, 10(2), 40-43. Recuperado de <https://doi.org/10.12660/gvexec.v10n2.2011.22883>
- Freitas, M. E. (2012). Lições organizacionais vindas da Antártica. *Revista de Administração Pública*, 46(4), 915-937. Recuperado de <https://bibliotecadigital.fgv.br/ojs/index.php/rap/article/view/7118>
- Freitas, M. E. (2013). Mulheres no lar: machismo ou poder? *GV Executivo*, 12(1), 54-57. Recuperado de <https://doi.org/10.12660/gvexec.v12n1.2013.20643>
- Freitas, M. E. (2014). Vivência intercultural: culturas, identidades e interpretações. In M. Marchiori (Ed.), *Estudos organizacionais em interface com cultura* (pp. 151-170). Rio de Janeiro, RJ: Senac.
- Freitas, M. E. (2015a). Meus encontros com os estudos organizacionais. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 2(3), 283-326. Recuperado de <https://doi.org/10.25113/farol.v2i3.2741>
- Freitas, M. E. (2015b). Contexto, políticas públicas e práticas empresariais no tratamento da diversidade no Brasil. *RIGS - Revista Interdisciplinar de Gestão Social*, 4(3), 87-135. Recuperado de <https://periodicos.ufba.br/index.php/rigs/article/view/13362>
- Freitas, M. E. (2016a). Diversidade: uma realidade incômoda. *GV Executivo*, 15(2), 12-15. Recuperado de <https://doi.org/10.12660/gvexec.v15n2.2016.65073>
- Freitas, M. E. (2016b). Encerramento da homenagem à Maria Ester de Freitas. In Fundação Getulio Vargas (Org.), *Homenagem à professora Maria Ester de Freitas*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=wpt55DH9MRs>
- Freitas, M. E. (2017a). Managing diversity in Brazil. In M. F. Ozibilgin, & J. F. Chanlat (Eds.), *Management and diversity: perspectives from different national contexts* (pp. 113-157). London, UK: Emerald Publishing.
- Freitas, M. E. (2017b). *Vida acadêmica e intelectual*. In Fundação Getulio Vargas (Org.), *Reuniões de pesquisa*. Recuperado de <https://www.youtube.com/watch?v=zq-ZveHShrQ>
- Freitas, M. E. (2018). Management de la diversité au Brésil. In J. F. Chanlat, & M. F. Ozibilgin (Eds.), *Management et diversité: comparaisons internationales*. Montreal, Canada: Hermann e Pul.
- Freitas, M. E., & Dantas, M. (2011a). *Diversidade sexual e trabalho*. São Paulo, SP: Cengage.
- Freitas, M. E., & Dantas, M. (2011b). O estrangeiro e o novo grupo. *Revista de Administração de Empresas*, 51(6), 601-608. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-75902011000600008>
- Freitas, M. E., & Dantas, M. (2012). L'étranger dans le groupe: pont et le porte de l'interaction interculturelle. *Revue Economique et Sociale*, 70(3), 157-165.
- Freitas, M. E., & Dantas, M. (2014a). Medos sociais dos brasileiros. *Organizações & Sociedade*, 21(68), 893-909. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S1984-92302014000100008>
- Freitas, M. E., & Dantas, M. (2014b). L'étranger dans le groupe: pont et porte de l'interculturel. In A. M. Guenette, E. Mutabazi, S. O. Ottina, & Philippe Pierre (Eds.), *Management interculturel, alterité et identités* (pp. 523-531). Paris, France: L'Harmattan.
- Freitas, M. E., Heloani, R. & Barreto, M. (2008). *Assédio moral no trabalho*. São Paulo, SP: Cengage Learning.
- Freitas, M. E., & Motta, F. C. P. (2000). *Vida psíquica e organização*. Rio de Janeiro, RJ: Fundação Getulio Vargas.
- Gewehr, R. B. (2021). Demônios da brasilidade: notas para um niilismo tropical. *Trans/From/Ação*, 44(3), 343-370. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/0101-3173.2021.v44n3.27.p343>
- Irigaray, H. A. R., & Freitas, M. E. (2013). Estratégia de sobrevivência dos gays no ambiente de trabalho. *Revista Psicologia Política*, 13(26), 57-74. Recuperado de <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/rpp/v13n26/v13n26a06.pdf>
- Irigaray, H. A. R., & Freitas, M. E. (2014). Diáspora brasileira e os trabalhadores retornados do exterior: quando a fantasia encontra a realidade. *Gestão & Planejamento*, 15(3), 628-641. Recuperado de <https://revistas.unifacs.br/index.php/rgb/article/view/3029>
- Janotti, M. L. M. (1984). *O coronelismo: uma política de compromissos*. São Paulo, SP: Brasiliense.
- Maciel, F. (2010). Construção nacional e aprendizado político: o saber-poder da brasilidade. *Caderno CRH*, 23(60), 559-577. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0103-49792010000300008>
- Ortiz, R. (2013). Imagens do Brasil. *Revista Sociedade e Estado*, 28(3), 609-633. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0102-69922013000300008>
- Queiroz, A. P. C. (2017). O patriarcalismo em “Gabriela, cravo e canela”: o estilhaar do ritual ideológico radical. *Linguagens - Revista de Letras, Artes e Comunicação*, 11(1), 91-108. Recuperado de <https://doi.org/10.7867/1981-9943.2017v11n1p091-108>
- Rodrigues, M., & Freitas, M. E. (2014). Assédio moral nas instituições de ensino superior: condições organizacionais que favorecem sua ocorrência. *Cadernos EBAPE.BR*, 12(2), 284-301. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1679-39518275>
- Rolnik, S. (1995). À sombra da cidadania: alteridade, homem da ética e reinvenção da democracia. Em M. C. R. Magalhães (Org.), *Na sombra da cidade* (pp. 141-170). São Paulo, SP: Escuta.
- Rolnik, S. (2006). *Cartografia sentimental: transformações contemporâneas do desejo*. Porto Alegre, RS: Editora UFRGS.
- Rolnik, S. (2021). *Antropofagia Zumbi*. São Paulo, SP: Editora N-1.
- Santos, B. S. (2003). The world social forum: toward a counter hegemonic globalization. In *Proceedings of the 24th International Congress of the Latin American Studies Association*, Dallas, TX.
- Santos, B. S. (2007). Preface. In B. S. Santos (Ed.), *Another knowledge is possible: beyond northern epistemologies* (pp. VIII-XVII). New York, NY: Verso.

- Silva, A. L., Freitas, M. E. (2016). Para além dos critérios econômicos do trabalho de baixa renda no Brasil. *Organizações & Sociedade*, 23(76), 37-056. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/1984-9230762>
- Teixeira, J. C., Oliveira, J. S., Diniz, A., & Marcondes, M. M. (2021). Inclusão e diversidade na administração: manifesta para o futuro-presente. *Revista de Administração de Empresas*, 61(3), 1-11. Recuperado de <https://doi.org/10.1590/S0034-759020210308>
- Toivonen, A., & Seremani, T. (2021). The enemy within: the legitimating role of local managerial elites in the global managerial colonization of the Global South. *Organization*, 28(5), 798-816. Recuperado de <https://doi.org/10.1177/13505084211015373>
- Yousfi, H. (2021). International management, should we abandon the myth of cultural hybridity? A re-examination of the contribution of postcolonial and decolonial approaches. *M@n@gement*, 24(1), 80-89. Recuperado de <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.37725/mgmt.v24i1.6309>
- Zaluar, A. (1985). *A máquina e a revolta*. São Paulo, SP: Editora Brasiliense.

Maria Fernanda Rios Cavalcanti

ORCID: <http://orcid.org/0000-0002-7867-7383>

Doutora e Mestra em Administração de Empresas pela Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP); Professora e Pesquisadora em Estudos Organizacionais pela Fundação Getulio Vargas (FGV EAESP). E-mail: fernanda.cavalcanti@fgv.br

Andre Luis Silva

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8081-9598>

Professor e Pesquisador em Gestão de Pessoas nas Organizações pela Universidade de São Paulo (USP). E-mail: andrelsilva@usp.br

CONTRIBUIÇÃO DOS AUTORES

Maria Fernanda Rios Cavalcanti: Conceituação (Liderança); Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Escrita- rascunho original (Igual); Escrita- revisão e edição (Igual).

André Luis Silva: Conceituação (Suporte); Análise formal (Igual); Investigação (Igual); Metodologia (Igual); Escrita- rascunho original (Igual); Escrita- revisão e edição (Igual).