

Administração como aprendizagem: do vir ao porvir com Tânia Fischer

por Eduardo Davel

APRESENTAÇÃO

Nossa entrevistada e homenageada nesta seção especial de Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade, Tânia Fischer, possui Doutorado em Administração com Distinção e Louvor pela Universidade de São Paulo (1984), Mestrado em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1977) e Graduação em Pedagogia pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul (1973), tendo realizado Estágios Pós-Doutorais na França, nos Estados Unidos, no Canadá e na Espanha, com apoio da CAPES/COFECUB, CNPq e CISYT. Atualmente é Professora Titular da Universidade Federal da Bahia e Coordenadora do Centro Interdisciplinar em Desenvolvimento e Gestão Social (CIAGS). É pesquisadora DTI-1A do CNPq e Membro Titular da Academia Baiana de Ciências. É Conselheira da Fundação Banco do Brasil, SEBRAE e FIEB. Foi presidente da Associação Nacional



REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | V. 5 | N. 12 | ABRIL | 2018 | ISSN: 2358-6311



de Programas de Pós-Graduação Administração (ANPAD), bem como Diretora da Associação Nacional de Programas de Planejamento Urbano e Regional (ANPUR) e da Associação Nacional de Programas de Ensino de Transportes (ANPET). Foi consultora da UNESCO, do Banco Mundial e do BID. Tem experiência nas áreas de Administração e Educação, com ênfase em Poderes Locais e Gestão Social do Desenvolvimento Territorial, Organizações e Interorganizações, Gestão e Educação para a Gestão. Recebeu, entre diversos prêmios e distinções, a Medalha de Ouro 50 anos de Pós-Graduação Brasileira concedida pela CAPES, Homenagens da ANPAD e ANPET, e foi Pesquisador de Destaque pela UFBA (2009).

Eduardo: Como aconteceu seu envolvimento com a Administração?

Tânia: Sou pedagoga e fiz um curso normal no Instituto de Educação General Flores da Cunha em Porto Alegre. Era um modelo de ensino. Tínhamos todas as artes e as bases. Aprendíamos a ensinar em laboratórios de matemática, de linguagem. Eu vivi essa experiência de aprender a ser professora, vivi intensamente o que é ser professora de periferias. Depois, fui estudar pedagogia na universidade e ser cogestora de um projeto inovador no colégio de aplicação.

A professora Isolda Holmer Paes criou o colégio de aplicação da UFRGS e me convidou para participar da criação de um laboratório de metodologia e

currículo, na Faculdade de Educação, onde eu era aluna de pedagogia. Eu a ajudei na parte operacional, dentro de uma proposta de currículo para a educação de base. Era uma equipe de professores e pesquisadores de diversas disciplinas, como física, química, matemática, teatro, música, dança. As reuniões eram interessantíssimas, quando essas pessoas, de diferentes áreas, se encontravam e discutiam a natureza e a integração interdisciplinar. Eu era responsável por finalizar os projetos, fazer relatórios financeiros, controlar os estagiários. Assim, comecei a fazer gestão. Quando finalizamos o projeto, eu assumi essas tarefas e o projeto foi muito bem avaliado pelo MEC. Nesse momento, eu descobri que talvez eu tivesse algum talento para a gestão acadêmica. Isso me levou ao mestrado em Administração.

Depois, fui consultora dos bancos internacionais. Trabalhei para o Banco Mundial na Empresa Brasileira de Transportes Urbanos que implementou uma política de qualificação de pessoal desde a base (por exemplo, motorista, cobrador, etc.) até a criação de seis mestrados em transporte e a criação da Associação Nacional de Transporte. Criei e fui uma das primeiras diretoras desta Associação. Foi uma experiência muito rica na área de transportes em todos Estados brasileiros. Conheci muito das empresas, das prefeituras e da realidade do sistema de transporte de então. Nesse momento, eu já estava fazendo mestrado na UFRGS e

me tornei professora, onde me interessei em criar um itinerário formativo para professores de administração.

Fiz meu mestrado com o Professor Roberto Fachin e o doutorado com o Professor Adalberto Fischman – ambos em Administração. Foram orientadores extraordinários pois me deram a liberdade para fazer um trabalho intelectual sobre ensino de Administração, que, na época, foi muito criticado. Mas, eles me deram o mais importante: liberdade de criar, liberdade de fazer e o suporte necessário. Sou-lhes muito grata.

Essa composição fez de mim uma pessoa que precisa lutar, mesmo que seja para perder.

Eduardo: Como as inovações estiveram presentes em sua trajetória?

Tânia: As inovações e a criatividade estiveram presentes em todo meu percurso, da escola normal, no mestrado, no doutorado, até os dias de hoje. Eu participei da institucionalização de três áreas de pós-graduação no Brasil: Administração, Transporte e Planejamento Urbano e Regional. Eu fui diretora dessas três associações. Na ANPAD, fui uma das primeiras presidentes. Eu sucedi a professora Suzana Rodrigues. Mas, tive que defender minha chapa de

candidatura até as 2:00 da madrugada, com um debate incitado por vários homens. Faziam parte desse grupo, por exemplo, um Clovis Machado, dentre outros. Apesar dessas oposições, existia um pacto de solidariedade em que nós nos juntávamos para lutar pela área. Um telefonava para o outro, independente do gênero, às 22:00 dizendo para pegar um voo no dia seguinte para se encontrar em Brasília no Ministério da Administração, pois a ANPAD não estava representada em uma determinada política. Conseguimos chegar ao ministro e assegurar que a ANPAD estivesse representada na política da gestão pública brasileira.

Tivemos preocupação para que a ANPAD estivesse representada em todas as regiões do Brasil. Temos uma representação interinstitucional, ou seja, somos um conjunto de instituições. Somos uma área que tem que ser considerada, seja na gestão pública, privada ou associativa. Podíamos ter competições internas, pessoais, mas tínhamos um consenso mínimo para consolidar a área. Eu representei a área na CAPES durante seis anos. Nós nos reuníamos várias vezes para garantir representação em várias instâncias, no MEC, na CAPES, no CNPq. Assim, conseguíamos gerar programas de formação de professores e melhor qualificação do ensino. Eu atuei muito nesse apoio a melhoria do ensino, mas, que não acabou. Precisamos rever tudo isso. A pós-graduação cresceu muito e está passando por uma profunda mudança.

Outra batalha que eu me empenhei muito foi a criação e consolidação do eixo profissional. Eu criei o primeiro mestrado profissional. A figura do mestrado profissional existe no parecer Sucupira desde 1965, mas levamos 25 anos para criar o mestrado e mais 25 anos para criar o doutorado profissional. E este foi criado ano passado. Tenho orgulho de ter participado do movimento de educação profissional. Agora, no CIAGS, estamos com um projeto inovador de doutorado profissional.

Eduardo: O CIAGS é voltado para o ensino profissional. Qual são os principais aprendizados dessa experiência criativa e formativa?

Tânia: A antropóloga e professora Ruth Cardoso criou um programa dentro do Comunidade Solidária em que os estudantes iam visitar o interior do país. Neste contexto, ela influenciou positivamente a implementação de um programa para criação de centros de referência em novos campos de gestão. Eu submeti e fui contemplada com uma proposta de um centro de gestão social de territórios. O ministro da época disse que naquela época não iria fazer muito sentido, mas que, em 10 anos, gestão social faria muito sentido. Então, ganhamos recursos para criar cursos que fossem testes de modelos inovadores de formação em gestão social de territórios. Entendido aqui o social não só na perspectiva de inclusão, mas também como a sociedade do nosso tempo.

Criamos um centro e um programa muito amplo, que vai desde a educação base, como os empreendimentos “minha casa, minha vida” e gestores sociais de periferias, cursos de extensão, até muitos outros projetos, como o mestrado que já está na sexta turma. O mestrado forma pessoas como o vice-prefeito de Salvador, a madre superior do Convento do Desterro, a major que criou o projeto Maria da Penha e ganhou uma medalha do congresso, a empreendedora social premiada pela Folha de São Paulo pelo seu trabalho de educação no Instituto Chapada. Vários alunos foram premiados, nacional e internacionalmente. O mestrado tem um trabalho aplicado a um problema concreto no território e conta com uma residência social. O trabalho segue uma pergunta metafórica que os ingleses fazem e que gosto muito: quantas vidas o seu projeto salvou ou salva? Nossos alunos são desafiados a darem resposta a essas perguntas: com o que o seu projeto contribui? Qual é o impacto do seu projeto no desenvolvimento do território?

Precisamos encarar com clareza e responsabilidade a formação de profissionais para essa sociedade em crise e transição. Os gestores sempre serão gestores de territórios, já que todas as organizações são territorializadas de alguma forma.

Temos também a graduação tecnológica que agora será perimetralizada, apoiando a igreja do Bomfim. É uma igreja com um grande projeto de reconfiguração territorial. A proposta é fazer do mercado do Bomfim, um espaço de produção cultural e artesanal, onde todos se encontrem, turistas e baianos.

Eduardo: Como a pesquisa se conecta, em sua trajetória, a essas práticas de gestão acadêmica e de formação profissional?

Tânia: Quando eu comecei a trabalhar com transportes, criamos o NEPOL – Núcleo de Estudos sobre Poder e Organizações Locais – como grupo de pesquisa do CNPq, em que tivemos uma linha de pesquisa sobre transportes, incluindo uma diversidade de organizações, como sindicatos, empresas, associações. Neste momento, eu percebi que transporte sem território não existe. Seja qual for a mobilidade, você territorializa. No contato com os pesquisadores e instituições franceses, em que o território aparece de forma acentuada, a evolução foi acontecendo. A partir daí, eu fui em busca de pesquisadores em organizações, que encontrei no Canadá.

No meu pós-doutorado, morei na periferia de Paris, em uma comunidade em que eu encontrava, diariamente, com mulçumanos e pessoas de outras culturas, quando pegava o metrô. Eu vivi a realidade dessas periferias e me apaixonei

pela periferia. Daí, para estudar poderes locais foi um passo. Então, atualmente, quando faço pesquisa, a primeira providência que tomo ao chegar em um local é perguntar: quem manda aqui? Quem tem poder aqui? Porque eu quero conversar com todos. Eu não julgo. Pergunto para conseguir entender o território. Poderes locais é tudo isso articulado.

Eduardo: Empreender e inovar na Academia vale a pena?

Tânia: Só me acrescentou. Para me proteger da minha própria loucura, eu tenho a minha escala de poder. Eu jamais saí da coordenação de um programa. Na universidade pública eu tenho um espaço de criação fenomenal, desde que eu consiga financiamento para o que eu faço. Desde que você formate sua loucura dentro das formalidades necessárias, você tem liberdade para fazer o que deseja, apesar de poder assustar algumas pessoas. No início, eu era mais agressiva e impaciente. Com o tempo, aprendi a ser mais paciente e tolerante.

Eu gosto de fazer projetos que são reconhecidos. Mas, quando ganha-se muitos prêmios por um projeto é um sinal muito preocupante que o ciclo de inovação se esgotou. Então, torna-se necessário recriá-lo para ser novamente premiado no futuro. Sempre é um risco e o fascinante é isso. Sem risco, o que vale a vida? A vida é risco!



Eduardo: O que devemos esperar do professor em Administração do amanhã?

Tânia: Temos mais informações, estamos em um momento crítico, em todo sentido. O professor está em um momento perigosíssimo e muito privilegiado. Eu não me lembro de tantos desafios juntos. Por um lado, você dispõe de toda tecnologia que fornece recursos, instrumentos e suportes, mas por outro lado, parece que houve retrocesso em termos de comportamento, de ética. Perdeu-se um certo eixo ético.

Vamos olhar isso de forma construtiva, como uma provocação. Então, precisamos formar os melhores gestores, criar uma ética para esses tempos. O que é a integridade do ser humano? Esse é o eixo fundamental de todas as pessoas. Como somos essencialmente íntegros? Como manter acesa a chama da criatividade? Cada ano, cada turma, cada aluno é um desafio.

Não se ensina nada. Eu organizo condições para que os outros aprendam. Como eu organizo condições para que o outro aprenda e continue aprendendo? Se o outro aprender por seus próprios recursos com os incentivos que eu forneço, ele vai continuar aprendendo depois, porque ele utilizou um potencial. O professor tem um desafio que é tudo o que precisamos para criar. Como criar uma nova sala de aula? Como retomamos o mundo da prática? Não é aproximar a universidade,

porque a universidade nunca esteve fora. Ela sempre esteve territorializada.

Nós somos parte!

Como vamos formar uma melhor pessoa, em qualquer plano e escala?

Precisamos formar essa pessoa para ser o melhor que ela puder e estar sempre se desafiando a si mesma para ser, a cada vez, um pouco melhor.

Eduardo: O que podemos esperar dos Administradores formados pelas universidades brasileiras, hoje?

Tânia: Nós podemos esperar tudo, do melhor e do pior. Quando damos instrumentos na mão de uma pessoa que não tem integridade, nós podemos estar gerando um problema. A discussão do porque eu estou fazendo, para quem, quantas vidas meu projeto salva, é uma discussão fundamental. É preciso comprometer esse administrador com uma ética social.

Em uma disciplina que eu ministro na graduação, eu criei uma atividade que é “no mínimo, um dia de prática”. Cada aluno deve ter uma prática. Um aluno faz um dia de prática em um boteco servindo a mesa, aquele aluno que nunca recolheu uma xícara em casa. Outro aluno faz um dia de prática no hotel, mas junto com os serventes da limpeza, almoçando com eles, para ouvir as conversas,

vivendo como eles vivem a condição de trabalho. Por exemplo, um aluno que é filho de arquitetos que tem uma fábrica de móveis artesanais e que é o único herdeiro, não queria visitar o galpão dos funcionários. Nessa prática, o aluno teve que ir e decidiu entrevistar os gestores, que eram seus pais, e funcionários. Os pais ficaram muito emocionados com o interesse e envolvimento do filho, que, aliás encontrou várias melhorias a serem feitas na fábrica. Ele descobriu, por exemplo, que os marceneiros antigos não estavam ensinando o ofício para os novos e todos estavam correndo o risco de perder a qualidade do ofício.

Por outro lado, precisamos pensar em outros públicos. Existe uma nova geração aposentada, com muita experiência, que procura fazer uma nova graduação. Os cursos atuais não atendem essas pessoas. Precisamos fazer uma graduação para pessoas com muita experiência, com outra configuração curricular. Os desafios estão postos.

Eduardo: De que forma a Universidade pode se preparar para o futuro?

Tânia: A universidade é um conjunto de feudos disciplinares que se transformam em escolas, departamentos, cursos e que compartilham espaços, territórios, campus, mas que nem sempre compartilham projetos. Nós encontramos a dificuldade das transversalidades, da interdisciplinaridade. E não existe nada

mais interdisciplinar do que a gestão. A administração é reconhecida como disciplinar, mas que ainda não encontrou seu cosmos e talvez nunca o encontre pela característica de ciência social aplicada. A gestão está na engenharia, na medicina, etc. A gestão está em todas e tem que estar.

Qual é o papel de uma Escola ou Departamento de Administração? É necessário discutir qual é a natureza e estrutura dessa área. Discutir o que nos conforma e como somos. Como decorrência disso, emergem as tecnologias, as práticas e saberes organizados para a aprendizagem. Mas, dando um espaço para o outro, pois o outro não aprende somente o que queremos ensinar. O outro aprende muito mais, até com o que não ensinamos ou com o que ensinamos mal.

O momento atual da universidade é de maior oferta de cursos do que de estudantes demandantes, como havíamos experimentado em um momento passado. Precisamos procurar novas formas de ensino, tanto para jovens quanto para os que são experientes, aposentados e que ainda têm muito tempo de vida ativa e criativa.

Eduardo: A Administração faz sentido no Brasil de hoje?

Tânia: Todo e nenhum. Os desafios são grandes para o setor público, privado e associativo. A área de Administração precisa fazer uma profunda reflexão e uma discussão muito séria. Ela precisa se abrir para sua própria reinvenção. Temos que tomar muito cuidado para que os valores e métricas que nos regulam não se tornem a castração que não merecemos e acabem com esforços criativos e inovadores. Então, a principal questão é: qual é o impacto que minha gestão tem sobre pessoas, territórios, organizações? É necessário avaliar pelo impacto, pelo que se agrega, evitando-se o quase autismo que encontramos em pessoas que se isolam ao se orientarem por métricas. Aliás, essas métricas podem não valer mais, daqui há alguns poucos anos. É melhor estarmos mais alertas agora e a área se reposicionar.

Administração como aprendizagem: do vir ao porvir com Tânia Fischer

Resumo

Nesta entrevista, Tânia Fischer, professora, pesquisadora, inovadora, gestora acadêmica, reflete sobre sua trajetória profissional, destacando sua atuação empreendedora e criativa no universo do ensino, da pesquisa e da prática social. A importância da formação de professores, de formação profissional, de relevância social e do papel da universidade são alguns dos temas abordados. Espera-se que essa trajetória emblemática na área de Administração no Brasil possa ser inspiradora para se estimular novas lideranças e empreendedores acadêmicos, bem como para se repensar as prioridades da formação e transformação acadêmica.

Palavras-chave

Ensino-Aprendizagem. Administração. Tânia Fischer. Desenvolvimento territorial. Formação profissional. Gestão social.

Management as learning: from coming to forthcoming discoveries with Tânia Fischer

Abstract

In this interview, Tânia Fischer, professor, researcher, innovator, academic manager, think about her professional career, highlighting her entrepreneurial and creative doings in the universe of education, research and social practice. The relevance of qualifying professors, of professional education, of social engagement and university role are some of the themes explored. We hope that such a emblematic career in the Area of Management in Brazil will be inspiring for stimulate new academic leaders and entrepreneurs, as well as to rethink the priorities for academic formation and transformation.

Keywords

Education; Management; Tânia Fischer; Territorial Development; Professional education; Social Management.

La administración como aprendizaje: del venir a lo porvenir con Tânia Fischer

Resumen

En esta entrevista, Tânia Fischer, profesora, investigadora, innovadora, gestora académica, reflexiona sobre su carrera profesional y destaca sus actividades emprendedoras y creativas en lo universo de la educación, investigación y práctica social. La importancia de la formación de profesores, de la formación profesional, del compromiso social y el papel de la universidad son algunos de los temas explorados. Esperamos que una carrera en la área de Administración en Brasil sea inspiradora para estimular a nuevos líderes académicos y empresariales, así como para repensar las prioridades para la formación académica y transformación.

Palabras clave

Enseñanza-Aprendiz; Administración; Tânia Fischer; Desarrollo Territorial; Formación profesional; Gestión social.

Entrevistada

Tânia M. D. Fischer

Doutora em Administração pela Universidade de São Paulo. Professora Titular da Universidade Federal da Bahia. <http://lattes.cnpq.br/9497816962454189>. Orcid não informado. E-mail: taniafischer@ciags.org.br.

Eduardo Davel (Entrevistador)

Ph.D. em Management pela École des Hautes Études Commerciales de Montréal. Professor Adjunto da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia. <http://lattes.cnpq.br/6818628123587050>. <https://orcid.org/0000-0003-0610-6474>. E-mail: davel.eduardo@gmail.com.

Endereço para correspondência

Tânia Fischer. Universidade Federal da Bahia, Escola de Administração, Núcleo de Estudos Sobre o Poder e Organizações Locais. Av. Reitor Miguel Calmon s/n, 3º andar, Vale do Canela, Salvador, BA, Brasil. CEP: 40110-903. Telefone: (71) 3283-7345.

Como citar esta contribuição

Fischer, T. (2018). Administração como aprendizagem: do vir ao porvir com Tânia Fischer. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 5(12), 13-31. Entrevista concedida a Eduardo Davel.

Entrevista realizada por Eduardo Davel em abril de 2018. Contribuição Submetida em 05 maio 2018. Aprovada em 05 maio 2018. Publicada online em 21 maio 2018. Sistema de avaliação: Convite. Avaliação sob responsabilidade do Núcleo de Estudos Organizacionais e Sociedade da Faculdade de Ciências Econômicas da Universidade Federal de Minas Gerais. Editor Especial: Eduardo Davel.



REVISTA DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE

NÚCLEO DE ESTUDOS ORGANIZACIONAIS E SOCIEDADE | FACE / UFMG | BELO HORIZONTE | V. 5 | N. 12 | ABRIL | 2018 | ISSN: 2358-6311