

A EXPERIÊNCIA ACADÊMICA DO AFETO, OU MEMÓRIAS (E INTERLÚDIOS) DE NOSSO APRENDIZADO COM NEUSA

Leticia Dias Fantinel¹

Marina Dantas de Figueiredo²

NOTAS INICIAIS

A Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade convidou-nos a contribuir para uma homenagem a Neusa Cavedon, nossa querida orientadora. Ao mesmo tempo em que cada uma de nós revisitou as próprias memórias com Neusa, também nos dispusemos a pensar e sentir juntas o significado de algumas de nossas vivências em comum nessa relação de orientação. Para nós duas – Letícia e Marina – o convívio com Neusa pelos caminhos da pós-graduação foi permeado de afeto - não apenas como um sentimento que ela dedicava a nós, mas também como um ensinamento sobre uma forma de aproximação de objetos e campos da pesquisa etnográfica. Com ela, aprendemos que o afeto, em certa medida, possibilita a prática da alteridade e o entendimento dos significados que se busca desvendar no exercício da etnografia.

¹ Doutora em Administração pela Universidade Federal da Bahia. Professora Adjunta da Universidade Federal do Espírito Santo. <http://lattes.cnpq.br/8188708807795008>. <https://orcid.org/0000-0002-4589-6352>. leticiafantinel@gmail.com. Endereço para correspondência: Universidade Federal do Espírito Santo, Centro de Ciências Jurídicas e Econômicas, Departamento de Administração. Av. Fernando Ferrari, 514, Goiabeiras, Vitória, ES, Brasil. CEP: 29075910. Telefone: (55 27) 40092200.

² Doutora em Administração pela Universidade Federal do Rio Grande do Sul. Professora Adjunta da Universidade de Fortaleza. <http://lattes.cnpq.br/0548529050384069>. <https://orcid.org/0000-0003-3273-8176>. marina.dantas@gmail.com.

Neusa nos ensinou também que o afeto é uma forma de relacionar-se com a academia, como campo político, e de produzir conhecimento engajado, atento, sensível e crítico ao mesmo tempo, num fazer acadêmico pouco pautado pelo convencional. Neste texto, vamos intercalar nossas memórias, (re)elaboradas em entendimentos sobre o afeto, que consideramos um traço distintivo da personalidade da Neusa, como fundamento para sua práxis acadêmica e como legado dela na nossa formação. Em nossas escolhas sobre a produção textual, buscamos fazer com que nossas vozes não se afinem em uníssono, nem se percam no indistinto do pronome “nós”, mas se justaponham numa alternância de trechos em primeira pessoa. Nos intervalos das nossas memórias, quisemos permitir também ao leitor ou à leitora participar do texto com suas interpretações, de modo que abrimos interlúdios textuais nos espaços entre nossas falas alternadas. Entendemos que escolher o afeto como eixo condutor deste texto nos faz colocar em primeiro plano uma postura da Neusa perante a academia, a produção de conhecimento e a relação com o campo, que marcou profundamente a nossa socialização enquanto pesquisadoras. Tal postura também se reflete em nosso posicionamento perante o próprio texto acadêmico, de forma que aprendemos a valorizar a dimensão narrativa e literária sem abrir mão da relevância científica - em uma expressão de afeto para com o leitor, talvez. A ele (ou ela), nos dirigimos diretamente, como confidente das nossas histórias particulares, entremeadas por elementos que remontam ao domínio do não-dito, como sorrisos, silêncios, suspiros, pausas, ponderações. E, assim, incentivadas à experimentação de alternativas às formas de escrita a que estamos habituadas, acordamos a produção de um texto “conversado”, à semelhança da fala falada, um pouco acadêmico e um pouco poético, inspiradas pelos ensinamentos da Neusa, que sempre valorizou os diálogos entre ciência e arte.

Silêncio.

Marina: O último presente que eu ganhei da Neusa foi um quadro pintado por ela. É uma tela de proporções pequenas e estética singela. De tamanho, não tem mais que 35

por 25 centímetros. O objeto representado é um passarinho, mais precisamente um pardal marrom e acinzentado, empoleirado no galho, muito fino, de uma árvore oculta. Ao fundo, um céu sem nuvens, pintado de azul claro, evanescente. “Eles passarão, eu passarinho”. A estrofe do Poeminha do Contra, de Mário Quintana, me vem à memória sempre que eu olho para o quadro. Quintana, gaúcho como Neusa, foi um poeta das pequenas coisas, do poema em prosa, cansado de reafirmar as estruturas estéticas dominantes. Esse texto não é sobre o discurso literário de Quintana, e sim sobre o legado de Neusa Cavedon, mas importa dizer que “ser passarinho”, é uma reflexão criadora do poeta na própria poesia, uma enunciação poética definida pela personalidade. Neusa é passarinho para mim, quando vejo a pintura do pardal sobre o fino galho. “Eles passarão, ela passarinho”. O sentido de escrever esse texto não é afirmar a estabilidade e o peso da homenagem a um legado acadêmico, mas sim celebrar a formidável audácia de ser pequeno e voar longe, com toda a contradição que há nisso.

Suspiro...

Marina: Como eu já disse, o passarinho que Neusa pintou para mim é um pardal. E o pardal é uma criaturinha contraditória, pois seu nome científico, *Passer domesticus*, remete a uma vida num ambiente particular, de um grupo restrito. Mas, ao mesmo tempo, a espécie é considerada cosmopolita, por ser encontrada em quase todos os países do mundo. As características desse passarinho têm muito a ver com a abordagem de Neusa sobre a temática da Cultura Organizacional, que foi o foco de toda sua carreira. Alinhada à perspectiva de produzir conhecimento administrativo atrelado a aspectos locais (Caldas, 1997, Fischer & Mac-Allister, 1999), Neusa escolheu olhar para realidades organizacionais situadas em contextos específicos. Quase todas as suas pesquisas foram localizadas no Rio Grande do Sul e as poucas exceções que percebemos no seu currículo Lattes estão ligadas a trabalhos de orientandos. Até mesmo nas parcerias com pesquisadores de outros estados, Neusa tentava incluir o Rio

Grande do Sul, numa análise conjugada do fenômeno da cultura que, na sua concepção, adquiriu uma dimensão regional ou mesmo restrita a uma cidade. Na contramão do *mainstream*, que assumia as culturas organizacionais como subprodutos de um todo chamado cultura nacional (vide o modelo de dimensões culturais de Hofstede, 1980), Neusa se interessava em compreender como os modos peculiares de ser dos habitantes de um lugar específico, que abriga as organizações, interagem com os ditames da gestão e produzem culturas organizacionais, no plural. A ideia absoluta de cultura nacional era estilizada em incontáveis pedaços e sua reconstituição passava a depender dos esforços de pesquisadores em coletá-los e colá-los para constituir um mosaico representativo do todo da cultura. Mas acontece que outro elemento de complexidade era somado a esse esforço de reconstituição do todo a partir de fragmentos: o tempo. E em relação ao tempo, entrava também em cena a dimensão histórica da formação da cultura. Nesse caso, a metáfora do mosaico já não funciona para explicar o fenômeno da cultura nacional e talvez seja melhor substituí-la pelo caleidoscópio, em que pedacinhos se combinam para formar imagens, conforme o objeto seja rotacionado. O caleidoscópio (ou pelo menos, os caleidoscópios mais comuns) oferecem um ponto de vista muito restrito, que só permite um observador por vez. Além disso, cada observador vai ver algo diferente, conforme o caleidoscópio gire e a interpretação do que é visto não obedece à lógica pré-estabelecida de uma figura com forma definida, como a que se buscava reconstituir com o mosaico, mas sim à interpretação do que se vê (vide a metáfora do caleidoscópio em Cavedon, 1995 e 2003).

Letícia: Nesse caleidoscópio, combinam-se tradições, hábitos, imaginários, representações, objetos, usos dos espaços. Ao girá-lo, o sujeito torna-se parte dele, pois de seu movimento dependem os reposicionamentos do artefato. A pesquisadora, portanto, não apenas apreende com seus sentidos, mas vive, em si mesma, a cultura pesquisada; sente em seu corpo os dados de campo. Da mesma forma, ao partilhar o cotidiano com os pesquisados, constrói com eles afetos e experiências. Não se resiste

ao contato com a cultura, com o outro; permite-se ser por ele atingido. Daí a importância de uma postura de relativização perante manifestações da cultura estudada. Pesquisadora e pesquisados imersos, juntos, tecendo relações interpessoais que não podem ser tiradas de contexto.

Pausa.

Marina: Como exemplo do interesse pela cultura organizacional situada no espaço e no tempo, fortemente contextualizada, podemos citar o projeto de pesquisa “Pode chegar freguês”: A cultura organizacional do Mercado Público de Porto Alegre – desenvolvido por Neusa entre 2000 e 2002, mas jamais superado em sua carreira. Afinal, ela continuou produzindo pesquisas sobre esse espaço mesmo muito depois do encerramento formal do projeto e essa atitude demonstra total coerência com sua premissa assumida de que a cultura organizacional não é estática. No texto que melhor representa o projeto e é, inclusive, homônimo, Neusa procurou “desvendar a cultura organizacional desse lócus” e “identificou as peculiaridades inerentes a fatores históricos, míticos e religiosos ligados ao modo de ser porto-alegrense e que se revelam na administração das lojas do Mercado, evidenciando significados que unem o sagrado e o profano, o público e o privado, a tradição e a modernidade, o comércio e a afetividade” (Cavedon, 2004, p. 173). O foco restrito na cultura porto-alegrense é um traço importante desse e de outros estudos conduzidos por ela e chama atenção para sua relação com a cidade. Porto Alegre é o um lugar de afetos para Neusa e eu percebo que muitas de suas escolhas quanto a temas de pesquisa e loci empíricos têm por fim (ainda que indireto) resgatar a história e a memória da cidade, ou mesmo contribuir para a constituição dessa memória. Além da pesquisa do Mercado Público, Neusa também pesquisou os sebos e livrarias da Rua do Riachuelo, os bares e restaurantes do Centro Histórico, as lojas do Viaduto Otávio Rocha. O motivo de estudar esses campos parecia ser uma conjugação de ciência e afeto. Esses eram lugares de que gostava ou pelos quais se interessava na sua cidade. E a cultura

organizacional, da maneira como ela concebia o fenômeno, estaria presente – e com a certeza de novidades – em toda parte onde houvesse organizações. Sinceramente, Neusa não parecia se importar com o tamanho ou o ramo de atuação das organizações, nem o fato de serem formais ou informais, capitalistas ou pertinentes a outra lógica. Ela expressou a tendência a estudar organizações familiares, mas desconfio que isso seja consequência do foco no pequeno e das possibilidades de acesso amplo, do tipo necessário para a pesquisa etnográfica.

Ponderação.

Letícia: As maiores marcas que eu trouxe do aprendizado científico com a Neusa têm relação com o fazer etnográfico. Talvez a capacidade e a disponibilidade para transitar (entre campos científicos, entre organizações, entre territórios,...), que marcam muitas das suas produções, e a abertura para se transformar com esse trânsito, essenciais ao ofício do etnógrafo, de alguma forma guardem relação com as fronteiras cinzentas do próprio método, que o tempo todo se coloca entre ciência e arte, entre técnica e sensibilidade. Neusa teceu reflexões em um texto recente sobre metodologia (Cavedon, 2014) e nele comparou a confecção da etnografia a uma viagem científica, em que não há como se permanecer imune ao que foi captado em campo. Pensar a produção do conhecimento científico enquanto processo, enquanto mobilidade, conecta-se com a metáfora colocada pela Marina dos passarinhos, do voo. Compreende-se o caminho da pesquisa como o devir do etnógrafo, que, ao transitar por diferentes redes, sempre numa posição limiar de viajante, acessa materialidades e significações e dispõe-se, assim, a afetar-se. Implica portanto compreender a ciência – o campo, o método, as teorias, as redes – como locus de afeto. Aliás, neste mesmo texto Neusa argumenta que fazer etnografia é estabelecer relações afetivas, é estar aberto à reciprocidade. Entendo que o estabelecimento de relações afetivas vai, no entanto, além das relações com os pesquisados, algo já tão abordado nas análises sobre etnografias dentro e fora da Antropologia. Eu, enquanto pesquisadora neófito no processo de iniciação no meio

acadêmico, pude aprender, no cotidiano vivido com Neusa, a tecer relações afetivas com as (e deixar-se afetar pelas) próprias redes nas quais o conhecimento é produzido. Estar sensível aos imponderáveis da vida real, como na memorável citação de Malinowski (2018), também na academia, e assim descobrir o “outro” orientando, orientador, colega.

Suspiro...

Marina: Como diz a Letícia, a etnografia é uma marca da carreira de Neusa, e é interessante lembrar como ela se aproximou dessa prática científica do campo da Antropologia. Para sua abordagem sobre cultura organizacional, os métodos do *mainstream* dos estudos de gestão eram insatisfatórios e foi preciso que ela buscasse o aporte metodológico na ciência que se dedica ao estudo da cultura. Neusa precisou fazer o mestrado nessa área, embora já fosse mestre em Administração, para legitimar-se como etnógrafa. Mas a maior parte dos continuadores da sua pesquisa – ou da sua linhagem, como ela gostava de dizer – não seguiu o mesmo caminho (à exceção de Carolina Dalla Chiesa, que também fez mestrado em Antropologia após concluir o mestrado em Administração). Tendo em vista que a maioria de nós, ex-orientandos, não pudemos fazer disciplinas sobre o método etnográfico na pós-graduação em Antropologia (por limitações de acesso impostas por essa área, à época entre 2004 e 2012), a forma como aprendemos sobre fazer etnografia foi com a própria Neusa. Em sua disciplina no Programa de Pós-Graduação da UFRGS, intitulada “Cultura Organizacional”, experimentamos a aproximação com o método, no exercício do “suspiro etnográfico”, como Neusa chamava, reconhecendo que uma etnografia de verdade demandaria mais tempo e esforço reflexivo. A disciplina era frequentada, principalmente, pelos mestrandos e doutorandos da área de Recursos Humanos, à qual Neusa estava formalmente vinculada na estrutura do PPGA/UFRGS. Mas interessados pelo método etnográfico de outras áreas juntavam-se à turma, gerando uma variedades de potenciais temas que ia muito além da cultura organizacional. Os

campos dos “suspiros” eram quase sempre localizados em Porto Alegre e muitos deles relacionados a projetos de pesquisa da própria Neusa. A cidade e o método eram o contexto comum desses exercícios. Enquanto treinávamos os sentidos para perceber o estranho ou estranhar o familiar, Neusa nos levava sutilmente a experimentar Porto Alegre e gostar da cidade. Algumas aulas se seguiam a convivência informal em bares do Centro, bairro desconhecido para a maioria dos alunos. A UFRGS, à época, atraía estudantes do interior do estado do Rio Grande do Sul e também de outros estados do Brasil, recém-chegados à cidade no primeiro semestre do primeiro ano de seus cursos de pós-graduação (quando a disciplina acontecia). Mesmo os alunos porto-alegrenses, ou residentes na cidade a mais tempo, podiam desconhecer o Centro e certas características típicas da cidade se morassem em outros bairros. Em nossos “suspiros” aprendíamos sobre etnografia pelo olhar de uma cientista generosa e disposta a desconstruir as barreiras entre campos científicos e descobríamos Porto Alegre com uma anfitriã afetuosa nos guiando pelas mãos.

Sorriso.

Letícia: Costumo dizer que os aprendizados sobre o método etnográfico marcaram não apenas a minha forma de fazer pesquisa, mas igualmente a minha forma de ver o mundo e de me relacionar com ele. A postura etnográfica - cautelosa, respeitosa, atenta - foi um ensinamento sempre presente nos “suspiros etnográficos” propostos pela Neusa nas aulas do PPGA. Essa postura significa um compromisso com o mergulhar, o entregar-se, o expor-se. Com o reconhecer-se etnocêntrico e praticar a relativização. Com o preocupar-se com a polifonia e com a autoridade do pesquisador no fazer científico. Com o compreender o contexto subjacente a uma determinada realidade social. Significa também um compromisso com o pensar a cultura e a cidade, fenômenos sempre presentes em nossas pesquisas, como construções dinâmicas e complexas, situadas no tempo e no espaço. Nesse caminho, por sugestão da Neusa, Marina e eu fomos provocadas a tecer conexões de outras disciplinas com o campo da

Administração: fomos cursar, ainda no mestrado, uma disciplina optativa no Programa de Pós-Graduação em História da UFRGS. Eu, que acabei abordando na dissertação um dos espaços mais emblemáticos do centro histórico de Porto Alegre (o Chalé da Praça XV), fui sendo capaz de estranhar a cidade a partir do seu passado. E isso mudou completamente a minha forma de me relacionar com espaços urbanos, o que, durante o processo de escrita da dissertação, foi assunto de longas conversas entre orientanda e orientadora à época. Inclusive, penso que a generosidade da Neusa ao me apresentar a possibilidade de encarar a vida cotidiana como uma grande experiência antropológica me fez, por um lado, ver uma cidade diferente da qual eu estava habituada, a partir de uma visão mediada por novas lentes no exercício difícil e custoso do estranhamento, e, por outro, me colocou aberta a novas possibilidades. E essa paixão não só pelo ato de fazer ciência, mas pelo lócus das nossas pesquisas, esse devorar da cidade, dos espaços organizacionais e urbanos, vai-se entranhando até se encontrar totalmente incorporado a nossa pele. Nesse processo, fui apresentada pela Neusa não apenas a uma estranha Porto Alegre, cidade que eu não conhecia totalmente, mas também a uma familiar Salvador, cidade por ela tão querida, e que acabou tornando-se minha morada durante alguns anos. Na escolha da UFBA para o meu doutorado, não posso negar que a apresentação de Salvador mediada por Neusa e seus afetos teve alguma influência.

Ponderação.

Marina: Talvez eu não possa generalizar, mas tendo a pensar que os investimentos de afeto sobre os orientandos eram maiores, dado o tempo de convivência e as expectativas (implicitamente) assumidas nessa relação. Não necessariamente o investimento de afeto pessoal, mas sim esse que se dirige a ensinar sobre o método etnográfico e o fazer acadêmico. Conforme descreve Goldman (2005), ao analisar a obra de Jeanne Favret-Saada, percebe-se que os afetos podem se agenciar de modos muito diferentes: alguns ligados à história pessoal, outros a opções éticas e políticas,

outros relacionados a antropologia como campo do saber, e assim por diante. Lembro-me que Neusa me incentiva a descobrir a cidade de Porto Alegre, a prestar atenção aos seus cheiros e aos sabores, aos sons diferentes (às vezes de pássaros que cantavam ali, e não na minha cidade de origem), ao movimento das ruas, aos hábitos das pessoas. Ela me presenteou com livros sobre a história da cidade e de seus lugares específicos e cuidou, maternalmente, de me ensinar como resistir aos invernos gaúchos. Neusa me preparou para ser afetada e cultivar afetos na relação com a sua Porto Alegre – do Centro, do Mercado, da Catedral, do Teatro São Pedro, do Guaíba. Minha dissertação de mestrado foi conduzida no contexto de relações do Centro Comercial Nova Olaria, um prédio histórico da Cidade Baixa, que abriga um centro comercial onde, à época, se podiam perceber conflitos entre os lojistas e jovens frequentadores da comunidade LGBTI+ e da região metropolitana de Porto Alegre. Considero que este trabalho como uma etnografia organizacional no contexto urbano, que hoje analiso como exercício etnográfico relacional (Desmond, 2014), desfocado de sujeitos ou de um lócus específico, e dedicado a compreender os limites, conflitos e contradições da cultura organizacional em relação ao contexto cultural mais amplo da cidade. Ou seja, eu não fiz uma etnografia urbana, sobre a organização-cidade, ou a cidade como organização, tampouco fiz uma dissertação sobre a organização na cidade, embora a cidade fosse indissociável da perspectiva relacional e da dinâmica cultural de transações relacionais entre a organização, seus múltiplos entes e agentes. O foco era sobre as condições da vida social, no contexto da cidade, que afetam e são afetadas pela vida organizacional. Para observá-las e compreendê-las, eu tinha também que ser afetada por elas – e isso envolve uma percepção do processo de ser afetada e a própria percepção dos afetos pelas pessoas e os lugares com quem eu me relacionei, como praticante da etnografia. Citando novamente Goldman (2005, p. 150), eu não me refiro ao “afeto no sentido da emoção que escapa à razão, mas do afeto como resultado do processo de afetar, alguém ou além da representação”. Esse afeto é deixar-se afetar pelas mesmas forças que afetam os demais, para que se estabeleça um certo tipo de relação que envolve uma comunicação complexa, reveladora de significados culturais para o pesquisador. É

o afeto pelo mundo em que se passa a viver. No meu caso, por Porto Alegre, ou uma Porto Alegre recortada pelos afetos de Neusa, que me afetaram também.

Suspiro...

Letícia: Entendo que esse afetar e permitir-se ser afetado, enquanto estatuto epistemológico (Favret-Saada, 2005), perpassa também uma dimensão sensorial que permeia tanto as nossas pesquisas quanto nossas relações. Lembro que a inserção das nossas pesquisas, quando entramos no mestrado, se deu em um projeto maior que a Neusa participava, que versava sobre bares e restaurantes. Fiz meu “suspiro etnográfico” no Mercado Público, em meio aos intensos odores, cores e sabores das e nas bancas. Mesmo mais recentemente, reencontros com a Neusa sempre vêm acompanhados de uma cuidadosa escolha do local e do cardápio. Ainda durante o mestrado, influenciada pela Neusa, busquei na Antropologia de Lévi-Strauss (2004) alguma forma de entendimento sobre como a alimentação organizava a sociedade. A partir das primeiras leituras deste autor fui tomando contato com uma série de produções que evidenciavam o simbólico ato comensal e também sua dimensão encarnada, material. E penso que é exatamente essa dimensão visceral que se encontra no cerne do afeto: ser afetado é mais que praticar a empatia, é mais que imaginar-se no lugar do outro; ser afetado é dispor-se a ocupar o lugar do outro, experimentar, sentir a experiência no seu próprio corpo. Ser afetado demanda fazer da experiência, da participação em campo, um instrumento de conhecimento (Favret-Saada, 2005).

Pausa.

Marina: Sua maneira de abordar a cultura organizacional como fenômeno situado e seu olhar interessado para a cidade fizeram com que Neusa se aproximasse dos estudos sobre as questões urbanas e a gestão. Mas apesar da proximidade, Neusa não cruzou as fronteiras da temática da organização-cidade (MacAllister e Moura, 1996;

Fischer, 1997). Como passarinho, ela permaneceu, pousada no seu galho flexível, mas apta a sobrevoar esse e outros temas de interesse. Num campo dividido, como eram os estudos organizacionais brasileiros nos anos 1980 e 1990 (época bem representada pela série de textos “Paradigmas em estudos organizacionais”, publicada pela Revista de Administração de Empresas em 2005), escolhas de temas de pesquisa eram compromissos de carreira e pesquisadores não se permitiam facilmente experimentar outras possibilidades. Dizia o professor Maurício Tragtenberg, lembrado pela professora Maria Ester de Freitas, que “para cavar fundo é necessário cavar no mesmo lugar” (Crubellate, 2005). A frase buscava incentivar os acadêmicos da área a buscarem dar continuidade e aprofundar suas pesquisas, sem perder o foco ou mudar constantemente os objetos de estudo. Mas a metáfora de um buraco fundo não me parece representar bem o modo como Neusa desenvolveu sua carreira e contribuiu para o campo. Ela trabalhou produzindo algo mais comparável a um canteiro, fazendo sulcos e caminhos na terra, do que cavando um poço fundo. Embora apegada à temática da cultura organizacional, ela usava essa escolha como um guarda-chuva, que abrigava muito mais. Sua filiação ao paradigma interpretacionista nos estudos organizacionais (Vergara & Caldas, 2005) permitia que outros focos pudessem ser assumidos, de maneira plástica, permeável. Como um passarinho curioso, seus voos pela cultura organizacional a levavam ao estudo da cidade, de modo que a questão urbana se colocou como foco de alguns de seus trabalhos, mas de maneira acoplada à temática da cultura organizacional, numa simbiose interpretativa. Outras temáticas do campo dos estudos organizacionais também podiam ser experimentadas, como questões de gênero, raça e classe no mundo do trabalho e na sociedade, sempre de maneira integrada ao seu tema principal. Outras disciplinas também eram usadas como recurso para construir conhecimento e não havia, por parte de Neusa, a intenção de dialogar apenas com o campo da antropologia para fazer avançar o estudo da cultura organizacional. Ela se permitia explorar teorias da psicologia e cabe dizer que a perspectiva das representações sociais foi utilizada por ela para a interpretação de significados da cultura. A história também era frequentemente acionada em seu

trabalho, e pontuo que Neusa foi uma das pioneiras no estudo da temática de história e memória nas organizações, ainda que não seja muito lembrada por isso. Ela não é citada como uma das fundadoras desse campo no Brasil, porque abordou questões históricas sem divergir do campo da cultura organizacional. Mas ao assumir a cultura como um todo complexo e o paradigma interpretativo como capaz de abrigar muitos acoplamentos de temas, Neusa contribuiu também com o tema da história e memória, sem cruzar fronteiras.

Letícia: Nos caminhos trilhados por Neusa, a composição do olhar sobre o fazer organizacional é marcada pelo acesso a organizações centrais para o contexto social local (geográfica e simbolicamente), muitas vezes organizações populares e informais. Da própria UFRGS aos sebos, do Viaduto Otávio Rocha ao Mercado Público, e até mesmo mais recentemente em suas pesquisas no Instituto Geral de Perícias, falamos de organizações que fazem parte da vida dos cidadãos de Porto Alegre. Trata-se de formas organizativas que nos afetam na vivência do urbano, em suas relações com a vida material das pessoas, com o poder público, com a sociedade em geral. E tal conexão com o urbano e o local se evidencia nas preocupações com o próprio situar dos fenômenos estudados, como produzido historicamente, lastreado cultural e socialmente. Quando aventamos a possibilidade de realização de minha dissertação de mestrado no Chalé da Praça XV (cujos principais achados foram publicados em Fantinel & Cavedon, 2010), Neusa me encorajou a buscar tudo o que havia em termos de dados históricos sobre o lócus. Saber a origem e as transformações pelas quais o espaço estudado e o entorno passaram, segundo ela, teria um papel importante para compreender aspectos simbólicos que permeavam aquela cultura, ainda que o permissionário visse seu negócio como recente, pois estava gerenciando o restaurante há pouco tempo. Isso foi fundamental para que eu desvendasse e acessasse, por exemplo, o mundo dos que chamei “clientes-narradores” do Chalé, categoria central para que eu compreendesse as representações sociais sobre a organização e sobre o centro de forma geral.

Silêncio.

Letícia: Ainda no contexto das pesquisas da Neusa, estamos falando de estudos que visam a alcançar o mundo do outro, expressão que ela mesma usa ao convidar o leitor na introdução de seu livro *Antropologia para Administradores* (Cavedon, 2003), a partir de um olhar de estranhamento e familiarização ao mesmo tempo, como preconizam os ensinamentos do fazer antropológico. Isso aguça nosso olhar para nosso próprio cotidiano, mesmo fora de nossos contextos de pesquisa. Neusa já me disse que, uma vez que tenhamos vestido as lentes de etnógrafa, nunca mais as conseguimos tirar. E essa lente corresponde ao esforço nesse alcance do mundo do outro, esforço que exercitamos não apenas com nossos sujeitos de pesquisa, mas também com esse outro que é o colega de orientação. Marina e eu, contemporâneas no mestrado, compartilhamos esse espaço sob a orientação de Neusa, e com ela aprendemos sobre esse outro parceiro de pesquisa, esse outro que você sequer conhece, mas que agora é herdeiro, com você, de uma linhagem (usando como analogia as linhagens dos antropólogos, como descreve Peirano, 1990) cujo significado você vai descobrindo com o passar do tempo. E, assim, esse processo de conhecimento do outro passa por conhecer-se a si mesmo, reconhecer-se no outro, processo que jamais se esgota.

Pausa.

Marina: Neusa falava de linhagens e de uma espécie de continuidade de si própria em seus orientandos. Assim, nós - Letícia e Marina - somos herdeiras diretas de Neusa. Mas os laços hereditários da linhagem não se esgotavam em uma geração, pois Neusa dizia que éramos "netas" do professor Roberto Fachin, que foi seu orientador de mestrado e doutorado em administração na UFRGS. Não tivemos o prazer de sermos alunas do professor Fachin, mas fomos afetadas por seu legado, através da relação com a Neusa. Na simulação de uma família, construída no ambiente impessoal da academia, penso que Neusa nos ensinava sobre uma práxis acadêmica afetiva, construída sobre

bases fraternas. A academia é campo de embates em que se disputa capital cultural (Bourdieu, 2005). Somos levados a competir e nos medir (a nós próprios e mutuamente) pela régua da produtividade, cada vez mais milimetrada. A comparação que era normal entre colegas de orientação não se transformava em concorrência entre os alunos da Neusa. Tampouco nos estimulava a cooperações oportunistas com o intuito de alavancar produções acadêmicas individuais por meio do esforço coletivo (mas nem sempre equitativo). Quanto a isso, a adoção do método etnográfico – monográfico por definição – pela maior parte dos orientandos, dificultava conluios produtivistas (a própria Neusa era reticente e cautelosa em ser coautora de pesquisas etnográficas que não fossem feitas por ela mesma e daí aprendemos sobre os cuidados e limitações de incluir autores em produtos acadêmicos dessa natureza). Seu estilo de orientação também não propiciava isso, porque Neusa não fazia sessões coletivas de orientação (salvo raras exceções em meus seis anos de convivência com ela), nem amarrava as produções dos orientandos contemporâneos a um mesmo projeto de pesquisa. Embora tenhamos, por vezes, desenvolvido nossas teses e dissertações no escopo de um mesmo projeto (por exemplo, eu e Leticia no Mestrado, no projeto Bares e Restaurantes), não compartilhávamos o mesmo campo empírico e, no tipo de construção de objeto das pesquisas sobre cultura organizacional, isso mudava tudo. Entre orientandos de uma mesma geração, cooperamos pouco no sentido usual de produções conjuntas, sob o aval da orientadora, ou troca de referências bibliográficas para ampliar esforços de revisão de literatura. Isso porque Neusa não nos incentivava a jogar o jogo do produtivismo acadêmico. Por outro lado, ela nos ensinava, pelo seu próprio exemplo, que ter amigos em diferentes posições do campo era uma estratégia para aumentar a rede de cooperação e ocupar posições de prestígio.

Ponderação.

Marina: Entre os capitais que trazia consigo para o campo acadêmico (Bourdieu, 2005), estava um certo “capital afetivo”, traduzido no atributo de ser bem-quista e na

capacidade de mobilizar a simpatia alheia. Neusa tinha amigos na academia (ela dizia que a confraternização com os amigos era o principal motivo que a levava a querer participar dos eventos acadêmicos da área). É claro que todos nós, acadêmicos, temos amizades, que surgiram dos nossos contatos profissionais. Mas de certa forma, Neusa usufruía das amizades como recurso para transformar os jogos do campo acadêmico e elaborar outras formas de ação. Suas amizades a levavam a parcerias de pesquisa (e não o contrário, no mais das vezes), e por ter tantos amigos, ela foi um elemento central na conexão dos pesquisadores da área de cultura e simbolismo nos estudos organizacionais brasileiros nos anos 1990 e 2000. Nos projetos propostos por amigos, participavam orientandos, que passavam também a acumular capital intelectual e afetivo. Entre projetos simultâneos conduzidos por ela, ou dos quais ela era participante, Neusa apresentava aos orientados possibilidades de campos empíricos e focos analíticos, mas também de filiações afetivas, de encontrar afetos e encontrar-se nos afetos.

Pausa.

Marina: Voltando ao Poeminha do Contra e a Mário Quintana... Conta a história (uma delas) que Quintana se candidatou por três vezes à imortalidade na Academia Brasileira de Letras nos anos 1980, mas foi preterido em todas elas por votos de acadêmicos que pareciam seguir critérios políticos de influência, poder e prestígio social. Ser passarinho é se reconhecer pequeno frente aos grandes, mas também se deleitar com as táticas do "jeitinho", do "escapar de fininho" e voar pela fresta aberta, numa oportuna corrente de ar. O modo como Neusa lidava com os jogos da academia tinha muito de passarinho, o que se expressava, por exemplo, em seu desinteresse por posições de poder e pela ironia sutil com que se referia às pompas e circunstâncias dos rituais acadêmicos. Ela não era alheia ao poder que se entremeia no campo acadêmico, mas evitava confrontos e preferia posicionar-se do lado mais macio de cada questão em disputa. Isso possivelmente tem a ver com sua personalidade, mas também com suas escolhas

na academia por uma abordagem alternativa ao *mainstream* da temática de cultura organizacional e pelo método etnográfico, até então pouco praticado no campo dos estudos organizacionais brasileiros. Numa época em que se discutia a hegemonia da pesquisa qualitativa sobre a quantitativa, com a necessidade de explicar que as duas formas de fazer pesquisa não são mutuamente excludentes (Van Maanen, 1979; Morgan e Smircich, 1980), fazer etnografia implicava trilhar o caminho menos óbvio – para não dizer o mais difícil. O reconhecimento dessa forma de fazer ciência no campo da administração custava o esforço dos adeptos para provar a validade e o rigor de seus trabalhos. Entre os contemporâneos de Neusa, as conquistas de mais representatividade para a pesquisa qualitativa e as abordagens divergentes do paradigma positivista foram resultado de diversas resistências. Enquanto uns ampliaram espaços por meio de embates frontais no campo, Neusa buscou outras formas de se posicionar. Todos aqueles que ali estavam “atravancando seu caminho”, Neusa preferiu deixar passar e escolheu ser passarinho. Penso que essa escolha foi interpretada como *naïve* em círculos acadêmicos orientados por certa compreensão crítica sobre a práxis acadêmica. Se a interpretação for tomada como justa, ressalto que ser *naïve* é também uma postura de negação do pragmatismo das ideologias dominantes e de busca por espaços e condições para o livre pensar. Ser passarinho por vezes significa sobrevoar a cena, numa posição pouco implicada e até mesmo privilegiada. Mas por outras, significa assumir uma existência menor e mais frágil como virtude, numa atitude profundamente subversiva da ordem de privilégios naturais dos grandes e fortes.

Suspiro...

Letícia: Eu gostaria de, encaminhando nossa conversa para os “finalmentes”, falar do afeto notadamente como uma forma de compromisso ético. Neusa ensinava, na época de nossas orientações, que um professor se faz muito mais por suas ações consoantes com aquilo que ensina do que propriamente pelo conhecimento que possui. Entendo,

assim, que a práxis acadêmica permeada pelo afeto representa um importante compromisso ético com a alteridade, que não se encerra no contato com o campo. Ele marca profundamente nossa visão de mundo, nossa responsabilidade com o lócus de pesquisa, com os sujeitos pesquisados e com campo científico de forma geral.

Marina: Da minha parte, reitero que o sentido de prestar essa homenagem não está na afirmação de um legado que segue a cronologia das suas publicações. Nas linhas do currículo Lattes não há espaço para expressar em que circunstâncias vivenciais se produziu uma carreira, mas o que fica de legado, muitas vezes, é tão somente a formalidade do que está lá. Para mim, o que precisa ficar registrado nesta homenagem à Neusa é justamente o que há entre as linhas, são os interlúdios. É lamentável que a maioria dos grandes professores da nossa área não recebam homenagens semelhantes a esta. Em muitos casos, falta espaço editorial e ocasião para tal (por isso, somos gratas à Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade por tão generosamente nos dar esta oportunidade). Mas conhecemos tantos outros casos de reputações acadêmicas impecáveis que deixam como legado afetivo apenas destroços (das emoções de ex-alunos e orientandos, da relação com os pares e com instituições), que os mais diretamente implicados talvez não desejem recordar. Não podemos deixar que o legado afetivo de Neusa seja esquecido porque seu modo de ser e de se expressar nesse meio são transformadores de práticas há muito enraizadas na academia. Nossa homenagem à Neusa é porque queremos uma academia afetuosa, que afete e se deixe afetar. Esperamos levar isso adiante, já que temos nossas razões afetivas para crer que “Eles passarão, ela passarinho”.

REFERÊNCIAS

Bourdieu, Pierre (2005). *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil.

Caldas, Miguel P. (1997). Santo de casa não faz milagre: condicionantes nacionais e implicações organizacionais da fixação brasileira pela figura do "estrangeiro". In Fernando C. Prestes Motta & Miguel P. Caldas (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 73-93). São Paulo: Atlas.

Cavedon, Neusa R. (2014). Método etnográfico: da etnografia clássica às pesquisas contemporâneas. In Eloisio M. Souza (Org.). *Metodologias e análises qualitativas em pesquisa organizacional: uma abordagem teórico-conceitual* (pp. 65-90). Vitória: EDUFES.

Cavedon, Neusa R. (2004). "Pode chegar, freguês": a cultura organizacional do mercado público de Porto Alegre. *Organizações & Sociedade*, 11(29), 173-189.

Cavedon, Neusa R. (2003). *Antropologia para administradores*. Porto Alegre: UFRGS.

Cavedon, Neusa R. (1995). *As interfaces entre a Administração, a Antropologia e a Filosofia: um caleidoscópio de idéias*. Porto Alegre: PPGA/UFRGS (Documentos para Estudo).

Crubellate, João M. (2005). Estudos organizacionais no Brasil: do futuro que queremos e do futuro que teremos. *Cadernos EBAPE. BR*, 3(4), 1-4.

Fantinel, Leticia D. & Cavedon, Neusa R. (2010). A cultura organizacional do restaurante Chalé da Praça XV em Porto Alegre: espaços e tempos sendo revelados. *Revista de Administração Mackenzie*, 11(1), 6-37.

Favret-Saada, Jeanne (2005). Ser afetado. *Cadernos de Campo*, 13, 155-161.

Fischer, Tânia (1997). A cidade como teia organizacional: inovações, continuidades e ressonâncias culturais – Salvador da Bahia, cidade puzzle. In Fernando C. Prestes Motta & Miguel P. Caldas (Orgs.). *Cultura organizacional e cultura brasileira* (pp. 74-88). São Paulo: Atlas.

Fischer, Tania & Mac-Allister, Mônica (2001). Nota técnica: jogando com a cultura organizacional. In Stewart R. Clegg, Cynthia Hardy, & Walter R. Nord (Eds.). *Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções* (pp. 252-259). São Paulo: Atlas.

Goldman, Marcio (2005). Jeanne Favret-Saada, os afetos, a etnografia. *Cadernos de Campo*, 13(13), 149-153.

Hofstede, Geert (1980). Culture and organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15-41.

Lévi-Strauss, Claude (2004). *O cru e o cozido: mitológicas 1*. São Paulo: Cosac Naify.

MacAllister, Mônica & Moura, Suzana (1996). Cidade estratégica e gestão empreendedora: uma operação de planejamento, pacto e marketing. *Organizações & Sociedade*, 3(6), 7-29.

Malinowski, Bronislaw (2018). *Argonautas do pacífico ocidental*. São Paulo: Ubu.

Morgan, Gareth & Smircich, Linda (1980). The case for qualitative research. *Academy of management review*, 5(4), 491-500.

Peirano, Mariza G. S. (1990). *Os antropólogos e suas linhagens*. Brasília: Departamento de Antropologia/Universidade de Brasília.

Van Maanen, John (1979). Reclaiming qualitative methods for organizational research: a preface. *Administrative science quarterly*, 24(4), 520-526.

Vergara, Sylvia C.; Caldas, Miguel P. (2005). Paradigma interpretacionista: a busca da superação do objetivismo funcionalista nos anos 1980 e 1990. *Revista de Administração de Empresas*, 45(4), 66-72.

A EXPERIÊNCIA ACADÊMICA DO AFETO, OU MEMÓRIAS (E INTERLÚDIOS) DE NOSSO APRENDIZADO COM NEUSA

Resumo

Produzimos este texto a partir de nossas experiências de pesquisa sob a orientação de Neusa Cavedon, com foco no afeto como uma forma de estabelecer relações com o meio acadêmico e de produção de conhecimento engajado, atento, sensível e crítico. Ao revisitarmos o legado de Neusa como pesquisadora, argumentamos que imprimir afeto nas relações de pesquisa - durante o trabalho de campo, nas relações de orientação, nas parcerias com outros pesquisadores, etc - pode ser considerado uma postura que nos marcou, à época de nossas experiências de orientação, como neófitas no campo, e que influencia até hoje nossa forma de fazer ciência e de nos relacionar com o meio científico. Dessa forma, ponderamos ter em conta o afeto como eixo condutor da práxis acadêmica. Além disso, compreendemos o tipo de produção textual que desenvolvemos, também como uma forma de homenagem. Neste texto compartilhado, em que as vozes das autoras se alternam e produzem lapsos ou interlúdios dirigidos ao leitor, experimentamos uma forma de escrita pouco convencional no meio acadêmico em que nos inserimos, em consonância com os escritos de Neusa, que valorizam a escrita criativa e desafiadora dos padrões.

Palavras-chave

Neusa Cavedon. Afeto. Pesquisa. Etnografia.

LA EXPERIENCIA ACADÉMICA DE AFECTO, O MEMORIAS (E INTERLUDIOS) DE NUESTRO APRENDIZAJE CON NEUSA

Resumen

Producimos este texto a partir de nuestras experiencias de investigación bajo la asesoría de Neusa Cavedon, con enfoque en el afecto como una forma de establecer relaciones con el campo académico y la producción de conocimiento comprometido, atento, sensible y crítico. Al revisar el legado de Neusa como investigador, sostenemos que el afecto impresionante en las relaciones de investigación, durante el trabajo de campo, en las relaciones de asesoría, en las asociaciones con otros investigadores, etc., puede considerarse una postura que nos marcó, en el momento de nuestra investigación, como principiantes en el campo, y que influyen en nuestra forma de hacer ciencia y relacionarnos con el entorno científico hasta hoy. Por lo tanto, consideramos tener en cuenta el afecto como el eje conductor de la praxis académica. Además, entendemos el tipo de producción textual que desarrollamos, también como una forma de homenaje. En este texto compartido, en el que nuestras voces se alternan y producen lapsos o interludios dirigidos al lector, experimentamos una forma no convencional de escritura, dialogando con los escritos de Neusa, que valoran la escritura creativa y desafiantes de los estándares.

Palabras clave

Neusa Cavedon. Afecto. Investigación. Etnografía.

THE ACADEMIC EXPERIENCE OF AFFECTION, OR MEMORIES (AND INTERLUDES) OF OUR LEARNING EXPERIENCES WITH NEUSA

Abstract

This paper is based on our research experiences under the supervision of Neusa Cavedon. We focused on affection as a way of establishing relationships with the academic environment and the production of engaged, attentive, sensitive, and critical knowledge. In revisiting Neusa's legacy as a researcher, we argue that the posture of impressing affection in research relationships (during fieldwork, in supervision relationships, in partnerships with other researchers, etc.) really touched us when students. It still influences our way of doing science and relating to the scientific field. Thus, we consider taking affection into account as the guiding principle of academic praxis. Besides, we understand the type of textual production we develop, also as a form of homage. In this paper, our voices alternate and produce lapses or interludes to the reader. Indeed, we chose an unconventional style of writing in the academic field in which we operate. We consider this choice congruous with Neusa's creative and nonstandard writings.

Keywords

Neusa Cavedon. Affection. Research. Ethnography.

CONTRIBUIÇÃO

Leticia Dias Fantinel

Contribuiu com a concepção, produção e revisão do texto final.

Marina Dantas de Figueiredo

Contribuiu com a concepção, produção e revisão do texto final.

AGRADECIMENTOS

-

DECLARAÇÃO DE INEDITISMO

As autoras declaram que a contribuição é inédita.

CONFLITO DE INTERESSES

As autoras declaram não haver conflito de interesses.

COMO CITAR ESTA CONTRIBUIÇÃO

Fantinel, Leticia D. & Figueiredo, Marina D. (2019). A experiência acadêmica do afeto, ou memórias (e interlúdios) de nosso aprendizado com Neusa. *Farol – Revista de Estudos Organizacionais e Sociedade*, 6(17), 836-860.