

# *Seção Especial*

HOMENAGEM A

FERNANDO CLÁUDIO PRESTES MOTTA

E  
C  
C  
O  
S

R  
E  
V.

C  
I  
E  
N  
T.

n. 1  
v. 5

jun.  
2003

## HOMENAGEM AO PROF. FERNANDO CLÁUDIO PRESTES MOTTA\*

### Apresentação

No dia 03 de setembro de 2002, a EAESP – Escola de Administração de Empresas de São Paulo/FGV – realizou uma solenidade acadêmica para prestar homenagem ao Prof. Fernando C. Prestes Motta, considerado o maior autor brasileiro na área de Administração e Estudos Organizacionais. O evento reuniu professores de diversas instituições e de diferentes formações, que discutiram aspectos fundamentais de sua obra e trajetória acadêmica e a influência de seu pensamento na formação de inúmeros profissionais no Brasil. Autor de uma obra que inclui 15 livros, mais de 50 artigos e a orientação de mais de 70 dissertações de mestrado e doutorado, na FGV e na USP, o Prof. Fernando é um nome respeitado no país e no exterior.

Tive a honra de ser a organizadora desse evento, marco na história da EAESP. As organizações em geral não têm o hábito de manifestar explicitamente o seu reconhecimento a pessoas que ainda estão no pleno exercício de suas atividades; algumas o fazem apenas quando o homenageado já não pode mais participar da festa que lhe é dedicada; outras simplesmente esquecem a presença e a importância que um dia alguém teve nas suas histórias. Nesse sentido, apesar de todo o discurso de valorização do homem e da importância do reconhecimento como fator motivacional, a ausência de aplausos merecidos é um depoimento silencioso da memória racionalmente seletiva das organizações. É preciso que ‘refresquemos’ sempre a memória organizacional.

É com prazer enorme que vejo a Revista EccoS, neste tão oportuno número cujo tema se intitula “Universidade – tradição e rupturas”, dedicar um espaço à divulgação dessa homenagem. Os textos a seguir são algumas das palestras feitas naquele evento. Todos os palestrantes têm íntima relação pessoal e profissional com o homenageado, e com ele têm trabalhado em algum momento e em alguma instituição. Por isso, não é de estranhar que uma fala ou

\*A seção em homenagem a Fernando Cláudio Prestes Motta e os respectivos textos que a acompanham foram realizados ainda durante sua vida. Infelizmente, o professor Fernando veio a falecer em 3 de junho de 2003. Resolvemos, no entanto, manter os textos em seu formato original.

outra se refira também ao amigo e não apenas ao colega de trabalho. Não apenas é difícil separar o profissional estrito do homem inteiro, como também não é justo nem pertinente. O exercício da profissão acadêmica não se restringe ao espaço da escola nem pressupõe qualidades apenas relacionadas à competência profissional. É um fato que ser professor, educador e pesquisador são estatutos profissionais que se beneficiam ainda de um sentido e valor sociais ligados a uma profissão nobre com um significado mais amplo que o circunscrito aos contratos de trabalho. Tanto no Brasil quanto em países desenvolvidos, temos presenciado uma progressiva degradação da profissão de professor, seja salarial, seja em relação aos vínculos que a ligavam a uma instituição. No entanto, esse processo não tem sido capaz de drenar a energia, a dedicação, a integridade e a crença que muitos acadêmicos ainda têm e exercem na sua profissão. Felizmente, todos nós conhecemos professores, pesquisadores, cientistas que se recusam a abdicar daqueles valores que dão sentido ao trabalho e que atestam uma crença profunda na construção de uma sociedade não apenas mais desenvolvida economicamente, mas também mais justa e humana. O professor Fernando C. Prestes Motta é um desses exemplos e você, caro leitor, saberá agora o porquê.

Este conjunto de artigos é composto de sete breves textos e seus autores são: Carlos Osmar Bertero, professor na EAESP/FGV; Maria Ester de Freitas, professora na EAESP/FGV; Liliana P. Segnini, professora na Faculdade de Educação da UNICAMP; Afrânio Mendes Catani, professor na Faculdade de Educação da USP; Gustavo Luis Gutierrez, professor na Faculdade de Educação Física da UNICAMP; José Henrique de Faria, professor na Faculdade de Administração da UFPR e Cleide Rita Silvério de Almeida, professora na UNINOVE e na PUC-SP.

Maria Ester de Freitas  
EAESP/FGV

## O TRABALHO INTELECTUAL DE FERNANDO PRESTES MOTTA

*Afrânio Mendes Catani\**

\*Professor na Faculdade de Educação da Universidade de São Paulo (USP) e no Programa de Pós-Graduação em Integração da América Latina (PROLAM) desta Universidade.

É sempre prazeroso voltar à instituição de que fui aluno (1971 a 1975), na qual trabalhei (1976 a 1980) e em cujos processos de seleção aos cursos de graduação e de pós-graduação colaborei (1977 a 1997), como aconteceu na noite de 03 de setembro de 2002. Ainda mais prazeroso porque se tratava de homenagear o Professor Fernando Prestes Motta, que contribuiu academicamente – e continua contribuindo – para o desenvolvimento, no Brasil, dos estudos organizacionais e da administração. Roland Barthes, em sua aula inaugural no *Collège de France* – a mais prestigiosa instituição científica francesa –, pronunciou sábias palavras, que aqui tomo de empréstimo: “Deixando de lado as possíveis razões que levaram o *Collège de France* a me acolher – já que são incertas a meus olhos –, afirmo que a entrada neste lugar representa para mim mais uma alegria do que uma honra; pois a honra pode ser imerecida; a alegria jamais o é.”

Nesse sentido, é indisfarçável minha alegria, pois, além de intelectual de expressão, Fernando é um amigo querido, com quem tive o privilégio de conviver na EAESP/FGV quando era estudante e, posteriormente, docente, bem como na Faculdade de Educação/USP, onde fomos colegas, durante uma dúzia de anos, no Departamento de Administração Escolar e Economia da Educação, principalmente nas disciplinas de pós-graduação que ministrávamos na linha de pesquisa “Cultura, Organização e Educação”.

Algumas pessoas foram responsáveis por minha formação em Administração Pública, porque além de orientarem minhas leituras básicas, também me ensinaram a trabalhar e pesquisar. E isso num momento em que, nas Ciências Humanas, a EAESP/FGV possuía em seus quadros jovens docentes que preparavam seus mestrados ou doutorados, atualizados, portanto, com o que se produzia no país e no exterior. Por isso, tenho uma dívida eterna para com Sergio Miceli, Vânia Sant’Anna, José Carlos Durand, Ruben Keinert, José

Paulo Vieira, Maria Rita Durand, David José, Gilberto Vasconcellos, Arakcy Martins Rodrigues, Vilmar Faria, Robert Nicol, Isidoro Blikstein, Edgard Carone, Roberto Venosa, Fernando, Ramón Moreira Garcia e outros ‘veteranos’ que iniciaram suas carreiras um pouco mais tarde, mas que exerciam certa liderança intelectual, como Henrique Rattner e o saudoso Maurício Tragtenberg, com quem estudei, informalmente, durante anos. Seria injusto não mencionar colegas responsáveis por debates de temas da atualidade, em que nem sempre havia concordância, embora nunca tenha faltado atenção e picardia: Bresser Pereira, Alkimar Moura, Carlos Ferreira, Dalmo Nogueira Filho, Esdras Borges Costa e Laércio Betiol compõem esta lista.

Citei esses nomes (e devo estar cometendo a injustiça de deixar escapar outros) não com a intenção de fazer um largo inventário, e sim para mostrar que a EAESP/FGV tinha um excelente plantel, o que permitiu que vários de nós empreendêssemos aquilo que Pierre Bourdieu chamou de “estratégia de reconversão”, ou seja, nos profissionalizarmos em domínios distintos daqueles para os quais estávamos sendo preparados – ao menos Ricardo Antunes, Pedro Luiz Barros Silva, Arnaldo Spindel e eu nos desviamos...

Por incrível que possa parecer, nunca fui aluno de Fernando Motta (assim o chamávamos), mas lia tudo o que escrevia e o perturbava incansavelmente. Houve época em que ele morava bem próximo a Getúlio e, me recordo, a turma de Arnaldo Spindel e de Pierre Ruprecht não dava sossego: ia lá, telefonava, reunia-se. Como, por coincidência de horário, eu não fazia sua disciplina, conversava com o Pierre (que conhecia desde que nos apresentamos ao serviço militar e, para a nossa alegria, fomos dispensados), pegava as referências básicas e ia me virando. Fernando já havia escrito *Teoria geral da administração: uma introdução*, de 1972, trabalho pioneiro, em que as principais teorias administrativas são mapeadas, expostas e criticadas. Além desse livro, contávamos com o artigo de Maurício Tragtenberg, “A Teoria geral da administração é uma ideologia?”<sup>1</sup> e também com sua tese de doutorado, transformada no denso livro *Burocracia e ideologia*, de 1973. Fernando era um verdadeiro dínamo; chegávamos a brincar que ele escrevia e publicava mais rápido do que conseguíamos ler. Era um ritmo de produção frenético, que se somava às aulas, palestras, cursos sempre atualizados, bancas, atendimento aos alunos, pesquisas – enfim, sempre desempenhou o papel de um *scholar* exemplar.

<sup>1</sup> *Revista de Administração de Empresas – RAE*, dez. 1971.

A partir de agora, falarei brevemente de sua obra, pois, ao contrário da maioria de nossos colegas, Fernando possui obra coerente, de larga amplitude, abarcando as dimensões das teorias administrativas, das teorias organizacionais e do simbolismo organizacional. Além de *Teoria geral da administração: uma introdução*,<sup>2</sup> merecem destaque seu *Empresário e hegemonia política* (1979); *Introdução à organização burocrática* (1980), escrito com Luiz Carlos Bresser Pereira; *Burocracia e auto-gestão: a proposta de Proudhon* (1981), sua tese de doutorado, e *O que é burocracia* (1981), atualmente na 16. edição. Em seguida, surgiu *Participação e co-gestão: novas formas de administração* (1982), que abarcava, até o início dos anos 80, a bibliografia internacional acerca das teorias e práticas de co-gestão.

Em 1985, Fernando defendeu, na Faculdade de Educação da USP, sua livre-docência e, a partir dela, editou dois livros, ambos em 1986: *Organização e poder: estado, empresa e escola* e *Teoria das organizações: evolução e crítica*. Em 1987, colaborou na coletânea *Participação e participações: ensaios sobre auto-gestão*. Nos anos 80 e 90, escreveu vários artigos para a RAE e, em 1997, em conjunto com Miguel P. Caldas, organizou *Cultura organizacional e cultura brasileira*, reunindo 27 autores, dividido em seis partes e que se converteu numa referência temática básica. Com Maria Ester de Freitas, em 2000, organizou *Vida psíquica e organização*.

Gostaria de comentar um texto lapidar de Fernando, publicado há um bom tempo<sup>3</sup> e reproduzido no livro coordenado por Roseli Fischmann, *Escola brasileira – temas e estudos*,<sup>4</sup> intitulado “Administração e participação: reflexões para a educação”, que ainda conserva o vigor da novidade e faz refletir acerca de uma série de questões até hoje não superadas. O texto inicia-se com a afirmação segundo a qual administrar, “do ponto de vista meramente descritivo”, é

planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar [...]. Entretanto, nem sempre se atenta para o fato de que, se administrar é planejar, organizar, coordenar, comandar e controlar, ser administrado significa ser planejado, organizado, comandado e controlado. Também não se atenta para o fato de que é uma minoria quem administra, enquanto a maioria absoluta da população é administrada.<sup>5</sup>

<sup>2</sup>Obra reformatada, revista e ampliada, em co-autoria com Isabella F. G. de Vasconcelos, com o título *Teoria geral da administração*, 2002.

<sup>3</sup>*Revista da Faculdade de Educação*, 10 (2) p. 199-206, jul.-dez. 1984.

<sup>4</sup>MOTTA, Fernando. Administração e participação: reflexões para a educação. In: FISCHMANN, Roseli. *Escola brasileira – temas e estudos*. São Paulo: Atlas, 1987, p. 89-96.

<sup>5</sup>Idem, p. 89.

<sup>6</sup>Ibidem.

A administração possui, igualmente, um significado político que é freqüentemente negligenciado: “do ponto de vista político, administrar significa exercer um poder delegado”.<sup>6</sup> E prossegue, com habilidade, estudando as teorias administrativas com enfoque na questão da participação, dirigindo suas preocupações para as instituições escolares.

Partindo de considerações acerca do poder, extraídas inicialmente do clássico de Max Weber, *Economía y Sociedad*, Fernando escreve que entende o poder

<sup>7</sup>Idem, p. 90.

exercido por um conjunto de administradores profissionais que se estruturam hierarquicamente e que em nome da racionalidade e do conhecimento planejam, organizam, coordenam, comandam e controlam, por uma relação de mando e subordinação, uma determinada coletividade. A isto, inspirado em Max Weber, chamo dominação.<sup>7</sup>

<sup>8</sup>Ibidem.

E a dominação da opressão, mediante a organização, é insuperável, “à medida que se retira do dominado a faculdade de pensar e decidir sobre o que faz, pelo menos em determinadas esferas da vida, como o trabalho”.<sup>8</sup>

<sup>9</sup>Idem, p. 91.

Para o autor, uma das formas de minimizar o aspecto coercitivo da administração seria a participação – evidentemente, refere-se à participação autêntica, “e não de modalidades de manipulação camufladas sob este rótulo”.<sup>9</sup> E acrescenta: “evidentemente, participar não significa assumir um poder, mas participar de um poder, o que desde logo exclui qualquer alteração radical na estrutura de poder”.<sup>10</sup> Participar, segundo ele,

<sup>10</sup>Ibidem.

não implica necessariamente que todas as pessoas ou grupo opinem sobre todas as matérias, mas implica necessariamente algum mecanismo de influência sobre o poder [...] Para participar é necessário algum conhecimento e certas habilidades políticas. Isto varia conforme a amplitude da participação e a natureza das matérias em que se participa.<sup>11</sup>

<sup>11</sup>Ibidem.

<sup>12</sup>Ibidem.

A educação participativa favorece a aquisição de habilidades de valor para a participação na administração, que poderá ocorrer na idade adulta.<sup>12</sup>

Historicamente, explica Fernando, os movimentos participacionistas vão surgir “com a situação de exploração e de opressão na empresa que a aplicação



do taylorismo, primeira teoria administrativa sistematizada, tornou transparente”.<sup>13</sup> Desenvolve os conceitos de participação conflitual, funcional e também administrativa, “um tipo especial de participação que se organiza por representação”, havendo, neste caso, a formação de comissões que reúnem várias categorias de trabalhadores.<sup>14</sup> Tais comissões são semelhantes a algumas experiências no plano da administração da educação, especialmente em termos de universidade, “no que se refere a órgãos de representação discente, ou a órgãos colegiados que reúnem representantes tanto do corpo docente quanto do corpo discente”.<sup>15</sup> E vai definindo e analisando as categorias de co-gestão e autogestão. A primeira “é uma forma avançada de participação administrativa que implica co-decisão em determinadas matérias e direito de consulta em outras”,<sup>16</sup> podendo ser paritária ou não. Na então Alemanha Ocidental, ela era paritária em certos setores básicos da indústria, e não-paritária, nos demais. Entretanto, esclarece, a maioria absoluta de experimentos participativos caracteriza-se “pela natureza consultiva dos órgãos de representação e não por uma natureza deliberativa e normativa”.<sup>17</sup> Autogestão, por sua vez, “não é participação. Por autogestão se entende um sistema no qual a coletividade se auto-administra. Portanto, não se trata de participar de um poder, mas de ter um poder”.<sup>18</sup> São mencionadas, na seqüência, as experiências autogestionárias históricas, como a comuna de Paris, o movimento *machnovista* na Ucrânia, em 1917, o caso da Espanha, entre 1936 e 1939, bem como a discutível situação da antiga Iugoslávia do Marechal Tito e os movimentos pela autogestão como o Solidariedade, na Polônia, além de experiências setoriais em empresas e escolas.

Abordando o caso particular das escolas, Fernando distingue autogestão pedagógica de autogestão institucional: “enquanto a primeira se refere à dinâmica do trabalho pedagógico, a segunda se refere à administração do estabelecimento de ensino”.<sup>19</sup>

Fernando aposta nos esforços em busca de uma sociedade autogestionária, que passe pela questão da educação politécnica e polivalente, pela “aprendizagem não autoritária”, entendida como “aquela que impede a internalização dos mecanismos de submissão e conformidade. A aprendizagem para uma nova sociedade precisa centrar-se na erradicação da angústia, do medo, da culpa e da dependência”.<sup>20</sup>

<sup>13</sup>Idem, p. 92.

<sup>14</sup>Ibidem.

<sup>15</sup>Idem, p. 92.

<sup>16</sup>Ibidem.

<sup>17</sup>Ibidem.

<sup>18</sup>Ibidem.

<sup>19</sup>Ibidem.

<sup>20</sup>Ibidem.

<sup>21</sup>Idem, p. 94.

Essa concepção de nova sociedade implica “o fim da criação e transformação da cultura separada da vida, traço fundamental da educação meramente voltada para a reprodução da exploração e da opressão”.<sup>21</sup> Conclui o artigo mencionando que, no âmbito da escola,

<sup>22</sup>Ibidem.

[...] a participação constitui tema de estudantes, professores, administradores, supervisores, orientadores e demais funcionários. Aos administradores educacionais cabe especialmente o desafio não pequeno de descobrir e delinear formatos organizacionais que, adequados a contextos específicos, asseguram a educação participativa voltada para a construção de uma sociedade verdadeiramente igualitária, não apenas em termos econômicos, mas em termos de distribuição do poder.<sup>22</sup>

Há trinta e tantos anos, Fernando vem mantendo, por vezes com grandes sacrifícios pessoais, o compromisso que se espera de um intelectual envolvido com as transformações e as reformas em curso num país da periferia do capitalismo, qual seja, o de formar novas gerações de pensadores e técnicos dotados de ampla sensibilidade social e, simultaneamente, intervir no debate acadêmico de seu tempo – e isso ele vem fazendo com intensidade e competência.

## A TRAJETÓRIA DE UM INTELLECTUAL

*Carlos Osmar Bertero\**

\*Professor titular na  
EAESE/FGV.

Este texto não pretende ser nem a biografia autorizada, nem a desautorizada de Fernando, mas simplesmente uma apresentação que, embora faça uso de algumas informações e dados de seu itinerário intelectual, é calcada fundamentalmente no convívio profissional e nos vínculos de afeição e amizade que se desenvolveram ao longo de décadas.

Nunca consegui separar Fernando de São Paulo – da cidade, do estado, de sua condição de paulista. O fato de ter nascido em São Paulo, como descendente, de um lado, de família ‘quatrocentona’, de outro, de imigrantes italianos, numa mistura tipicamente paulista, deve ajudar a entender por que não consigo fazer tal separação. Não bastassem essas coisas, ele estudou no Colégio São Luiz, dos jesuítas, tradicional escola de São Paulo, localizada, é claro, na avenida Paulista.

Depois, Fernando ingressou na Escola de Administração da Fundação Getúlio Vargas, em São Paulo, onde realizou toda a sua escolaridade formal e concluiu bacharelado, mestrado e doutorado; seguiu-se, na Universidade de São Paulo, a livre-docência, a promoção a professor-associado e, finalmente, a condição de titular na Faculdade de Educação, posição que exerceu durante algum tempo simultaneamente com a titularidade no Departamento de Administração Geral e de Recursos Humanos da FGV, em São Paulo.

Meus registros iniciais de Fernando remontam ao curso de graduação da FGV, quando lecionei um curso de Relações Humanas em que ele foi meu aluno. Devemos assumir, sem ponta de vergonha, que, à época, tratava-se de um curso de vanguarda, pois Fayol e Taylor eram não só clássicos, mas também atualidades totais, e Georges Elton Mayo e os experimentos da Western Electric, em Hawthorne, eram mais do que se podia pedir em termos de vanguarda. Não causa estranheza o fato de Fernando nunca ter demonstrado interesse pela administração enquanto gestão: para ele, administração, como quaisquer outras áreas, deveria ser sempre algo que propusesse suscitar a reflexão. Isso permite entender seu relativo desinteresse pela instrumentalização e pelas diversas áreas funcionais que constituem a administração, o que faria de Fernando um

professor que, em princípio, deveria afastar a maioria dos estudantes de um curso de graduação em administração. Afinal, lá estão jovens pragmáticos, interessados em desenvolver sua capacitação profissional para se lançarem à batalha competitiva por sucesso, como entendido na profissão – cargos ascendentes, com maiores recompensas tanto pecuniárias quanto simbólicas e políticas, em termos de poder, *status* e prestígio.

Na verdade, mundo afora, as boas escolas de administração ensinam que esses valores são desejáveis e devem ser buscados, e que não pode haver uma carreira plena em administração sem que se carregue uma boa reserva de ambição. Mas esse afastamento nunca ocorreu. Durante muitos anos, sua carga docente consistia, principalmente, em lecionar para turmas de graduação. Suas aulas sempre foram das mais interessantes, atraindo muitos estudantes; nada havia nelas que ensinasse como triunfar na profissão de administrador nem qualquer intenção do mestre de fornecer a eles ‘instrumentos’ de trabalho para que melhor pudessem gerir e sobreviver em meio ao cipoal organizacional.

Ao tempo em que o ensino de administração era sinônimo de TGA – Teoria Geral de Administração, perspectiva até hoje existente e que ainda ensina administração voltada para o exercício das funções do administrador, como proposto por Fayol, Fernando começou a interessar-se por organizações e estudos organizacionais. Dessa época vem sua associação com Luiz Carlos Bresser Pereira e a produção de um texto, durante muito tempo útil ao ensino de Organizações e que tratava de organizações burocráticas. Era basicamente o mundo de Weber e de mais alguns autores que lidaram com burocracia nas décadas de 40 e 50. Do mesmo período data outro texto escrito com o intuito de lastrear o seu curso de organizações, na graduação. Assim, não se pode deixar de ligar Fernando à área como um dos seus iniciadores, em conjunto com outros nomes, dentre os quais sobressaíam Guerreiro Ramos e Maurício Tragtenberg.

A partir desse momento, Fernando teria de entrar, cada vez mais, num mundo que não havia sido prioridade em uma escola de administração – o das ciências sociais, mais especificamente o da Sociologia e da Ciência Política, caminhando mais tarde para a Antropologia, a Psicologia social e o mundo freudiano nalgumas de suas ramificações. E a opção por dedicar-se a Estudos Organizacionais levou-o a ler os clássicos do pensamento social. Se Max Weber

foi o início, depois vieram Marx, Durkheim, Parsons e muitos funcionalistas norte-americanos. O que me parece interessante registrar é um feliz anacronismo de Fernando: o fato de ter mantido o francês como língua de trabalho, apesar de pertencer à geração inicial dos que, no Brasil, abandonaram a língua. O francês, que até os anos 50 era a primeira língua dos brasileiros ‘educados’, não só cede lugar ao inglês, como também desaparece quase imediatamente dos currículos da maioria das escolas, tanto públicas quanto privadas. A manutenção do francês como língua de trabalho deu a Fernando o instrumento para o domínio de uma literatura até então desconhecida – e ainda o é – da maioria das pessoas que se dedicavam e se dedicam aos estudos organizacionais em nosso país: os estudos críticos de Castoriadis sobre o socialismo em sua versão leninista/stalinista, vigente à época na extinta União Soviética e nos países europeus centrais e orientais. Foi pela mesma trilha que Fernando chegou a Michel Foucault, a Bourdieu, a Eugéne Enriquez e a muitos outros autores. A curiosidade e a seriedade com que Fernando sempre enfrentou sua vida de profissional da academia, pesquisando, escrevendo, ensinando e orientando, fê-lo cobrir uma vasta gama de autores, escolas, consagrando, na área organizacional, uma abordagem de múltiplas perspectivas.

No convívio da FGV, em São Paulo, e especialmente no Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos, a presença de Fernando jamais foi política. Paradoxo único. Não tenho dúvidas de que foi o brasileiro que mais se dedicou ao estudo do poder em contextos organizacionais, sem nunca buscar o poder nos limites da academia, pois não era sua ambição. Sua presença, apesar de muito discreta, sempre foi marcante; constitui-se referência de natureza puramente acadêmica. Não cultivava inimizades; por isso, praticamente se desconhecem desafetos. Nem se pode dizer que era uma presença leve - sempre deixou sua marca, de uma natureza puramente acadêmica, como dito.

Não sabemos o que seja, no Brasil, um profissional acadêmico. Temos conhecimento do que seja noutros lugares – Estados Unidos e Europa (Reino Unido, França, Alemanha, Itália e Espanha) –, pois entre nós a profissão é nova e está em fase de construção. Somos anacrônicos na institucionalização da educação superior. Nossas primeiras universidades têm pouco mais de setenta anos, num país que já celebrou o quinto centenário. Profissionais de academia

em tempo integral surgem, pela primeira vez, na Universidade de São Paulo, na década de 30. Ainda hoje a pergunta que se faz com frequência é se trabalhamos ou apenas damos aula. Está claro que a sociedade ainda não sabe o que seja um profissional acadêmico. Nesse contexto embrionário para a profissão, não resta dúvida de que Fernando é um profissional acadêmico e sempre o foi, e de que nunca teve dúvidas se isto era realmente o que desejara ser. Trata-se de alguém que não conseguimos imaginar exercendo outra profissão.

A finalidade desta apresentação, no entanto, não é tornar o homenageado conhecido, pois todos o conhecem e da maneira que, creio, mais gosta de ser reconhecido: pelas coisas que escreveu e leciona. Trata-se, isso sim, de apresentar este conjunto de trabalhos produzidos em sua homenagem, como reconhecimento de colegas e ex-alunos, muitos dos quais se tornaram colegas; trata-se de agradecer-lhe pelo que ensinou e ensina, terminando com o pedido de que continue a escrever e ensinar, mantendo o convívio conosco.

O amor é sempre uma dádiva para quem ama e é amado – Fernando sempre foi muito amado. Antes por seus familiares, mãe, esposa, filha, irmã e cunhado. Mas esse círculo se expandiu muito ao longo de sua vida e continua a expandir-se. Todos nós que nos fazemos presentes nesta coletânea de trabalhos em homenagem a Fernando Cláudio Prestes Motta nos integramos a esse círculo dos que o admiram e agradecem tê-lo entre nós.

Que continue a escrever e a ensinar, convivendo conosco.

## FERNANDO C. PRESTES MOTTA: UMA MEMÓRIA AFETIVA

*Cleide Rita S. de Almeida\**

*“Mas, primeiro, antes, teve o comêço. E aí teve o antes-do-comêço; que o que era – a gente vindo, vindo. Meu coração é que entende, ajuda a minha idéia a requerer e traçar”.*

(GUIMARÃES ROSA)

\*Doutora em Educação pela USP; Professora do Departamento de Teologia e Ciências da Religião da PUC-SP e Diretora de Pós-Graduação em Educação e em Administração da UNINOVE.

Falarei sobre uma história que articula amizade e trabalho, ou trabalho e amizade, e teve sua provocação inicial quando o Coordenador de Política Editorial da Uninove, sabendo que eu tinha sido orientada pelo Prof. Fernando Motta no doutorado, convidou-me a escrever um texto sobre ele. Falar de um encontro é interessante porque nos leva a vasculhar os materiais da memória e a temperá-los com sentimentos. Narrar o que foi implica uma inteligibilidade do passado e também uma reflexão sobre o presente, especialmente nesse caso em que os contextos se entrelaçam.

Naquela noite de terça-feira, 3 de setembro de 2002, estive na homenagem ao Fernando, na GV, e acompanhei os vários depoimentos e testemunhos. Agora, considerando o pedido de falar sobre ele, pensei se teria mais alguma coisa a ser dita. E se tivesse, como apreendê-la e expressá-la com a sensibilidade necessária a essa tarefa? Foi aí que me lembrei de Carlos Castañeda, em seu livro *A erva do Diabo*, que, arrisco dizer, foi significativo para toda uma geração. Há duas passagens que me marcaram muito: uma em que Dom Juan falava sobre os inimigos de um homem de conhecimento, discorrendo sobre as fases e os perigos da aprendizagem, e outra, em que ele dizia ser inútil desperdiçar a vida num caminho se ele não tivesse coração. A sensibilidade de Dom Juan me lembrou Fernando, com quem fui estudar uma coisa e aprendi várias outras.

Procurei-o, pela primeira vez, na Faculdade de Educação da USP, sob conselho de meu orientador de mestrado, que argumentava que meu projeto de doutorado se inscrevia na perspectiva de trabalho da Administração Escolar. Naquele momento, além do projeto, carreguei comigo ansiedade, insegurança e esperança, pois ia ao encontro de um expoente, havia lido alguns de seus textos

e sabia de sua reputação e densidade acadêmicas. Ao buscar um homem de conhecimento, na verdade pude vivenciar não só a riqueza da construção de um processo de aprendizagem, como também um caminho com o coração.

Os cenários dessa experiência foram nossos encontros na Faculdade de Educação da USP, no seu apartamento e em sua sala na GV, esta cheia de cartões postais os quais entendia como símbolos de movimento e diversidade, qualidades que caracterizavam Fernando em seu trabalho acadêmico. Um ou dois cafés expressos compunham a introdução dessa rotina de trabalho. Trago de volta esse período na memória, no sentido literal do verbo recordar, lembrar com o coração, por toda a compreensão que recebi. Nos momentos em que as dúvidas, dificuldades e o cansaço iam me fragilizando, encontrava sempre uma acolhida cúmplice e generosa que me impulsionava para seguir em frente. A convivência com Fernando, em aula e nos encontros de orientação, era instigante e desafiadora pelo seu jeito de problematizar um objeto, situação, problema, pelo tratamento dispensado e pelas sugestões de leituras e atividades.

Resolvi, então, ampliar a homenagem inicial com outros testemunhos. Para estabelecer contatos com pessoas que não conhecia, recorri a Cristina, sua companheira de vida, com quem consegui algumas referências. O telefone e o correio eletrônico ajudaram a celebrar os contatos. Foi um momento interessante, pois, apesar de não conseguir falar com um número significativo de pessoas, as manifestações foram muito expressivas e solícitas. Houve momentos de desencontro e incompatibilidade horária, em especial com Sérgio Piza, para quem ligava sem encontrar, e vice-versa; mas pude perceber que o assunto era tão forte e importante que, graças à perseverança de ambos, conseguimos estabelecer contato, que foi muito valioso, pois, expressando-se poeticamente, ele escreveu: “O Fernando é ‘Pessoa’ em todos os seus heterônimos. Uma aula magna. Um modelo. Um exemplo”.

O contato com Magali de Castro, professora do Mestrado em Educação da PUC de Minas Gerais, foi pautado pela gentileza. Ela falava de sua relação com Fernando como sendo de respeito, amizade e segurança. Comentava que “esperava encontrar um velho professor sisudo e dono da verdade” e encontrou “um professor jovem e aberto ao diálogo”. Entendi perfeitamente o que ela escreveu quando disse que se “considerava atrevida ao procurar diretamente um



‘medalhão’ para orientá-la”, pois, como disse antes, Fernando era um expoente, e havia uma certa aura de inatingibilidade que foi-se mostrando inverídica. Ela relatou também que, nos encontros com o mestre, suas certezas transformavam-se em dúvidas e ela saía com novos desafios, disposta a produzir mais. O incentivo foi outra marca – na ocasião em que falou do seu desejo de estudar em Paris, ele ajudou-a a traçar o caminho para conseguir seu ‘sonho maluco’.

Isabella e Flávio Vasconcelos destacaram alguns aspectos da pessoa de Fernando, como a extrema coerência entre vida e obra, possibilitando-lhe construir a carreira e a vida de forma harmoniosa. Acrescentam que como “estudioso da psique e da afetividade humana, principalmente por meio da psicanálise aplicada às organizações, Fernando possui uma enorme sensibilidade e coloca-se não apenas como um teórico ou técnico de excepcional conhecimento teórico, mas também como um ser humano com capacidade de compreensão e sensibilidades excepcionais”. Eles estendem a admiração que sentem por Fernando a Cristina, “companheira fundamental e esteio de sua carreira”.

Estas vozes contaram uma experiência que é de cada um e, ao mesmo tempo, de muitos outros que não estão aqui nomeados, mas provavelmente representados. Acredito que não só contamos, como também trocamos pontos de vista numa possibilidade lúdica e resistente de manifestação de idéias e sentimentos. Monografias, dissertações e teses relatam um fragmento de um processo que é muito mais amplo e interpessoal. Numa sociedade cada vez mais funcional e instrumental, evocar o processo subjetivo e afetivo que alicerçou um produto cultural não deixa de ser uma forma de praticar ruptura. Uma ruptura que, como vimos, põe no cotidiano acadêmico relações de respeito, confiança, amizade, ética e coerência.

## À BUROCRACIA NOSSA DE CADA DIA: UM COMENTÁRIO SOBRE O LIVRO *O QUE É BUROCRACIA* DE FERNANDO C. PRESTES MOTTA

\*Professor titular na EAESP/FGV.

*Gustavo Luis Gutierrez\**

Tive o primeiro contato com os textos do Prof. Fernando C. Prestes Motta em 1982, durante o mestrado em Ciências Sociais na Pontifícia Universidade Católica de São Paulo. Minha dissertação procurava apresentar uma análise a respeito das possibilidades de funcionamento das organizações autogestionárias, tendo como base uma crítica à burocracia dentro das condições de produção contemporâneas. Os textos de Fernando foram fundamentais para a dissertação e, em razão dessa afinidade, meu orientador, na época, convidou-o para a banca de defesa. A partir disso, gradativamente, a relação foi-se estreitando: viria a ser meu orientador no curso de doutorado, na Fundação Getúlio Vargas de São Paulo (concluído em 1989), estaria presente como membro titular da banca de defesa de mestrado da minha primeira orientanda (1991) e participaria do meu concurso de livre-docência, na UNESP de Marília, em 1994. Desde então, temos compartilhado atividades acadêmicas.

A primeira conclusão mais ou menos óbvia deste relato é que o Prof. Fernando e eu não somos amigos, pelo menos no sentido mais comum da expressão: não sinto a liberdade e intimidade que reina entre pessoas amigas. Nossa relação está determinada e permeada pela instituição acadêmica. No entanto, o fato de ter estudado com ele e acompanhado sua obra durante tanto tempo, apropriando e incorporando sistematicamente ao meu trabalho os temas, autores e conclusões que ele tem apresentado, desenvolveu uma intimidade muito especial. O que eu quero dizer é que a relação aluno/professor possui uma dimensão contraditória, em que não deixam de estar presentes situações de confronto e tentativas de superação. É uma luta na qual se alternam momentos de admiração desmedida com outros de crítica, momentos de submissão intelectual com outros de independência.

Essa luta vai se desenrolar no espaço muito específico que é a instituição acadêmica, ou seja, uma organização burocrática voltada para as tarefas de produção e transmissão de conhecimento. Aqui, pessoas comuns, torturadas pelos mesmos conflitos e ansiedades que o resto da humanidade, procuram obter os recursos materiais para seu sustento, aprendem a pesquisar e buscam reconhecimento a seu esforço, além de construírem a própria identidade com o correr do tempo (não necessariamente nessa ordem). Outra questão importante é o fato de que as relações pessoais são múltiplas e concomitantes, o que leva os atores sociais a desempenharem diferentes papéis ao mesmo tempo. No caso específico do doutorado, esse aspecto torna-se quase dramático, já que, na maioria das vezes, o sujeito é estudante numa instituição e professor em outra. A experiência tem-me mostrado que a orientação de doutorandos possui características de tensão e concorrência distintas. O período em que estive mais próximo do Prof. Fernando, e trabalhei mais sua obra, foi justamente durante o doutorado, fato que, imagino, deve ter deixado algumas marcas na relação.

Isso significa dizer que escrever sobre a sua obra me obrigará a lidar com outras dimensões, além da habilidade e treino para redigir artigos. Trata-se de procurar compreender a relação professor/aluno no contexto de uma instituição burocrática de pesquisa e docência, em que cada ator atua a partir de uma decodificação pessoal das diferentes conjunturas, subordinando as ações a um projeto mais amplo de busca não apenas de competência, mas também de seu reconhecimento coletivo e da contribuição que acredita estar dando para a construção do conhecimento. Em outras palavras, significa afirmar que, no campo acadêmico, reina a mesma competição para superar os outros e a si mesmo que no resto da sociedade, o que termina interferindo e até mesmo moldando as relações interpessoais e a própria identidade. É possível perceber, se prestarmos mais atenção, que nessa definição coexistem três elementos ou categorias fundamentais que se relacionam e influenciam reciprocamente: a) a organização burocrática; b) o campo de exercício profissional específico em que se produz e transmite conhecimento, e c) o próprio ator social dotado de características de personalidade, ou psíquicas, que interferem na definição de uma linha de ação entre as diferentes alternativas que podem ser escolhidas no

tempo. Se pensarmos genericamente em modelo, as duas dimensões determinantes são o meio burocrático e as características de personalidade a partir das quais a explicação pode vir a ser utilizada em qualquer ambiente, profissional ou não, com características sociais específicas.

Há um livro do Prof. Fernando, muito lido e pouco citado, que, acredito, muito ajudará na interpretação de cenários como o descrito. Trata-se de *O que é Burocracia*,<sup>1</sup> um livro curto, escrito rapidamente, em razão dos prazos exigidos pela editora, em que o autor esteve proibido de fazer uso de citações: o resultado é um ensaio instigante sobre o impacto da burocracia na construção da identidade, a partir de uma concepção abrangente do papel das organizações na sociedade contemporânea. A importância da dimensão psicológica, neste texto, pode ser medida pelas expressões utilizadas, como organização recalcante (p.48), individuação (p.50), desculturação (p.55), alienação (p.72), fantasia e palavra fragmentária (p.74), personalidade burocrática (p.105).

A primeira questão a ser destacada aqui é o fato de uma reflexão sobre a organização burocrática levar à discussão dos aspectos psicológicos formadores da personalidade. Ora, uma das conclusões possíveis desse tipo de trajetória é a defesa da idéia de que o pilar último, e quiçá fundamental, da organização burocrática está dentro do próprio homem. É precisamente a incorporação de comportamentos e valores burocráticos que permite a generalização das organizações com essas características. Isso ajuda a compreender por que é muito mais difícil e lento tentar construir relações sociais e políticas mais justas e igualitárias do que viabilizar movimentos de massa que concretizem rupturas violentas na ordem institucional, como, aliás, o século XX foi pródigo em exemplos.

Essa é uma definição não só complexa do ponto de vista da sua operacionalização dentro dos modelos teóricos disponíveis, mas também delicada enquanto definição política do autor no seu contexto mais próximo. Complexa, em razão da concepção de totalidade que incorpora, expressa na necessidade de dar conta do maior número possível de variáveis, como construção da definição de ser humano e do meio social que o rodeia, na mais rica e sofisticada tradição das leituras weberianas; delicada, por levar o autor a manter-se crítico com relação não só ao projeto conservador, mas também às concessões autoritárias e burocráticas das propostas ditas revolucionárias.

<sup>1</sup> Coleção Primeiros Passos. São Paulo: Brasiliense, 1981.

Essa postura crítica do autor é outro dos aspectos interessantes do livro, já que se manifesta de uma forma muito clara sobre o estado contemporâneo da sociedade. Podemos ler aqui que

A organização é o lugar do imaginário... O imaginário é um sistema de imagens, idéias e mitos, que tem uma função bastante clara: aprimorar as relações desiguais de trabalho, tornando-as mais eficazes. Para tanto, as organizações servem como um lugar onde é possível inculcar os modos de pensar impostos pela classe dominante.<sup>2</sup>

E mais adiante:

[...] os capitalistas e burocratas conseguiram vender tão bem a idéia de uma impossibilidade de outro sistema, que temos dificuldade em imaginar um sistema de controle operário, um sistema de rotatividade de tarefas, um trabalho mais digno porque dotado de sentido. Isto é visto como utópico porque contraria os interesses da classe dominante.<sup>3</sup>

Esta crítica independe da expectativa de uma síntese revolucionária, ou pelo menos de uma síntese revolucionária que caminhe para algum tipo de institucionalização, já que isso pressupõe, por definição, a burocracia. É importante ter presente que a reflexão se insere num mundo anterior à queda do muro de Berlim, dividido entre esquerda e direita, entre o projeto econômico liberal e as economias planificadas dos países socialistas. É nesse sentido que classifico a postura crítica do Prof. Motta como complexa e delicada.

No interior da instituição acadêmica, identificamos essas mesmas divisões, numa relação com o que acontece na sociedade como um todo. Assim, vamos encontrar aqui, atravessado pelos conflitos políticos e os debates teóricos mais amplos, as características da organização burocrática com seus homenzinhos colados a pequenos cargos e lutando por outros maiores,<sup>4</sup> e um sistema de avaliação, seja dos alunos pelos professores, seja dos professores pela instituição e por agências externas, que “[...] acaba medindo muito mais os processos que os resultados alcançados [...] [que] pode levar à inversão de meios e fins. As pessoas podem passar a se concentrar muito mais nos processos que na contribuição para os fins da organização”.<sup>5</sup> Em suas aulas, o Prof. Maurício Tragtenberg expressava esse conceito com o seguinte comentário: “na burocracia os meios se tornam fins e os fins se perdem”.

<sup>2</sup>MOTTA, Fernando Cláudio Prestes. *O que é burocracia*. São Paulo: Brasiliense, 1981, p. 45-6.

<sup>3</sup>Idem, p. 77.

<sup>4</sup>Idem, p. 70.

<sup>5</sup>Idem, p. 89.

As pessoas, durante a vida, vão tomando decisões em razão das condições concretas em que estão inseridas, das informações de que dispõem e dos objetivos que determinam. Há um consenso específico em relação ao fato de a convivência no interior das organizações apresentar-se como algo característico da sociedade atual. Compreender a trajetória intelectual do professor Fernando e seu desenvolvimento, assim como a de qualquer outra pessoa, passa, portanto, pela compreensão das instituições em que ela ocorre e com as quais se relaciona. Mas nessa relação não existe um determinismo absoluto que impeça o ator social de fazer suas opções. O processo é complexo e depende da capacidade de o sujeito da ação compreender até que ponto, e de que forma, as características das organizações burocráticas estão sendo incorporadas à sua personalidade durante a construção da própria identidade. Este é, para mim, um ponto muito original da reflexão que o professor Fernando vem desenvolvendo a respeito das organizações, e que o distingue dos demais pesquisadores na área.

Acredito que valha a pena citar um trecho um pouco mais longo deste livro:

O homem diante da organização e da sociedade organizacional assim entendida, tem necessariamente que ser visto em termos de suas relações com seus semelhantes. Essas relações não são simples e precisam ser vistas como um processo de ampla reciprocidade na cooperação e na competição. O homem, diante da sociedade organizacional, vê as relações de dominação serem reproduzidas diante dele, através dele e por meio dele. É o homem que faz, da empresa e do Estado, a sua vida e a sua obra, ou que nega qualquer convivência com a dominação. Continua, porém, a ser agente da história, continua precisando viver uma prática que implica ideais, certamente, mas não um idealismo fantástico e estéril. O ideal sem fantasia é algo que implica uma concepção crítica da própria ação; uma depuração contínua, que só o homem pode fazer; uma percepção de que apenas em conjunto com outros homens poderá construir a história e superar a repressão que se edifica sob seus olhos e ameaça seu chão”.<sup>6</sup>

<sup>6</sup>Idem, p. 109.

Fica claro aqui que não se trata de uma crítica com resignação, mas de uma crítica amadurecida, em que se percebe a dificuldade do caminho, na qual o próprio autor se põe, ombro a ombro, com todas as pessoas na luta pela depuração contínua e coletiva da própria ação, pois afinal é o próprio homem que faz da sociedade o que ela é e o que pode vir a ser. Trata-se de perceber a burocracia com suas características de autoritarismo, formalismo, repressão e

atividades desprovidas de sentido presentes em nosso cotidiano e, o que é mais difícil de lidar, em nossa personalidade. O caminho político para a melhoria das condições de vida e de trabalho passa, portanto, pela essência da personalidade humana e não apenas por instâncias externas como a empresa e o Estado.

Nessa direção, é importante ter sempre presente que as atividades de aula, orientação e pesquisa não ocorrem num ambiente neutro, mas dentro de organizações burocráticas que impõem sua lógica aos atores sociais, determinam limites para as ações e, muitas vezes, chegam a moldar características de personalidade. Ficam aqui a lição e o exemplo do Prof. Fernando ensinando a compreender a burocracia e ajudando a lutar contra sua face mais perversa não só no meio que nos rodeia, mas também em cada um de nós quando se manifesta em comportamento ou valores.

## O PODER NA OBRA DE FERNANDO PRESTES MOTTA

*José Henrique de Faria\**

\*Professor Titular na  
Universidade Federal do Paraná  
– UFPR.

### Introdução

Existem temas nas Humanidades e, particularmente, no estudo das Organizações, cuja abrangência e complexidade ultrapassam a discussão teórica e entram no sempre difícil terreno epistemológico. Um desses é o do poder. Como já tive a oportunidade de me referir,<sup>1</sup> não é raro ouvir expresso, pelo senso comum ou mesmo nos círculos acadêmicos, que:

- a) determinada pessoa tem poder ou que um certo grupo chegou ao poder. O que se pretende dizer com isso? Que o poder é propriedade ou atributo de um indivíduo? Que um indivíduo tem poder ou que pode vir a obtê-lo? Que o poder se encontra em algum lugar e que, para obtê-lo, deve-se alcançar este lugar?
- b) poder é uma atitude ou ação coercitiva. Pergunta-se: quando alguém ou um grupo age de forma repressiva é porque possui poder? O poder é incompatível com a democracia?
- c) Quem tem informação (ou dinheiro) tem poder. Neste caso, a informação (ou o dinheiro), ou sua posse bastam para identificar o detentor do poder?
- d) poder é a condição de mandar ou decidir. Quem manda ou decide tem poder? Tal poder seria exercido em quaisquer circunstâncias, ou apenas sobre os subordinados?
- e) poder é a capacidade de influenciar. Seria o poder, então, uma condição de liderança ou carisma cujo resultado é o fato de algumas pessoas realizarem algo por indução de outras?
- f) todos têm poder, mas só alguns sabem exercê-lo. Poder é um atributo inato que pode ser desenvolvido a partir de qualificação formal ou de práticas políticas?
- g) poder é o governo ou o Estado. O poder é uma entidade abstrata ou uma instituição política?

<sup>1</sup>FARIA, José Henrique de. *Poder e relações de poder*. Curitiba: UFPR, 2002.



Levando-se em conta tais considerações, pode-se notar que o poder é compreendido, sob diferentes conotações. Essas perguntas indicam com clareza que, em cada caso, o conceito de poder utilizado possui uma concepção diferente. Qual seria a validade de um conceito que se aplica a tantos casos e tem tantos significados quanto às situações que pretende explicar? Rigorosamente, a validade seria nula. Entretanto, não seriam estas situações referentes às relações de poder?

A questão do poder, especialmente nos estudos organizacionais, parece estar impregnada em todas as análises, mesmo naquelas que a ele não se referem diretamente. Um estudo, por exemplo, sobre o comportamento do consumidor, para efeitos de elaboração de uma estratégia de *marketing*, não seria também um estudo sobre poder? O planejamento da linha de produção em uma fábrica não trata igualmente das relações de poder? Os processos de recrutamento, seleção e treinamento, em uma organização bancária, não se referem ao poder? Se as relações de poder se desenvolvem dessa forma, isso não significa que sejam totalmente visíveis todo o tempo para todas as pessoas. É um equívoco supor que, uma vez desvendados os mecanismos do poder, já se pode enxergá-lo às claras. É certo que as relações de poder estão em toda a parte; no entanto, não se deve fazer dele o centro monolítico das relações sociais, pois, desse modo, ainda que esteja em toda parte, acaba-se por colocá-lo em parte alguma. Como sugere Bourdieu,<sup>2</sup> “é necessário saber descobri-lo onde ele se deixa ver menos, onde ele é mais completamente ignorado, portanto, reconhecido”. Por isso, é preciso compreender, além dos aspectos objetivos e intersubjetivos, também o caráter simbólico do poder, esta forma invisível de seu exercício que somente pode ser exercida, segundo o sociólogo francês, “com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem”.<sup>3</sup>

Se a teoria pudesse dar conta desse tema de umas poucas formas, talvez fosse mais fácil compreendê-lo. Mas não é assim que ocorre. Influenciados pelas reflexões propostas por Maurício Tragtenberg, alguns pesquisadores, no Brasil, foram conduzidos a concepções críticas sobre o poder, penetrando no terreno pantanoso de seu desenvolvimento. E é aqui que se pode encontrar Fernando Prestes Motta. Sua trajetória como um dos mais fecundos e importantes

<sup>2</sup>BOURDIEU, Pierre. *O poder simbólico*. Rio de Janeiro: Bertrand do Brasil, 1998.

<sup>3</sup>Idem.

estudiosos das Organizações e da Administração do país é marcada permanentemente pelo tema do poder, que, em seus trabalhos, aparece em quatro grandes tipos de abordagens não excludentes, quais sejam: a) das organizações burocráticas; b) da ideologia e da hegemonia política; c) das formas de administração/gestão; d) da cultura e da psicanálise. Tais abordagens indicam uma direção reflexiva, caracterizada por incorporações, em sua base conceitual, de novas articulações teóricas que permitem lidar com a realidade estudada, exigindo aprofundamentos.

## 1. Poder e organizações burocráticas

Em seu primeiro livro, de 1972,<sup>4</sup> que se tornou leitura obrigatória nos cursos de graduação em Administração, em todo o Brasil, Fernando estabelece uma classificação da evolução da Teoria Geral da Administração, analisando-a a partir de seus enfoque e abordagens, segundo suas origens, principais representantes, idéias centrais e relações com as organizações. Ao final, faz uma crítica a cada abordagem, na qual já se percebe claramente sua concepção: trata-se de uma sistematização que tem, como eixo, o problema do poder, ainda que o autor não trate diretamente desta questão. Porém, a forma de tratamento da teoria da administração revela que, em todas as abordagens, o que se encontra são relações de dominação das mais variadas espécies, indicando como os diferentes enfoques reproduzem uma visão segundo a qual é da gerência o papel fundamental na coordenação das organizações. Tanto que Motta sugere que apenas uma autogestão seria capaz de propor estrutura de poder diferenciada.

Ao retomar o tema da teoria das organizações, Motta afirma,<sup>5</sup> exatamente, que a teoria organizacional e administrativa deve ser analisada como “ideologia do poder”, que “não só oculta o próprio poder e as contradições que lhe são inerentes, mas também a forma pela qual a tecnoburocracia vê a organização, base última de seu poder”

Fernando Motta e Bresser Pereira publicaram<sup>6</sup> estudo específico sobre a organização burocrática em que indicam, de saída, que “a organização burocrática é o tipo de sistema social dominante nas sociedades modernas; é

<sup>4</sup>MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria geral da administração: uma introdução*. São Paulo: Pioneira, 1972.

<sup>5</sup>MOTTA, Fernando C. Prestes. *Teoria das organizações: evolução e crítica*. São Paulo: Pioneira, 1986.

<sup>6</sup>MOTTA, Fernando C. Prestes e PEREIRA, Luiz C. Bresser. *Introdução à organização burocrática*. São Paulo: Brasiliense, 1980.

uma estratégia de administração e de dominação” e que “a burocracia pode constituir-se em um grupo ou uma classe social, mas é também uma forma de poder que se estrutura através das organizações burocráticas”. Este estudo, que contém um conjunto de reflexões relacionando diversos temas ao da burocracia, é uma importante contribuição para o estudo do poder. Aqui se discute o conceito central dessa abordagem de Motta, segundo a qual burocracia é dominação, é poder. Tal expressão explicita-se no prefácio de outro texto,<sup>7</sup> no qual Motta afirma que “o autoritarismo é, por todas as razões, a essência do fenômeno burocrático”, sendo a burocracia uma forma de dominação e a “dominação uma forma de poder”.

Porém, em dois outros textos<sup>8</sup> é que se encontra explicitado, com absoluta precisão, o conceito de poder como dominação burocrática, constituindo dois estudos sobre poder cujo lócus é a organização burocrática.

## 2. Poder, ideologia e hegemonia política

Ao analisar o processo político brasileiro, Motta demonstra como a burguesia nacional articula sua hegemonia pela prática política autoritária e democrática, conforme seus interesses e as circunstâncias que determinam essa prática.<sup>9</sup> Embora mostre que a burguesia não é totalmente hegemônica, suas ações sempre foram bem articuladas em torno de projetos nacionalistas, populistas e desenvolvimentistas. O poder aparece como dominação política de classe, baseada na aliança entre burguesia local e Estado na definição do arranjo econômico, jurídico e ideológico.

Motta realiza uma análise marxista da atuação da burguesia brasileira e de suas contradições, detendo-se na dominação ideológica exercida por meio do controle sobre os aparelhos ideológicos. O poder da burguesia, portanto, refere-se ao investimento no domínio dos aparelhos de Estado, o que permitiu a ela articular as diversas políticas que, embora tivessem aberto as portas para sua ascensão, não lhe garantiram a plena hegemonia.

Nesta abordagem, Motta toma o Estado como Organização, e as ações políticas e ideológicas da burguesia, como estratégia de controle do Estado e,

<sup>7</sup>FARIA. Idem, 1985.

<sup>8</sup>MOTTA, Fernando C. P. *Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon*. São Paulo: Brasiliense, 1981; e \_\_\_\_\_. *Organização e poder: empresa, Estado e escola*. São Paulo: Atlas, 1986.

<sup>9</sup>\_\_\_\_\_. *Empresário e hegemonia política*. São Paulo: Brasiliense, 1979.

desse modo, como exercício do poder. Poder, portanto, refere-se ao controle ou domínio político de uma classe sobre o Estado e seus aparelhos, de modo a pôr em prática seus interesses de classe.

### 3. Poder e formas de administração

<sup>10</sup>MOTTA, Fernando C. Prestes.  
*Teoria geral da administração:  
uma introdução*. São Paulo:  
Pioneira, 1972.

Desde seu primeiro livro,<sup>10</sup> Motta indica a autogestão como alternativa à burocracia, como forma democrática de poder dos produtores associados na consecução de objetivos coletivamente construídos. Assim, em termos de poder, burocracia e autogestão são dois extremos do processo. Neste livro, desenvolve essa tese com precisão, tomando a proposta de Proudhon como foco da argumentação. Aqui, o autor vai tratar o poder como forma de apropriação que se dá por meio da burocracia e de sua forma de gestão, a heterogestão, a qual assume e conserva o monopólio da função de governo sobre os processos sociais essenciais, com o que pretende ser a representação das massas trabalhadoras. A proposta autogestionária significa a negação desse processo, na medida em que a política é controlada pelo povo e desaparece a apropriação que caracteriza a burocracia, tanto em termos de produção capitalista, quanto em relação ao Estado. Se a heterogestão separa artificialmente as categorias dos dirigentes da dos dirigidos, a autogestão libera a sociedade real das ficções a que se acha submetida, sendo a proposta de Proudhon o marco de uma forma de organização social que respeita a liberdade e o pluralismo, como uma possibilidade de um governo das massas que incomoda os detentores do poder e na qual não há lugar para os burocratas. A autogestão, para Motta, é uma denúncia e possibilidade real e radical da transformação social, cuja dificuldade de operacionalização se encontra, justamente, em uma razão que se opõe à do poder.

Nota-se, nesse sentido, que a burocracia e sua forma de gestão, a heterogestão, constituem forma de poder, e a autogestão, de não-poder. O conceito de poder com que Motta trabalha refere-se a uma radical separação, nos processos decisórios, entre dirigentes e dirigidos, cuja superação não depende da integração destas categorias, mas da superação da divisão, que não se poderá realizar no interior de uma burocracia, mas unicamente com sua supressão.

Ao analisar a participação dos trabalhadores na gestão, especificamente na forma de co-gestão, Motta<sup>11</sup> mostra que se trata de uma forma de dominação sutil e ‘civilizada’, cuja finalidade é domesticar a ação dos trabalhadores, na medida em que não há garantias de que os pactos sociais estabelecidos entre estes e os capitalistas venham a ser cumpridos. Embora alerte que, no interior dos sindicatos, existe uma luta de classes, Motta observa que também aí existe uma tendência de criação de um grupo burocrático dirigente que opera as mediações entre o trabalho e o capital. Assim, a co-gestão seria uma tentativa de conciliar o inconciliável, o que o remete à retomada da concepção segundo a qual a alternativa para a dominação seriam os movimentos caracterizados por uma contra-institucionalização.

Novamente, embora decorra de uma outra abordagem, Motta vai analisar o poder como forma de dominação de uma burocracia – uma heterogestão -, ou seja, como uma prática que separa artificialmente dirigentes de dirigidos. O poder é, assim, um processo de exclusão dos dirigidos dos mecanismos decisórios, ainda que sua inclusão não venha a significar sua liberdade, mas apenas um acordo civilizado, cujos termos não são garantias de permanência.

#### 4. Poder, cultura e psicanálise

A última e mais recente abordagem do poder elaborada por Motta encontra-se em trabalhos que se referem à cultura e psicanálise,<sup>12</sup> seguindo a orientação teórica de Enriquez, que procura resgatar textos clássicos de Freud para uma leitura das organizações.

Pode-se perceber que Motta entra em nova fase de suas reflexões, pois se até então a burocracia e a racionalidade burocrática eram o foco da atenção, agora é a cultura e a análise do sujeito do ponto de vista da sociologia clínica, que direcionam suas preocupações. Assim, Motta trata da assimilação cultural, chamada de estrangeirismo, e sua consequência direta, a segregação; das formas que as variações culturais assumem no mundo do trabalho; da continuidade dos sentidos e dos significados, enquanto relação dos indivíduos com suas condições de existência; das formas de controle social que se enquadram em pressupostos

<sup>11</sup>*Participação e co-gestão: novas formas de administração.* São Paulo: Brasiliense, 1982; e *Participação e participações: ensaios sobre a autogestão.* São Paulo: Babel Cultura, 1987.

<sup>12</sup>MOTTA, Fernando C. P. Cultura organizacional e cultura nacional. In: DAVEL, E. e Vasconcelos, J. (Orgs). *Recursos humanos e subjetividade.* Petrópolis: Vozes, 1997; \_\_\_\_ e FREITAS, Maria Ester de. *Vida Psíquica e organização.* São Paulo: Editora FGV, 2000; e \_\_\_\_, ALCADIPANI, R.; BRESLER, R. Cultura brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações. In: DAVEL, E.; e VERGARA, S. C. (Orgs.). *Gestão com pessoas e subjetividade.* São Paulo: Atlas, 2001.

universais da cultura humana, como instrumento para decifrar os pressupostos básicos de cada organização.

## Conclusão

Os estudos de Fernando Prestes Motta têm o tema do poder como seu objeto central, seguindo a linha de estudos críticos sobre organização na tradição tragtenberguiana. A burocracia e suas formas organizacionais são os pontos de referência em suas análises, que transitam, com desenvoltura, entre diversos autores – Weber, Marx, Gramsci, Althusser, Poulantzas, Proudhon, Ansart, Freud, Foucault, Enriquez e Dejours. Resumidamente, na trajetória de Motta observam-se quatro abordagens e duas fases. Na primeira fase, Motta trabalha numa perspectiva do poder enquanto burocracia e organização burocrática, manifestando-se a administração como dominação, uma heterogestão. Nesta fase, elabora três abordagens: da organização burocrática e sua administração; da ideologia e hegemonia política, tendo como lócus o Estado; das formas de gestão, em que se debruça sobre a autogestão e a co-gestão. Na segunda fase, Motta trabalha o poder como controle social que se manifesta no conjunto dos valores e crenças, indicando a ação da organização sobre a vida psíquica. Nesta fase, procura estudar, especialmente, a questão da cultura, encontrando, neste tema, campo para uma investigação decorrente da sociologia clínica. Enquanto na primeira fase o poder é analisado a partir da racionalidade burocrática, na segunda, é discutido na perspectiva da subjetividade, compondo, dessa maneira, um quadro teórico que leva em conta tanto os elementos objetivos da dominação quanto os decorrentes de suas formas ocultas, que atingem o sujeito em sua dimensão psicossocial.

Para finalizar, apresento quadro ilustrativo, sintetizando os principais aspectos teóricos desenvolvidos por Fernando Motta em suas obras:

## As abordagens do poder em Fernando Prestes Motta

FASE	ABORDAGENS	CONCEITO	PRINCIPAIS TEXTOS
Burocrática e Administrativa	Organizações Burocráticas	Poder é uma das formas de dominação que se articulam no interior da burocracia e de suas organizações	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Teoria geral da administração</i> (1972);</li> <li>• <i>Introdução à organização burocrática</i> (1980);</li> <li>• <i>O que é burocracia</i><sup>13</sup> (1981);</li> <li>• <i>Teoria das organizações: evolução e crítica</i> (1986);</li> <li>• <i>Organização e poder</i> (1986).</li> </ul>
	Ideologia e Hegemonia Política	Poder é o domínio de uma classe sobre o Estado e seus Aparelhos, de modo a impor seus interesses.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Empresários e hegemonia política</i> (1979).</li> </ul>
	Formas de Administração	Poder é um processo de exclusão, uma heterogestão, que separa artificialmente dirigentes e dirigidos dos sistemas de decisão e comando.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Burocracia e autogestão</i> (1981);</li> <li>• <i>Participação e co-gestão</i> (1982);</li> <li>• <i>Participação e participações</i> (1987).</li> </ul>
Cultura Psicanalítica	Cultura e Psicanálise	Poder é uma forma de controle social que se manifesta no interior de símbolos e significativos que intervêm na vida psíquica dos sujeitos.	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <i>Cultura organizacional e cultura nacional</i> (1995);</li> <li>• <i>Cultura e organizações no Brasil</i> (1997);</li> <li>• <i>Os pressupostos básicos de Schein e a fronteira entre a psicanálise e a cultura organizacional</i> (2000);</li> <li>• <i>Cultura brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações</i> (2001).</li> </ul>

<sup>13</sup>MOTTA, Fernando. *O que é burocracia*. São Paulo: Brasiliense, 1981.

## UM GRANDE MESTRE

\*Professora Adjunta na  
EAESP/FGV

*Maria Ester de Freitas\**

Sou uma pessoa de sorte. Tive grandes professores e tenho alguns grandes mestres. Se faço diferença entre eles é porque creio que ela de fato exista. Os primeiros nos ensinam com muita competência, dedicação e, não raro, com brilhantismo, a descobrir coisas novas, a nos interessar por um dado assunto, a criar o gosto pelo saber, a assumir e desenvolver nossa capacidade criativa na compreensão e resolução de problemas; também nos estimulam a buscar conhecimentos mais complexos e, eventualmente, a fazer deles bom uso. Aos segundos também são creditados esses atributos, porém eles vão além, pois demonstram uma grande sensibilidade e são generosos para com os demais. Essa sensibilidade se manifesta na maneira aberta que abriga a alteridade, no texto que escolhe, no pensamento que constrói, nas palavras ditas ou não ditas; a generosidade marca a razão e a forma como acolhe o outro, compartilha o que sabe, compreende a insegurança e a pequena vaidade talvez defensiva do outro, e como lança o olhar carinhoso de quem aposta e aguarda que dali vai emergir algo especial. Os grandes professores são bons profissionais, que fazem bem o seu dever de classe e de casa; os grandes mestres são homens de fé, acreditam no ser humano e na possibilidade concreta de construção de um mundo melhor sem, contudo, retirar do homem a sua natureza humana. É muito mais uma questão de ser 'graças à natureza humana' do que 'apesar da natureza humana'. Os grandes professores nos marcam por um tempo, os grandes mestres nos acompanham durante toda a vida.

Ouvi, certo dia, um elogio a um professor por ser alguém que não tinha sido embrutecido pelos estudos. Aquilo mexeu comigo, fiquei ruminando e deparei com o seu significado: a ausência da arrogância, da soberba, da avareza. Em seu lugar, vi a humildade, a discrição, o desprendimento, a generosidade e uma grande alegria de viver. Meu grande mestre, e de tantos outros, Fernando C. Prestes Motta é assim. É fácil falar sobre e com ele. É alguém que vive com seus estudos e com os outros, de uma maneira simples, natural, discreta e



generosa. Coexistem em Fernando duas obras: a que ele escreve e a que ele é; não consigo separá-las. Ele está em tudo o que escreveu e escreve, na inquietação que o animou e o anima em cada época, na vontade que provocou e provoca em outros para conhecerem mais, no destemor de criticar mesmo sob o risco de ficar sem chão debaixo dos pés, no exemplo de dedicação e amor que marca sua relação com os alunos, orientandos, colegas e amigos. É um homem erudito; no entanto, sua erudição não afasta o outro; é um homem íntegro, embora a correção de seu caráter não sucumba à tentação moralista; é um homem leal, entretanto sua lealdade não inibe a crítica; é um homem intelectualmente ousado, porém sua ousadia não é assustadora nem irresponsável. E é um homem, não um deus!

O mundo acadêmico, como todo o mundo organizacional, é um microcosmo de muitas facetas, no qual racionalidades e irracionalidades se encontram, complementam-se e se confrontam. É raro obter-se um consenso a respeito de qualquer matéria. Organizar uma homenagem para o Mestre Fernando foi o único consenso fácil que presenciei na minha vida até agora. Dificuldades ocorreram, porém eram de outra natureza e me vi presa em algumas saias justas. Por que convidar uma e não outra pessoa para compor uma mesa em que todos fariam sua exposição? Como estabelecer um limite de tempo para cada participante, se cada um tem seu ritmo e pode sublinhar seu depoimento com liberdade? Como definir, numa única noite, os espaços de manifestação pessoal e profissional de alguém da estatura de Fernando? O mundo das intenções felizmente é bem compreendido de vez em quando... Fui agraciada com a compreensão de todos.

Eugène Enriquez, outro grande mestre, teria ficado feliz em ter estado conosco naquela noite de 3 de setembro de 2002. Seja pela relação de respeito e carinho entre ele e Fernando, seja pela rara ocasião de um casamento entre o reconhecimento do desejo e o desejo do reconhecimento de que ele tão brilhantemente fala em uma de suas obras. No primeiro caso, é a marca individual, a contribuição original e a palavra livre do homem que a profere que são reconhecidas. No segundo, é o reconhecimento dado a este homem como parte importante de um grupo, que o envolve num abraço e lhe presta uma justa homenagem pelo que fez, faz e é. Todos nós temos a necessidade de ter nosso

nome associado a algo positivo, belo e correto; infelizmente nem todos conseguem, mesmo quando merecem. Mas quando celebramos alguém, brindamos a nós mesmos por meio da identificação; quando vemos alguém que admiramos ser admirado e respeitado por todos, irmanamo-nos a esse todo; ao vermos brilhar alguém que amamos, somos também iluminados por esse brilho, se a nossa inveja não for maior que o nosso amor.

Tenho para com o Fernando uma grande gratidão publicamente assumida. Fui sua aluna no mestrado e tive muitos sobressaltos com suas aulas de temas inquietantes, pois vinha de uma formação em Administração muito fechada, em que tudo era neutro, e as abordagens, pragmáticas. Fui brindada com uma enorme paciência e zelo e, depois, como sua orientanda no doutorado, tratada com muito respeito e confiança demonstrados pela liberdade intelectual e apoio incondicional que dele recebi. Devo a ele muitas das reflexões que me fizeram decidir por uma carreira acadêmica exclusiva e, hoje, depois de 18 anos, considero esta a melhor decisão profissional que tomei na vida, sem arrependimento das anteriores. Fui aceita como sua colega na FGV, há 11 anos, com muita naturalidade e me orgulho profundamente de compartilharmos mais que uma sala de trabalho. Discutimos e fizemos coisas em conjunto, como organizar o livro *Vida psíquica e organização*.<sup>1</sup> Dedico-lhe incondicional amizade e carinho. Acima de tudo, ele é e sempre será, para mim, a referência de uma pessoa inteira, que sabe que o lado profissional é parte importante da vida, mas só uma parte. Vejo nele um homem, não para ser embrutecido pelo que é ou possa vir a ser, e sim um homem de fé em palavras, silêncios, gestos e ações. Sou uma pessoa de sorte: tenho a honra de tê-lo como meu grande mestre, e também me honra ter, na mesma condição, Carlos Osmar Bertero, Maurício Tragtenberg e Eugène Enriquez, mestres que marcaram e marcam a vida de forma indelével.

Eu poderia falar da outra obra do Fernando, mas tenho certeza de que os colegas que me seguem dirão um pouco sobre ela. Creio que, para eles, também deve ser difícil separar o homem de sua obra. Muito me alegra a oportunidade de compartilhar, com o público desta Revista, esses depoimentos de colegas e amigos do Mestre Fernando, que expressam, em poucas palavras, a riqueza e a dedicação de um acadêmico que honra e se orgulha da profissão que abraçou.

<sup>1</sup>FGV, 2000.