

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 indissociável 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 lembro, 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?”¹ 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.

¹ *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*,² 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 tempo³ e reproduzido no livro coordenado por Roseli Fischmann, *Escola brasileira – temas e estudos*,⁴ 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.⁵

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

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

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

⁵Idem, p. 89.

⁶Ibidem.

A administração possui, igualmente, um significado político que é freqüentemente negligenciado: “do ponto de vista político, administrar significa exercer um poder delegado”.⁶ 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

⁷Idem, 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.⁷

⁸Ibidem.

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”.⁸

⁹Idem, 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”.⁹ 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”.¹⁰ Participar, segundo ele,

¹⁰Ibidem.

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.¹¹

¹¹Ibidem.

¹²Ibidem.

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

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”.¹³ 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.¹⁴ 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”.¹⁵ 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”,¹⁶ 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”.¹⁷ 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”.¹⁸ 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”.¹⁹

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”.²⁰

¹³Ibidem, p. 92.

¹⁴Ibidem.

¹⁵Ibidem, p. 92.

¹⁶Ibidem.

¹⁷Ibidem.

¹⁸Ibidem.

¹⁹Ibidem.

²⁰Ibidem.

²¹Idem, 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”.²¹ Conclui o artigo mencionando que, no âmbito da escola,

²²Ibidem.

[...] 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.²²

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.