

## **A 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

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

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.

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.