

FERNANDO OU O FIO DAS MISSANGAS(#)

Afrânio Mendes Catani*

As circunstâncias da vida fizeram com que eu me visse sozinho, no início de 2004, depois de anos e anos. Morando num modesto, desorganizado e pouco limpo apartamento alugado, e passando dos 50 anos, vira e mexe constato que a tendência a fazer balanços dos caminhos que já trilhei se acentua. Digo isso porque na maioria dos textos que escrevo procuro me situar perante o que vivo ou vivi. Bem, vivendo sozinho, tenho mais tempo para pensar em algumas coisas e menos para realizar outras. Evidentemente, isso não representa vantagem alguma, apenas estou sendo obrigado a me rearranjar, a me reterritorializar. Se não fizer isso, desapareço; viro pó. É verdade que tenho dúvidas se as trilhas que sigo me conduzem a algum lugar. Às vezes me sinto cansado, meio desnordeado. Gosto muito de um pequeno trecho da prosa poética de Lúcio Cardoso, contido em seus *Poemas inéditos*: "Não há vivido, há esgotado. Não vivi, esgotei-me". Penso, eventualmente, que Fernando não soube viver. Durante tempos e tempos foi esgotando-se, trabalhando e trabalhando, escrevendo, dando aulas, palestras, pesquisando, orientando. Fernando começou juvenzinho a dar aulas na Escola de Administração de Empresas de São Paulo, da Fundação Getúlio Vargas (EAESP-FGV), constituiu família, viajou, voltou, viveu. Não que não somos felizes quando trabalhamos; apenas vamos, em geral, nos desiludindo, seguindo um caminho que nem sempre traz a tranqüilidade, a felicidade. Imagino que algo nesse sentido também tenha acontecido com Fernando: nem sempre alguns amigos são tão amigos; os gestos que considerávamos "gratuitos" têm um preço excessivo; o cancelamento da edição de um texto à última hora, sem qualquer explicação razoável, após ter sido assegurada a sua publicação; o envelhecimento e a dificuldade em enfrentá-lo etc. Já escrevi, antes, a respeito de Fernando e de suas reflexões. Escrevi acompanhado de Maria Ester de Freitas, de Carlos Osmar Bertero, de Cleide Rita Silvério de Almeida, de Gustavo Luis Gutierrez, de José Henrique de Faria, de Lúcia Emília Nuevo Barreto Bruno, de Doris Accioly e Silva, de Liliana Segnini¹. Convivi com Fernando na EAESP-FGV quando era estudante (1971-75) e, depois, docente (1976-80), bem como na Faculdade de Educação da USP, onde fomos colegas, cerca de 12 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". Prefiro, neste momento, falar do Fernando "colega da USP". Professor há tempos na EAESP-FGV (desde 1967), em outubro de 1979 ingressou na FEUSP no Regime de Turno Completo (RTC) - meio período -, lecionando disciplinas na graduação e na pós-graduação. Tornou-se, por concurso, professor - associado em 1985, após elaborar sua tese de livre-docência; em 1991, igualmente por concurso de provas e títulos, ficou professor-titular. Na FEUSP trabalhou até sua aposentadoria precoce, após quase 18 anos de atividades entre nós, em 1997.

Em 1979, quando já estava vindo para FEUSP, saiu seu livro *Empresário e hegemonia política* (Brasiliense, 1979); logo depois publicou, em co-autoria com Luiz Carlos Bresser Pereira, *Introdução à Organização burocrática* (Brasiliense, 1980). Nesta obra escrevem que a

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

¹ Ver, a respeito, a "Seção Especial: Homenagem a Fernando Cláudio Prestes Motta" (In: *Eccos Revista Científica*. v.5, n.1, 139-172. São Paulo: Centro Universitário Nove de Julho, 2003) e "A atualidade da obra de Fernando C. Prestes Motta" (In: *Educação e Pesquisa* - v. 29, n. 2, 367-368. São Paulo: Faculdade de Educação da USP, julho/dezembro-2003, que escrevi com Lúcia e Doris.

organização burocrática é o sistema social predominante nas sociedades modernas, constituindo-se em estratégia de administração e de dominação. Relembrando Max Weber, dominação (burocrática) é uma forma de poder. Sua tese de doutorado saiu em livro - *Burocracia e autogestão: a proposta de Proudhon* (Brasiliense, 1981) -, sendo que no ano de 1982 publicou *Participação e co-gestão: novas formas de administração* (Brasiliense, 1982). Varrendo a bibliografia existente até então, neste último livro Fernando analisa a participação dos trabalhadores na gestão empresarial na forma de co-gestão. Sua conclusão não era animadora, pois entendia tratar-se de uma forma de dominação a que o sociólogo francês Pierre Bourdieu chamaria de "violência simbólica", ou seja, uma dominação sutil e persuasiva. José Henrique Faria escreve que a finalidade dessa forma de dominação "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 remete à retomada da concepção segundo a qual a alternativa para a dominação seriam os movimentos caracterizados por uma contra-institucionalização (...) 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 mecanismo decisórios, ainda que sua inclusão não venha a significar sua liberdade, mas apenas um acordo civilizado, cujos termos não são garantias de permanência"².

Fernando defendeu sua livre-docência em 1985 e, a partir dela, editou dois livros, ambos de 1986, pela Editora Atlas: *Organização e poder: empresa, Estado e escola* e *Teoria das organizações: evolução e crítica*. Com relação ao primeiro livro, o mais complexo deles, reproduzo o que Lúcia, Doris e eu escrevemos a respeito em *Educação e Pesquisa*: "Nessa obra, o autor amplia e aprofunda sua análise acerca das organizações complexas, mostrando a interconexão entre dominação e exploração no mundo contemporâneo, recorrendo aos clássicos da sociologia das organizações e a autores heterodoxos libertários, até hoje pouco citados no meio acadêmico. Apresenta uma consciência epistemológica radicalmente crítica e se posiciona com clareza, desmistificando a pretensa neutralidade metodológica e axiológica das teorias da administração".

Fernando publicou 12 livros, muitos dos quais conheceram várias reedições - por exemplo, *Teoria geral da administração: uma introdução*, publicado originalmente pela Editora Pioneira em 1974, teve 22 edições com algumas alterações; a 23^a, lançada em 2002, foi completamente reescrita, ampliada e atualizada com a colaboração de Isabella F.G. de Vasconcellos. Frequentou, com artigos, as páginas da *Revista de Administração de Empresas (RAE)*, editada pela EAESP-FGV, em mais de três dezenas de ocasiões, sem contar as várias resenhas de livros e os comentários produzidos. Além disso, escreveu vários capítulos de livro em coletâneas e antologias. Merecem destaques os seguintes: o capítulo em *Participação e participações: ensaios sobre autogestão* (Babel Cultural, 1987); a organização, juntamente com Miguel P. Caldas, de *Cultura organizacional e cultura brasileira* (Atlas, 1997); o capítulo intitulado *Cultura organizacional e cultura nacional*, em E. Davel e J. Vasconcelos (Orgs.) *Recursos humanos e subjetividade* (Vozes, 1997); a colêctanea *Vida psíquica e organização*

² Ver: O poder na obra de Fernando Prestes Motta. In: *Eccos Revista Científica*, já citada, p.167.

(Editora FGV, 2000), organizada com Maria Ester de Freitas; o artigo, em co-autoria com R. Bresler e R. Alcadipani (Cultura brasileira, estrangeirismo e segregação nas organizações), na coletânea *Gestão com pessoas e subjetividade* (Atlas, 2001), organizada por E. Davel e S. C. Vergara.

Há exatos vinte anos nosso querido Fernando divulgou nas páginas da *Revista da Faculdade de Educação* da USP - 10 (2), 199-206, julho-dezembro, 1984 - artigo intitulado *Administração e participação: reflexões para a educação*³. Em nosso entender (Catani, Silva, Bruno, 2003), o artigo "... antecipa muitas das posições do autor em sua busca por desvendar os mecanismos de dominação e exploração [vigentes em determinada sociedade], incluindo o campo da educação, sem perder de vista as práticas que a eles se contrapõem, tendo grande repercussão na época. Sua atualidade se deve à lucidez de um estudioso atento aos dilaceramentos da sociedade em que vivemos, para os quais buscava, nas teorias e práticas libertárias, o antídoto". Acredito que o texto ainda conserva o vigor da novidade e faz refletir acerca de uma série de questões até hoje não superadas. A reflexão de Fernando inicia-se com a afirmação que 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" (p. 89). Explora um significado político da administração que é com frequência negligenciado: "do ponto de vista político, administrar significa exercer um poder delegado" (p. 89). A partir de *Economía y Sociedad* explora a dimensão do poder, a opressão e os aspectos coercitivos vigentes nas organizações. A participação autêntica - "e não de mobilidades de manipulação camufladas sob este rótulo" (p. 91) - seria uma das formas de minimizar tais aspectos coercitivos. Participar, segundo ele, "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" (p. 91). A educação participativa favorece a aquisição de habilidades de valor para a participação na administração, que poderá ocorrer na idade adulta. Após realizar breve histórico dos movimentos participacionistas, analisa as categorias de co-gestão e de autogestão, ressaltando que a primeira "é uma forma avançada de participação administrativa que implica co-decisão em determinadas matérias e direito de consulta em outras" (p. 92). 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" (p. 92).

Estudando o caso particular das escolas, Fernando vai distinguir autogestão pedagógica de autogestão institucional: "enquanto a primeira se refere à dinâmica de trabalho pedagógico, a segunda se refere à administração do estabelecimento de ensino" (p. 92). Conclui o artigo mencionando que, no âmbito da escola, "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

³ O artigo posteriormente saiu em livro organizado por Roseli Fischmann. *Escola brasileira - Temas e estudos* (São Paulo, Atlas, 1987, p.89-96; foi, igualmente, republicado em *Educação e pesquisa* - v. 29, n. 2, p. 369-373, julho-dezembro, 2003.

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" (p. 94).

Na Faculdade de Educação da USP, concluíram suas dissertações de mestrado e teses de doutorado, sob a orientação de Fernando, sete alunos. As duas dissertações foram as seguintes: *Educação popular e burocracia: antagonismos existentes* (Robinson Janes) e *Propaganda política: fator de massificação e legitimação sociais: visão tradicional e novas abordagens* (Luis Carlos Toledo). Orientou também cinco teses de doutorado, a saber: *Relações de poder na escola pública do Ensino Fundamental: uma radiografia à luz de Weber e Bourdieu* (Magali de Castro); *O brasão e o logotipo: um estudo das novas universidades na cidade de São Paulo* (Cleide Rita Silvério de Almeida); *Cultura, poder e legitimação na organização escolar: um estudo de caso* (Lucília Bechara Sanches); *Da ideologia do desenvolvimento à ideologia da globalização: a educação como estratégia do Banco Mundial para "alívio" da pobreza* (Roberto Leher) e *Identidade e autonomia da escola pública: o projeto das escolas-padrão* (Sérgio Fiker).

Fernando já estava mais magro, devido à doença que o consumia há pouco mais de dois meses, quando nos encontramos na manhã de 26 de março de 2003. Fui convidado para integrar a banca examinadora da dissertação de mestrado de Han Na Kin (*Restrições impostas pela cultura brasileira: as dificuldades enfrentadas pelas empresas estrangeiras no processo de entrada no mercado brasileiro*), na EAESP-FGV, juntamente com Ricardo Rocha Brito Bresler. Acredito que tenha sido o último trabalho acadêmico orientado por Fernando. Após a defesa almoçamos juntos, apenas nós dois. Fernando sorria bastante, estava otimista, pois se internaria no final da tarde ou início da noite. Comemos muito e conversamos por mais de duas horas, sendo interrompidos de quando em quando, no restaurante da Escola, no quarto andar, por alguém que vinha cumprimentá-lo. Esta é uma imagem tocante mas, por paradoxal que possa ser, bem alegre que guardo dele. Nos abraçamos na saída e ele me pediu que rezasse por ele. As outras duas situações de "boa onda" são bem anteriores: no início dos anos 80, quando ele estava animadíssimo com o Sindicato Solidariedade, na Polônia; e em fins dos 80 ou início dos 90, em ocasião das mais mundanas: em um bar que não existe mais, bebemos além da conta e contamos piadas e falamos mal de vários dos nossos colegas acadêmicos.

Sinto falta do riso forte, alto e longo de Fernando; ele teve a péssima idéia, realmente de muito mau gosto, de nos deixar por aqui, sem a sua agradável companhia. Em livro que escrevi com Renato de Sousa Porto Gilioli, intitulado *Administração escolar: a trajetória da Anpae na década de 1960* (Rio de Janeiro, DP&A, 2004), envolvendo a atual Associação Nacional de Política e Administração da Educação, fiz duas dedicatórias. A primeira foi para José Augusto Dias, "sócio-fundador da ANPAE, estimado colega, verdadeiro professor". A outra, parafraseando o poeta e diplomata Vinicius de Moraes, saiu da seguinte maneira: "Para Fernando C. Prestes Motta. Amigo querido, não és um só, és tantos".

Em seu último livro de contos, *O fio das missangas* (2004), o moçambicano Mia Couto escreveu o seguinte: "A missanga, todas a vêem. Ninguém nota o fio que, em colar vistoso, vai compondo as missangas. Também assim é a voz do poeta: um fio de silêncio costurando o tempo". A ação de Fernando em seu domínio de estudos foi semelhante àquela desenvolvida por Mia, qual seja, modesta e pacientemente, teceu as explicações que foram desvendando os mecanismos de dominação organizacional nas sociedades de classe contemporâneas.

(#) No segundo semestre de 2004 recebi de uma amiga a solicitação de escrever algumas linhas em homenagem a Fernando Cláudio Prestes Motta, amigo querido, professor e pesquisador dos mais completos, que faleceu em 03 de junho de 2003. Por razões várias, o texto acabou não sendo publicado. Faço-o agora, sem nada alterar, preservando certo tom intimista e pessimista original, pois a perda do amigo, acrescida de alguns problemas que vivenciava na área, quase me levaram ao naufrágio. Divulgo o artigo não por vaidade ou pessimismo, mas por acreditar que o pensamento de Fernando é de grande atualidade, podendo se constituir em um estímulo à leitura de sua obra. Entretanto, quem julgará isso são vocês...