



RAE - Revista de Administração de Empresas
ISSN: 0034-7590
rae@fgv.br
Fundação Getulio Vargas
Brasil

DE FREITAS, MARIA ESTER

Tributo a Fernando C. Prestes Motta: um Acadêmico e sua Obra Docente

RAE - Revista de Administração de Empresas, vol. 54, núm. 3, mayo-junio, 2014, pp. 332-340

Fundação Getulio Vargas

São Paulo, Brasil

Disponível em: <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=155130642002>

- ▶ Como citar este artigo
- ▶ Número completo
- ▶ Mais artigos
- ▶ Home da revista no Redalyc

redalyc.org

Sistema de Informação Científica

Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portugal
Projeto acadêmico sem fins lucrativos desenvolvido no âmbito da iniciativa Acesso Aberto

ESPECIAL

DOI: <http://dx.doi.org/10.1590/S0034-759020140308>

Artigo convidado

TRIBUTO A FERNANDO C. PRESTES MOTTA: UM ACADÊMICO E SUA OBRA DOCENTE

DAS HOMENAGENS E DO HOMENAGEADO

Dificilmente homenagens podem prescindir da exposição de alguns dados biográficos, uma vez que fazem referências a ações de alguém, mercedoras de reconhecimento espontâneo por parte de determinado público. Ainda, homenagens, quando sinceras, costumam unir dois ingredientes que geralmente não caminham juntos: narcisismo e generosidade.

O narcisismo fica por conta do fato de que a admiração e o elogio genuínos, intrínsecos ao reconhecimento de alguém, implicam uma forma de identificação, ou seja, eu valorizo em alguém um atributo que eu mesmo porto ou aprecio ou gostaria de portar, de modo que o brilho do outro é, em certo sentido, o meu próprio brilho ou a ratificação do meu gosto. A generosidade consiste no fato de, ao celebrar o mérito e o merecimento alheios, superarmos alguns de nossos impulsos egoístas, geradores de inveja e ressentimentos, pelos holofotes dirigidos, temporariamente ou não, ao outro, e não a nós. Quando somos capazes de apreciar e celebrar o que o outro nos trouxe, reduzimos o nosso embrutecimento em um mundo cada vez mais marcado pelo individualismo; nesse sentido, operamos um processo sublimatório e experimentamos bem-estar psíquico, próprio da vivência da alteridade.

Con quanto não tenhamos no Brasil uma definição precisa de um profissional acadêmico, sabemos que o exercício da profissão implica assumir, isoladamente ou de modo sobreposto, os papéis de professor, pesquisador, orientador e escritor, de maneira exclusiva ou simultânea a outros, de conteúdo gerencial ou consultivo, numa dada instituição de ensino ou centro de pesquisa. Durante muito tempo, a avaliação acadêmica no Brasil foi feita informalmente por pares, alunos e ex-alunos. Os pares reconheciam o mérito de alguém, respeitavam a sua reputação, e a informação era partilhada apenas no meio ou no campo em que o protagonista realizava o seu trabalho. Os alunos expressavam o seu reconhecimento na busca por cursos ministrados por esse dado professor; já os ex-alunos davam depoimentos sobre a relevância de um professor para a sua vida pós-universitária, e, não raro, as suas biografias eram integradas pela lembrança de alguns de seus mestres.

Esta é uma homenagem a Fernando C. Prestes Motta, que foi, durante 28 anos, professor na EAESP/FGV, no Departamento de Administração Geral e Recursos Humanos, ministrando aulas nos cursos de graduação e pós-graduação em disciplinas relacionadas ao campo dos Estudos Organizacionais; foi também professor na Faculdade de Educação da USP, durante parte desse tempo. É autor de uma vasta obra, composta por 11 livros e aproximadamente 40 artigos publicados em periódicos; orientou dezenas de dissertações de mestrado e teses de doutorado e mereceu todos os agradecimentos que seus ex-orientandos lhe fizeram publicamente ao longo dos anos. Observe-se que a alta produtividade do professor ao ministrar aulas, orientar teses e dissertações, publicar livros e artigos ocorria em um mundo no qual inexistiam exigências institucionais para a sua realização, ou seja, essa fecunda produção acadêmica era espontânea e obedecia apenas ao princípio de ser responsável, íntegro e honrar a sua profissão.

Prestes Motta faleceu em 2003, deixando um considerável público acadêmico engrandecido pela oportunidade de ter com ele trabalhado, estudado e convivido. Em 2002, a EAESP/

MARIA ESTER DE
FREITAS

ester.freitas@fgv.br

Professora da Escola de
Administração de Empresas
de São Paulo, Fundação
Getúlio Vargas, São Paulo,
SP – Brasil

FGV prestou-lhe homenagem e, em 2013, concedeu-lhe o título de Professor Emérito. Apesar de trabalhar em uma Escola de Administração, Prestes Motta manteve distância do pragmatismo que caracteriza esse campo e exerceu seu *métier* de maneira exclusivamente acadêmica, enfatizando as organizações como objeto de reflexão, cujo foco variou no tempo, conforme veremos adiante.

Este artigo tem como destaque a atividade de professor que Prestes Motta desempenhou nos cursos de mestrado e doutorado em Administração, na EAESP/FGV, durante o período de 1978 a 2003, quando ministrou os seminários de Teoria das Organizações, Sociologia das Organizações Complexas, Seminário Avançado de Teoria das Organizações, Teoria Superior de Organizações, Desenvolvimentos Recentes em Teoria das Organizações e Cultura Organizacional.

Não é comum falar-se da obra de um professor em sala de aula, exceto quando ela se materializa em pesquisas, livros ou artigos, como no caso do professor Lacan, cujos seminários ficaram tão famosos que mereceram publicação em diversos volumes. Acredito que a influência de um professor em sala de aula pode ser tão poderosa e inspiradora quanto o melhor de seus textos, portanto, neste artigo, denominei o conjunto dos seminários de Prestes Motta de a sua “obra docente”, visto que os conteúdos e bibliografias foram integralmente escolhidos por ele e representaram a essência do seu pensamento.

OS PROGRAMAS DE CURSO REVISITADOS

Este artigo é baseado em pesquisa nos programas de cursos de pós-graduação em Administração, *stricto sensu*, ministrados de 1978 a 2003, na EAESP/FGV, realizada com o objetivo de identificar as fontes bibliográficas mais usadas por Prestes Motta em seus seminários e como elas se articularam na sua visão do mundo organizacional.

O levantamento dos dados gerou um montante de 213 obras estudadas (ainda que tenha havido obras repetidas em semestres subsequentes, aqui foram contadas apenas uma vez cada uma), porém esse número ficou reduzido a 188 quando completei a identificação das publicações. Não era incomum os programas mais antigos trazerem apenas o nome do autor e obra, portanto exclui as referências impossíveis de serem completadas, notadamente artigos em revistas já extintas, bem como os materiais classificados como apostila e mimeografado. É importante salientar que livros eram as fontes bibliográficas principais e que artigos, dissertações e teses podiam ser sugeridos no correr do curso, mas, salvo exceções, geralmente não constavam dos programas.

Os dados bibliográficos foram submetidos à análise de conteúdo, por meio da qual foram categorizados em sete áreas temáticas, considerando o seu aspecto dominante, sendo distribuídos nas seguintes perspectivas: Funcionalista (52), Sociológica (51), Política (29), Crítica (19), Antropológica (11), Simbólica (7) e Psicanalítica (19).

Para efeito de análise do foco nas perspectivas trabalhadas por Prestes Motta, foram escolhidos os autores considerados mais representativos em cada uma delas, com base na ênfase e na presença destes nos seminários e na obra escrita do professor, com a qual tenho bastante familiaridade, visto que fui sua aluna regular de 1985 a 1993, além de sua orientanda no curso de doutorado, até 1997. Como neste artigo, entretanto, a bibliografia é o objeto fundamental, os cortes feitos por razões editoriais podem produzir certo empobrecimento dos dados originais, ou seja, as 188 obras. A referência temporal de cada perspectiva só foi possível em relação ao ano de início de sua adoção (colocada em parênteses), visto que, em alguns momentos, o professor assumiu disciplinas simultâneas, com diferentes referenciais e abordagens.

Não é comum falar-se da obra de um professor em sala de aula, exceto quando ela se materializa em pesquisas, livros ou artigos, como no caso do professor Lacan, cujos seminários ficaram tão famosos que mereceram publicação em diversos volumes. Acredito que a influência de um professor em sala de aula pode ser tão poderosa e inspiradora quanto o melhor de seus textos, portanto, neste artigo, denominei o conjunto dos seminários de Prestes Motta de a sua “obra docente”, visto que os conteúdos e bibliografias foram integralmente escolhidos por ele e representaram a essência do seu pensamento.

O CAMPO DOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS SEGUNDO PRESTES MOTTA

Somos o atestado incontestável de que a raça humana, com seus mais ou menos cinco milhões de anos, trilhou um longo e bem-sucedido caminho. Isso foi possível graças a várias adaptações em seu equipamento físico, social, mental e psíquico, bem como à sua extraordinária capacidade de organizar o mundo para produzir a sua sobrevivência. A maneira de organizar o mundo variou de acordo com as necessidades, as disponibilidades e a criatividade presentes no tempo, ou seja, sempre que precisou, o homem foi capaz de criar, inventar ou descobrir instrumentos e artefatos para usar em benefício da sua vida de paz ou de guerra. Também inventou, descobriu ou construiu deuses, templos, alfabetos, idiomas, números, comércio, transportes, meios de comunicação e uma infinidade de criações que tornaram a vida humana a síntese do abstrato e do concreto em todas as suas manifestações.

Se é verdade que organizou a vida para produzir pirâmides, atravessar desertos, construir cidades e realizar o sagrado e o profano em suas diferentes faces, também é verdade que a história dessa vida humana não está totalmente escrita, ela é uma busca incessante de arqueólogos, paleontólogos, antropólogos, historiadores e outros especialistas. Não é surpresa, portanto, que a história da Administração seja recente e tenha a sua data de início situada na Revolução Industrial, que mudou radicalmente a cultura material do Ocidente, por meio da incorporação de máquinas e processos mais arrojados no sistema produtivo, gerando uma grande mobilidade social e alterando a estrutura das sociedades modernas e sistema econômico vigente.

À medida que o sistema produtivo é percebido como elemento fundamental para definição e sustentação de visões de mundo de dada sociedade, as organizações podem ser analisadas como espaços muito mais complexos que meros aparatos econômicos. A importância que Prestes Motta deu aos utopistas do século XVIII, precursores nas ideias sobre como o trabalho e a sociedade poderiam ser organizados diferentemente, demonstra, assim, um interesse e um compromisso, desde o início de sua carreira, em ir além na sua produção intelectual. O seu caminho foi pautado pelo olhar nas organizações simultaneamente ao olhar nas sociedades, e não estabeleceu nenhuma exclusão, tendo analisado as organizações nas sociedades capitalista, socialista, comunista, anarquista, burocrática e tecnoburocrática.

Ora, a Teoria das Organizações é um campo multifacetado, que se beneficia do conhecimento de vários outros campos, e, por essa razão, é mais comum vê-lo como um campo fragmentado que integrado interdisciplinarmente. Ele aparece mais como multidisciplinar que propriamente interdisciplinar, e os pesquisadores da área, não raro, optam e dedicam-se a uma ou a poucas das correntes que existem em seu interior, fechando-se, muitas vezes, em disputas escolásticas e teóricas que não dialogam com as demais. Por vezes, o recorte pode ser feito por temas (burocracia, poder, ideologia, produtividade, controle, autogestão, relações de trabalho etc.), permitindo uma conversa mais fluida entre autores, porém com prejuízo da consistência de análise ou perda de foco do contexto sociopolítico em que as organizações foram gestadas ou estão imersas.

Quero dizer que a pluralidade do campo é, ao mesmo tempo, o seu ponto forte e fraco, pois, se permite construir um saber aberto a novas teorizações, novas incorporações de elementos sociais, e acompanhar o desenvolvimento das sociedades e das próprias ciências sociais, por outro lado, o campo sofre com crises identitárias, devido às sobreposições temáticas e nebulosidade nas suas fronteiras.

Em virtude dessa flagrante diversidade, é raro encontrar no campo, seja no Brasil, seja no exterior, pesquisadores que dominem diversos conteúdos, correntes e perspectivas, seguindo um

A importância que Prestes Motta deu aos utopistas do século XVIII, precursores nas ideias sobre como o trabalho e a sociedade poderiam ser organizados diferentemente, demonstra, assim, um interesse e um compromisso, desde o início de sua carreira, em ir além na sua produção intelectual. O seu caminho foi pautado pelo olhar nas organizações simultaneamente ao olhar nas sociedades, e não estabeleceu nenhuma exclusão, tendo analisado as organizações nas sociedades capitalista, socialista, comunista, anarquista, burocrática e tecnoburocrática.

fio condutor capaz de analisar junto o que parece ter vocação para ser visto separado. Na minha interpretação, Prestes Motta conseguiu tal proeza ao amarrar as pontas das diversas contribuições das ciências sociais a uma visão de organização como espaço plural (econômico, social, cultural, político, psíquico, simbólico etc.) subordinado a um em particular: o lugar do humano, visão da qual partilho integralmente. Ainda que ele nunca tenha explicitado esse fio invisível, é possível identificá-lo na maneira como a sua obra se desenvolveu, alternando o geral e o particular, o plural e o singular, o coletivo e o individual, em meio a contradições, conquistas, angústias e prazeres.

O professor sublinhou o fato de as organizações serem produções humanas, e não meros aparatos autonomizados, exceto nas instituições totais, cuja força aniquila o indivíduo. Prestes Motta sempre enxergou nas organizações e nas sociedades a existência de brechas, entrelinhas, interstícios e margens, nas quais os indivíduos poderiam tornar-se sujeitos da ação e da mudança, inclusive as mais radicais. Essa abertura estendeu-se à sua postura metodológica e epistemológica, talvez considerada anárquica por alguns puristas, que variou de Popper a Schutz, de Morgan a Feyerabend, desafiando a verdade universal da cor precisa e tom exato enquanto valorizava a recompensa mais difusa, que poderia ser encontrada no fim do arco-íris.

O compromisso de Prestes Motta era com a verdade do seu objeto de estudo, e não com uma posição fechada antecipadamente, razão para sentir-se estimulado sempre por novos autores, novas teorias, novos olhares e novas visões de sociedade e de organizações. Nesse sentido, soube, como ninguém, aproveitar o que o campo tem de melhor, e isso só foi possível graças a sua ousadia e humildade em correr riscos com autores desconhecidos e enveredar-se por caminhos teóricos não consolidados, o que se traduziu em aulas extremamente ricas, vivas, motivadoras, atuais e inesquecíveis. Não estando preso à exclusividade do idioma inglês, trouxe para debater em suas classes muitos autores europeus pouco conhecidos no Brasil e na Administração, alguns dos quais se tornaram seus amigos pessoais, como Enriquez, Chanlat e João Bernardo.

PERSPECTIVAS ORGANIZACIONAIS

As obras brevemente aqui referidas são parte da bibliografia maior usada nos cursos; elas foram escolhidas dada a sua representatividade nas categorias definidas e sua recorrência no trabalho do professor, cuja própria obra não figura aqui, por entender que está implícito o fato de que ela foi estudada por seus alunos. Também excluí desse balanço os clássicos da Administração, estudados em disciplinas obrigatórias em cursos de graduação e pós-graduação. Não pretendo discorrer sobre cada autor, mas sinalizar que obras foram estudadas e qual o foco adotado na perspectiva escolhida.

Funcionalista (1978)

Considerados por Prestes Motta os autores que inauguraram a transição da Teoria Geral da Administração para a Teoria das Organizações, [March and Simon \(1958\)](#) fizeram uma revisão da literatura e contribuíram com a construção de teorias sobre comportamento social e grupal, em especial no processo decisório. Foram destacadas, também, as contribuições de [Etzioni \(1961, 1984\)](#), que assumia o pós-guerra como um marco para a modernidade e complexidade do mundo organizacional, bem como [Aldrich \(1979\)](#), que se deteve na adaptação organizacional ao novo ambiente de negócios, deixando um legado que seria bem aproveitado nas áreas de estratégia e marketing.

O professor sublinhou o fato de as organizações serem produções humanas, e não meros aparatos autonomizados, exceto nas instituições totais, cuja força aniquila o indivíduo. Prestes Motta sempre enxergou nas organizações e nas sociedades a existência de brechas, entrelinhas, interstícios e margens, nas quais os indivíduos poderiam tornar-se sujeitos da ação e da mudança, inclusive as mais radicais.

Essa abertura estendeu-se à sua postura metodológica e epistemológica, talvez considerada anárquica por alguns puristas, que variou de Popper a Schutz, de Morgan a Feyerabend, desafiando a verdade universal da cor precisa e tom exato enquanto valorizava a recompensa mais difusa, que poderia ser encontrada no fim do arco-íris.

Em relação à contribuição da Psicologia Social, os dois autores mais presentes em vários cursos foram [Argyris \(1969\)](#) e [Weick \(1969\)](#), ambos com interesse na questão da aprendizagem. Em Argyris, a ênfase era nos modelos de aprendizagem e cognitivos; em Weick, na importância do casamento entre os aspectos objetivos e subjetivos na definição da confiabilidade em sistemas incertos numa época de grandes mudanças sociais e organizacionais.

Aos entusiastas da tecnologia eletrônica atual, pode parecer estranho que, já em 1976, Lauman and Pappi e, em 1980, Knoke falassem em *network analysis* nas organizações. Prestes Motta trouxe esses desenvolvimentos teóricos, que foram analisados com base em suas próprias formulações, mas também debatidos por meio de uma matriz conceitual relacionada com o poder das organizações, como entendido por João Bernardo.

Os anos 1980 e seguintes foram dedicados à cultura organizacional, que, além dos clássicos, como Deal e Kennedy, e outros posteriormente inventariados por [Freitas \(1991\)](#), deu particular atenção a [Schein \(1985\)](#) e Frost, Moore; Louis; Lundberg e Martin (1985), por trazerem diferentes visões e análises metodológicas sobre a temática, bem como privilegiou as análises de [Hofstede \(1980, 1991\)](#) sobre a influência da cultura nacional na organizacional e [Morgan \(1989\)](#), em suas imagens como metáforas organizacionais, entre as quais tinha particular predileção pela que se referia às organizações como prisões psíquicas.

Sociológica (1978)

Sob este título, estão obras com diferentes abordagens e que variam desde análises como as de [Polanyi \(1974\)](#), [McLuhan \(1974\)](#) e [Lyotard \(1984\)](#), sobre grandes transformações sociais, às análises de aspectos específicos do social, como o narcisismo, em [Lasch \(1983\)](#); o imaginário, em [Castoriadis \(1975\)](#); a sociedade do espetáculo, em [Debord \(1972\)](#); ou as estruturas sociais, em [Darendorf \(1966\)](#), e as classes sociais, em [Poulantzas \(1974\)](#).

As relações entre capital e trabalho foram esmiuçadas no trabalho de [Braverman \(1977\)](#), bem como [Manheim \(1976\)](#) discutiu a ideologia e a utopia. Berger e Luckman (1981) eram pré-requisito para debates mais aprofundados, qualquer que fosse a perspectiva.

A análise do Estado ficou a cargo de [Bresser-Pereira \(1981\)](#), que desvendou a tecnoburocracia estatal e colocou em evidência o papel do gestor público. Ainda que muitos autores tenham estudado a burocracia, foram privilegiados por trazerem diferentes enfoques: [Mandel \(1973\)](#), [Le-fort \(1970, 1971\)](#), [Weber \(1963, 1967, 1969\)](#) e [Tragtenberg \(1986\)](#).

É difícil fazer uma separação entre a análise sociológica e a política de vários autores, mas considero sociológicas aquelas envolvendo estruturas sociais mais amplas e abordagens mais conceituais, como em Weber. Reconheço, porém, que na sala de aula essas obras eram estudadas das duas formas.

Aos entusiastas da tecnologia eletrônica atual, pode parecer estranho que, já em 1976, Lauman and Pappi e, em 1980, Knoke falassem em network analysis nas organizações. Prestes Motta trouxe esses desenvolvimentos teóricos, que foram analisados com base em suas próprias formulações, mas também debatidos por meio de uma matriz conceitual relacionada com o poder das organizações, como entendido por João Bernardo.

Política (1979)

Esta perspectiva esteve sempre relacionada à obra de [Marx \(1957, 1959, 1974, 1975\)](#). Inegavelmente, Marx construiu um edifício conceitual sólido e trouxe uma contribuição ímpar sobre a história econômica e social das sociedades ocidentais, desvendando estruturas e mecanismos de exploração e dominação, além de uma superestrutura conceitual fundamental em qualquer projeto político de sociedade: a ideologia.

Diversos autores debruçaram-se sobre o conteúdo ideológico do capitalismo, entre eles: [Althusser \(1974\)](#), que mirou no Estado e seus aparelhos de reprodução, [Ansart \(1978\)](#), que

destacou os conflitos e o poder por meio de mecanismos ideológicos, e Tragtenberg (1974), que usou a lente da burocracia como ideologia, inclusive a própria Teoria Geral da Administração e a vida acadêmica. João Bernardo (1977, 1985) trouxe um ar novo e diferente, centrado na análise crítica de Marx pelo próprio Marx com base em seus silêncios teóricos, propôs uma nova conceituação de Estado (amplo e restrito) e definiu os gestores como uma nova classe social. Bruno e Scuccaro (1986) analisaram o trabalho e a tecnologia nas novas formas de dominação nas organizações.

Com o intuito propositivo, temos representantes de autores que advogaram em favor da autogestão: Bahro (1979), Negri (1978) e Salama e Mathias (1983). Esta perspectiva, portanto, ia além do exercício de reflexão sobre as sociedades, seus equipamentos e mecanismos de controles diversos, mas, tal como Marx, propunha uma nova sociedade, ainda que não nos mesmos moldes do grande mestre alemão.

Crítica (1985)

Nesta categoria, estão autores que buscaram analisar o fenômeno do poder e suas manifestações, tanto nas sociedades capitalistas como nas organizações nelas inseridas. A sociedade dominadora, exploradora, hegemônica, cuja ideologia é consumida pelas massas e naturaliza os conflitos intrínsecos às relações do trabalho com o capital, foi o foco desta abordagem. Busquei selecionar autores de diferentes matizes para explicitar a riqueza dos debates coordenados por Prestes Motta, bem como demonstrar a sua total recusa a fechamentos teóricos ou filiações rotulantes.

Foucault (1977) fez-se presente para denunciar o controle sobre o corpo e o espaço. A teoria crítica, oriunda da Escola de Frankfurt, foi estudada a partir de alguns de seus fundadores, como Horkheimer e Adorno (1974), porém uma visão geral dela foi apresentada por Freitag (1986); Marcuse (1964, 1969) foi o autor mais estudado como representante da segunda geração.

Chanlat (1986) coordenou um trabalho de peso, trazendo diferentes dimensões subjetivas esquecidas do indivíduo no mundo organizacional, enquanto Dejours (1987) lançou as bases da futura psicodinâmica do trabalho.

Alvesson (1987) discorreu sobre a ideologia da Administração, as adaptações feitas para ajustes nos novos modelos organizacionais, e denunciou a consciência tecnoburocrática. Segnini (1989) analisou o poder e seus mecanismos de controle simbólico, em um trabalho empírico inédito no Brasil sobre cultura organizacional, que também foi objeto de análise de Fleury e Fischer (1989), incluindo discussões metodológicas em um campo aberto a muitas aventuras. Weick (1995) desevidou a construção de sentidos pelas organizações ou uma outra forma de aprendizagem.

Antropológica (1990)

Motivado pelos estudos sobre cultura organizacional e a possível influência da cultura nacional sobre aquela, foi despertado o interesse de Prestes Motta em estudar aspectos da cultura brasileira e o comportamento brasileiro nas relações de poder nas organizações. Aqui, além de outros clássicos da historiografia brasileira, três autores foram mais analisados: Holanda (1936), em particular a sua contribuição sobre o homem cordial; Freyre (1987), que explicitou a miscigenação como base da sociedade brasileira e o modelo hierárquico nela contido; e DaMatta (1987), com sua antropologia sociológica a estudar o jeitinho brasileiro, o autoritarismo e as confusões entre as esferas públicas e privadas à moda do Brasil.

Os anos 1980 e seguintes foram dedicados à cultura organizacional, que, além dos clássicos, como Deal e Kennedy, e outros posteriormente inventariados por Freitas (1991), deu particular atenção a Schein (1985) e Frost, Moore; Louis; Lundberg e Martin (1985), por trazerem diferentes visões e análises metodológicas sobre a temática, bem como privilegiou as análises de Hofstede (1980, 1991) sobre a influência da cultura nacional na organizacional e Morgan (1989), em suas imagens como metáforas organizacionais, entre as quais tinha particular predileção pela que se referia às organizações como prisões psíquicas.

Simbólica (1991)

Duas fontes empurram Prestes Motta na direção dos mitos: o próprio mergulho na antropologia e o contato maior com a obra de [Jung \(1964\)](#), particularmente a importância dada a ele aos símbolos. As questões do inconsciente já estavam presentes em Jung junto com Freud, mas a formulação dos arquétipos e a teoria sobre *anima animus* levaram-no a pensar na estrutura dos mitos e nas formas organizativas a que eles se referiram. A mitologia grega foi, assim, a fonte mais debatida e usada para análises organizacionais específicas, por meio dos estudos de [Grimal \(1982\)](#), [Brandão \(1988\)](#) e [Graves \(1989\)](#); mitos brasileiros foram vistos em [Villas-Boas e Villas-Boas \(1970\)](#). A análise organizacional baseada em símbolos foi feita por meio de [Pondy, Frost, Morgan e Dandridge \(1983\)](#).

Psicanalítica (1997)

De longa data, Prestes Motta interessou-se pela Psicanálise e sua contribuição para se compreenderem estruturas e funcionamentos da vida psíquica e organizacional, porém a oferta de seminários exclusivamente com base nesta teorização veio a ocorrer apenas nos últimos seis anos de sua vida, ainda que tenha antes trabalhado alguns textos, como [Enriquez \(1974\)](#), sobre o recalcamento e repressão nas organizações, e [Goffman \(1959, 1975\)](#), sobre as representações no quotidiano e as manifestações de estigma.

Tendo lido a obra de Freud, bem como de [Mezan \(1985\)](#), foi quase natural o seu envolvimento com o trabalho de [Pagès, Bonetti, De Gaulejac e Descendre \(1987\)](#), especialmente sobre a dimensão psicológica geradora de ambivalência na vida organizacional e o mergulho profundo na obra de [Enriquez \(1990, 1991a, 1991b, 1992\)](#), desde a reconstrução do vínculo social baseada na obra freudiana até as questões relacionadas com o poder, seus aspectos pulsionais de vida e morte e suas manifestações na vida organizacional, bem como instâncias de análise organizacional a partir da perspectiva psicossociológica, como a que também foi feita por [Freitas \(1999\)](#).

Apesar de ter mencionado que Prestes Motta trabalhou teorias junguianas, ele sempre as direcionou mais para a análise simbólica que para estudo de estruturas e mecanismos da dinâmica psíquica, como em Freud e em Enriquez.

CONCLUSÕES

De longa data, Prestes Motta interessou-se pela Psicanálise e sua contribuição para se compreenderem estruturas e funcionamentos da vida psíquica e organizacional, porém a oferta de seminários exclusivamente com base nesta teorização veio a ocorrer apenas nos últimos seis anos de sua vida, ainda que tenha antes trabalhado alguns textos, como Enriquez (1974), sobre o recalcamento e repressão nas organizações, e Goffman (1959, 1975), sobre as representações no quotidiano e as manifestações de estigma.

Ainda que hoje as referências bibliográficas valorizadas na academia sejam as publicadas recentemente em *journals*, em tempos não tão remotos, os livros eram a fonte principal de conhecimento, independentemente da data de sua publicação. Conhecer um autor era mais que ter passado os olhos rapidamente sobre suas palavras; não raro, um livro puxava o outro, e assim se construía um saber sobre a obra do autor, e não apenas sobre um único livro. Ler era obrigação e prazer, bem como conhecer a biblioteca de alguém era sinal de intimidade, visto que ela poderia revelar a personalidade do seu dono, algo como: "Sei quem você lê, sei quem você é". Quando um professor respeitado sugeria ou recomendava um livro, isso era entendido como um presente precioso, e debatê-lo era sentido como uma enorme deferência.

Na bibliografia referenciada neste artigo como representativa do trabalho nas aulas de Prestes Motta, é possível verificar-se a importância fundamental por ele atribuída à interdisciplinaridade, tanto em relação à variedade temática como na quantidade de obras novas que ele tra-

zia para suas turmas. Uma conta simples de divisão das 188 obras durante os 25 anos em que se dedicou à pós-graduação daria uma média de 7,52 obras novas por ano, que se somava às anteriormente utilizadas. Ora, estou me referindo a um tempo em que se lia em bibliotecas ou se reservava o livro, e depois ele era emprestado por um prazo limitado; na melhor das hipóteses, comprava-se o livro ou se o copiava, num sistema diferente dos utilizados hoje em dia.

O mestre soube articular o diverso sem comprometer a integridade das contribuições originais de cada autor ou perspectiva, ao considerar o conhecimento algo acumulado, e não uma aquisição com validade datada, pois, ao estudar um autor, buscava resgatar outros, cujos pensamentos fossem na mesma direção e também na direção contrária, visto que o trabalho de reflexão não se alimenta de consensos e concordâncias.

Nesse sentido, é possível dizer que, para Prestes Motta, as organizações podem ser definidas como lugar contraditório de realizações concretas, geração de valor, representação de papéis hierárquicos, jogos de poder e interesses, manifestações sociais e culturais, expressão de afetos e interações simbólicas, desenvolvimento de narcisismos de vida e morte, espaço de desejo e voluntarismo, mas também de dissolução do indivíduo. Numa organização, cabe um mundo, e essa é a grande lição que o mestre nos deixou.

Nota da autora

A obra completa de Fernando Prestes Motta está acessível no site:
www.fernandoprestesmotta.com.br.

REFERÊNCIAS

- Aldrich, H. E. (1979). *Organizations and environments*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Althusser, L. (1974). *Ideologia e aparelhos ideológicos do Estado*. Lisboa: Presença.
- Alvesson, M. (1987). *Organization theory and technocratic consciousness*. New York: De Gruyter.
- Ansart, P. (1978). *Ideologias, conflitos e poder*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Argyris, C. (1969). *The social psychology of organizing*. Reading, Addison-wesley.
- Bahro, R. (1979). *L'Alternative*. Paris: Stock2.
- Berger, P. & Luckman, T. (1981). *A construção social da realidade*. Petropólis: Vozes.
- Bernardo, J. (1977). *Marx crítico de Marx* (3 Vols.). Porto: Afrontamento.
- Bernardo, J. (1985). Gestores, estado e capitalismo de estado. *Revista Ensaio*, 14, 85-93.
- Brandão, J. S. (1988). *Mitologia grega* (3 Vols.). Petropólis: Vozes.
- Braverman, H. (1977). *Trabalho e capital monopolista*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Bresser-Pereira, L. C. (1981). *A sociedade estatal e a tecnoburocracia*. São Paulo: Brasiliense.
- Bruno, L. & Scuccard, C. (1986). *Organização, trabalho e tecnologia*. São Paulo: Atlas.
- Castoriadis, C. (1975). *L'Institution imaginaire de la société*. Paris: Suil.
- Chanlat, J-F. (1986). *O indivíduo nas organizações: dimensões esquecidas* (3 Vols.). São Paulo: Atlas.
- DaMatta, R. (1987). *Carnavais, malandros e heróis*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Darendorf, R. (1966). *Sociedad y sociología*. Madrid: Technos.
- Debord, G. (1972). *A sociedade do espetáculo*. Lisboa: Afrodite.
- Dejours, C. (1987). *A loucura do trabalho*. São Paulo: Cortez.
- Enriquez, E. (1974). *Imaginário social, recalcamento e repressão nas organizações*. São Paulo: Tempo Brasileiro, 36/37.
- Enriquez, E. (1990). *Da horda ao estado*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Enriquez, E. (1991a). *Les figures du maître*. Paris: Arcantère.
- Enriquez, E. (1991b). O trabalho de morte nas organizações. In R. Kaës et al. *A instituição e as instituições*. São Paulo: Casa do Psicólogo.
- Enriquez, E. (1992). *L'organisation en analyse*. Paris: PUF.
- Etzioni, A. (1961). *A comparative analysis of complex organizations*. New York: The Free Press.

- Etizioni, A. (1984). *As organizações modernas*. São Paulo: Pioneira.
- Fleury, M. T. L., & Fischer, R. M. (Coord.). (1989). *Cultura organizacional e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas.
- Foucault, M. (1977). *Vigiar e punir*. Petrópolis: Vozes.
- Freitag, B. (1986). *A teoria crítica ontem e hoje*. São Paulo: Brasiliense.
- Freitas, M. E. (1991). *Cultura organizacional: formação, tipologias e impactos*. São Paulo: McGraw-Hill/Makron.
- Freitas, M. E. (1999). *Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?* Rio de Janeiro: FGV.
- Freyre, G. (1987). *Casa grande e senzala*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Frost, P. J.; Moore, L.F.; Louis, M.R.; Lundberg, C.C.; Martin, J. (eds; 1985). *Organization culture*. London: Sage.
- Goffman, E. (1959). *The presentation of self in every day life*. Garden City: Doubleday.
- Goffman, E. (1975). *Estigma*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Graves, R. (1989). *Os mitos gregos* (3 Vols.). Lisboa: Dom Quixote.
- Grimal, P. (1982). *A mitologia grega*. São Paulo: Brasiliense.
- Hofstede, G. (1980). *Culture's consequences*. Newbury Park: Sage.
- Hofstede, G. (1991). *Cultures and organizations*. London: McGraw-Hill.
- Holanda, S. B. (1936). *Raízes do Brasil*. Rio de Janeiro: José Olympio.
- Horkheimer, M., & Adorno, T. (1974). *La dialectique de la raison*. Paris: Gallimard.
- Jung, K. (1964). *O homem e seus símbolos*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira.
- Knoke, D. (1980). *Network analysis*. Beverly Hills: Sage.
- Lasch, C. (1983). *A cultura do narcisismo*. Rio de Janeiro: Imago.
- Lauman, E. O., & Pappi, F. (1976). *Network of collective action*. New York: Academic.
- Lefort, C. (1970). *¿Qué es la burocracia?* Paris: Ruedo Ibérico.
- Lefort, C. (1971). *Elements d'une critique de la bureaucratice*. Gêneve: Droz.
- Lyotard, J. (1984). *The postmodern condition*. Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Mandel, E. (1973). *La burocracia*. Buenos Aires: Schapire.
- Manheim, K. (1976). *Ideología e utopía*. Rio de Janeiro: Zahar.
- March, J., & Simon, H. (1958). *Organizations*. New York: Wiley MacMillian.
- Marcuse, H. (1964). *One dimensional man*. Boston: Beacon.
- Marcuse, H. (1969). *O fim da utopia*. Rio de Janeiro: Terra e Paz.
- Marx, K. (1957). *Contribuition à la critique de l'économie politique*. Paris: Sociales.
- Marx, K. (1959). *La ideología alemana*. Buenos Aires: Guitalbo.
- Marx, K. (1974). *O 18 Brumário e cartas a Kugelman*. Rio de Janeiro: Paz e Terra.
- Marx, K. (1975). *O capital*. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira.
- McLuhan, M. (1974). *Os meios de comunicação como extensão do homem*. São Paulo: Cultrix.
- Mezan, R. (1985). *Freud, pensador da cultura*. São Paulo: Brasiliense.
- Morgan, G. (1989). *Images of organization*. London: Sage.
- Negri, A. (1978). *La classe ouvrière contre l'Etat*. Paris: Galilée.
- Pagès, M.; Bonetti, M.; De Gaulejac, V.; Descendre, D. (1987). *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas.
- Polanyi, K. (1974). *The great transformation*. New York: Rinehart.
- Pondy, L.R.; Frost, P. J.; Morgan, G.; Dandridge, T.C. (1983). *Organization symbolism*. Greenwich: Jai Press.
- Poulantzas, N. (1974). *Les classes sociales dans le capitalisme d'aujourd'hui*. Paris: Seuil.
- Salama, P., & Mathias, G. (1983). *O estado superdesenvolvido*. São Paulo: Brasiliense.
- Schein, E. (1985). *Organizational culture and leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Segnini, L. P. (1989). *Bradesco: a liturgia do poder*. Campinas: Educ.
- Tragtenberg, M. (1974). *Burocracia e ideologia*. São Paulo: Ática.
- Tragtenberg, M. (1986). *Reflexões sobre o socialismo*. São Paulo: Moderna.
- Villas-Boas, O., & Villas-Boas, C. (1970). *Xingu, os índios e seus mitos*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Weber, M. (1963). *Ensaios de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar.
- Weber, M. (1967). *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. São Paulo: Pioneira.
- Weber, M. (1969). *Economía y sociedad* (2 Vols.). Mexico: Fondo de Cultura Económica.
- Weick, K. (1969). *The social psychology of organizations*. Reading, Addison-Wesley.
- Weick, K. (1995). *Sensemaking in organizations*. New York: Sage.