

# O LEGADO DO PENSAMENTO DE ALBERTO GUERREIRO RAMOS PARA A GESTÃO SOCIAL

THE LEGACY OF ALBERTO GUERREIRO RAMOS THOUGHT FOR SOCIAL MANAGEMENT

SALEZIO SCHMITZ JUNIOR<sup>1</sup> | GIÓRGIO DE JESUS DA PAIXÃO<sup>2</sup>  
ANDRE JUST MELLER<sup>3</sup> | LUIS MORETTO NETO<sup>4</sup>

## RESUMO

Este estudo possui como temática o legado de Alberto Guerreiro Ramos para o campo da gestão social. O artigo aborda sua formação pessoal, acadêmica e técnica, os principais marcos que tiveram influência em sua trajetória intelectual e o exílio nos Estados Unidos. Os temas estruturantes de seu pensamento – crítica à literatura administrativa convencional, crítica à burocracia, racionalidade substantiva e modelo de homem parentético – e as ideias centrais de quatro de suas obras – A redução sociológica, Modelos de homem e Teoria Administrativa, A nova ciência das organizações, e Administração e contexto brasileiro – são analisados à luz da gestão social. O estudo foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica e entrevista semiestruturada com dois de seus alunos. Alberto Guerreiro Ramos buscou desenvolver sapiência e sensatez nas ações empreendidas pelos indivíduos, dentro e fora das organizações, através do questionamento do status quo, da realidade imposta e dos paradigmas preconcebidos. Consta-se que há necessidade de modificação no arcabouço teórico da literatura administrativa, bem como uma nova postura amparada também no conceito de racionalidade substantiva. Fica evidente que a gestão social é aderente ao pensamento guerreiriano, uma vez que sua aplicação traz consigo a mediação entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva.

**Palavras-chave:** Gestão social. Racionalidade substantiva. Guerreiro Ramos.

## ABSTRACT

This study has as its theme the legacy of Alberto Guerreiro Ramos to the field of social management. The article discusses their personal, academic and technical training, the major milestones that influenced in his intellectual trajectory and exile in the United States. The structuring themes of his thought – critical to conventional administrative literature, criticism of bureaucracy, substantive rationality and parentetical man model – and the central ideas of four of his works – The Sociological Reduction, Model Man and Administrative Theory, The New Science of organizations, and Administration and the Brazilian context – are analyzed in the light of social management. The study was developed through bibliographic research and semi-structured interviews with two of his students. Alberto Guerreiro Ramos sought to develop wisdom and good sense in the actions undertaken by individuals inside and outside of organizations by questioning the status quo, the imposed reality and preconceived paradigms. It appears that there is need for change in the theoretical framework of the administrative literature, as well as a new stance also supported the concept of substantive rationality. It is evident that the Social Management is adherent guerreiriano thought once your application brings the mediation between Instrumental Rationality and Substantive Rationality.

**Keywords:** Social management. Substantive rationality. Guerreiro Ramos.

---

Data de submissão: 20/03/2014. Data de aceite: 08/09/2015. Data de publicação: 24/11/2015.

<sup>1</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

<sup>2</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

<sup>3</sup> Mestre em Administração pela Universidade Federal de Santa Catarina.

<sup>4</sup> Professor Doutor do Centro Universitário Internacional - UNINTER, em Curitiba(PR); Aposentado como Titular da UFSC.

## 1 INTRODUÇÃO

Poeta, filósofo, sociólogo, administrador, bacharel em direito – muitas foram as atividades desenvolvidas pelo pensador e cientista social Alberto Guerreiro Ramos. Desde a infância pobre até galgar os patamares mais elevados de um professor de uma instituição de ensino premiada e reconhecida internacionalmente, Guerreiro jamais deixou de lado a preocupação com sua nação, a melhoria e a busca incessante pela formação de um ser humano mais reflexivo, sabedor de seus valores e propositor de melhorias, a fim de vislumbrar e consecutir uma sociedade e organizações mais equânimes.

Inúmeras foram as publicações de Guerreiro. O drama de ser dois, o sociólogo de gabinete e o engajado com a mudança social, foi o primeiro livro publicado por ele, que narra o cotidiano com viés poético. Após deixar de lado a gênese poética, Alberto voltou-se para o lado social das relações existentes entre homem, Estado e sociedade. Em *A redução sociológica*, livro lançado em 1958, tece uma enfática crítica à sociologia brasileira e ao distanciamento do sociólogo – diagnosticava uma realidade do sociólogo como agente de mudanças. Algumas críticas foram direcionadas a figuras ilustres, tais como Gilberto Freyre. Estudiosos como Heidemann (informação verbal) e Cruz Júnior (informação verbal) afirmam que foi um divisor de águas na vida e na obra de Guerreiro Ramos, e que foi o livro com maior representatividade na carreira do autor.

Já no início do período militar, Guerreiro Ramos escreveu algumas obras com um tom mais político-nacionalista. A que mais se destacou foi *Administração e estratégia do desenvolvimento*, livro que o autor não queria publicar novamente na sua íntegra, segundo Heidemann (informação verbal)<sup>1</sup>, por considerar que muitas das ideias presentes na obra original estavam superadas. Mesmo assim, anos depois, por insistência de membros da comunidade científica, o livro teve a anuência de Guerreiro para ser republicado. Foi reeditado com o nome *Administração e contexto brasileiro*, em 1983.

Guerreiro nunca dissociou a administração das ciências sociais, ou melhor, do fenômeno social. A preocupação manifestada por ele com as organizações e com o-homem-que-trabalha-nas-organizações sempre esteve ligada com o fato social, isto é, com o tratamento de temas tais como: por que as organizações (produtivas) são como são e que consequências trazem para as pessoas, individualmente ou em grupo, produtivas ou não. Não se vai encontrar na sua obra qualquer preocupação com “atividades adjetivas” (PIZZA JR., 2013, p. 1), ligadas a técnicas administrativas ou métodos de quaisquer tipos,

salvo se reinterpretados em função de realidades e necessidades objetivas, as quais muitas vezes ignoram ou despezam os manuais de procedimentos (PIZZA JR., 2013).

Na obra de Alberto Guerreiro Ramos, é perceptível a influência de autores europeus, tais como: Karl Marx, Max Weber, Karl Mannheim, Jürgen Habermas, Eric Voegelin e Jacques Maritain. Particularmente em *A nova ciência das organizações* (1981), título que ampliou seu reconhecimento na comunidade científica internacional, Guerreiro reconceitualiza a Riqueza das nações, de Adam Smith (1776). O âmago deste livro está centrado na questão de como o conceito de razão adquiriu uma abordagem contrária após a disseminação e engendramento do sistema de mercado capitalista. A razão grega estava centrada na noção de um ser racional voltado à tradição, costumes e moral (distinção entre o certo e o errado), mas com o advento da Revolução Industrial e surgimento de técnicas de produção em massa, do início do século XX, a razão que conhecemos hoje foi reformulada e está diretamente ligada à lógica de mercado – tanto nas relações sociais quanto nas relações familiares.

A partir da obra *A grande transformação*, de Karl Polanyi (1980), a ciência racional é tratada como o campo que ajuda o homem a distinguir o certo do errado e a razão como a capacidade humana de fazer o cálculo da relação custo x benefício. A ciência racional deixa de ser aquela que existe para ajudar a discernir o certo do errado e passa a ser entendida como aquela que auxilia a conseguir mais com menos. A razão hoje (racionalização criticada pela Escola Frankfurtiana) gera uma falsa impressão de progresso. Guerreiro traz, então, um contraponto à lógica criada pelo sistema de mercado, a racionalidade substantiva.

A “racionalidade substantiva” é um conceito trabalhado por Alberto Guerreiro Ramos através da sistematização e elucidação de uma nova razão, uma nova prática dentro e fora das organizações. É um contraponto, uma reflexão sobre a racionalidade funcionalista e positivista preestabelecida pelo mercado.

Pode-se constatar e correlacionar vestígios do pensamento de Ramos na obra *Burocracia e ideologia*, de Mauricio Tragtenberg (1977), quando traz à tona a objetificação e alienação do ser humano na organização, propondo a emancipação deste (é expressa na análise a descrição do homem operacional e reativo, bem como a predominância da racionalidade funcionalista – criticada pelos dois autores).

Em *Modelos de homem e Teoria Administrativa*, ao sair desta “caverna platônica”, chamada mercado, o homem parentético consegue visualizar novas realidades e possibilidades e é, então, convidado a ser protagonista de um novo futuro, desvencilhando-se de

<sup>1</sup> HEIDEMANN, Francisco Gabriel. Florianópolis. Entrevista pessoal concedida a Giorgio de Jesus da Paixão, gravada em 18 de junho de 2013.

<sup>2</sup> CRUZ JUNIOR, João Benjamim da. Florianópolis. Entrevista pessoal concedida a Giorgio de Jesus da Paixão e Salezio Schmitz Junior, gravada em 12 de junho de 2013.

um sistema que perdura mas demonstra ser extremamente excludente e dicotômico. A razão passa a obter um novo sentido, aproximando-se dos seus significados.

Com essa quebra paradigmática, a sociedade vai se modelando de maneira diferenciada, novos construtos são criados e outras definições são explicitadas, sendo que cada vez mais o ser humano (ser social) cria novos modelos, focando não apenas no caminho mais eficiente e, sim, no modelo que ele busca atingir, o ideal.

O presente estudo, de caráter descritivo, com o propósito de resgatar parte do legado de Ramos, foi desenvolvido por meio de pesquisa bibliográfica em livros, artigos, tese de doutorado de Ariston Azevêdo (2006) e duas entrevistas semiestruturadas realizadas no mês de junho de 2013 com os professores João Benjamim da Cruz Júnior, da Universidade Federal de Santa Catarina, e Francisco Gabriel Heidemann, da Universidade do Estado de Santa Catarina. Cruz Júnior e Heidemann foram alunos de Guerreiro Ramos no curso de doutorado em administração pública na Universidade do Sul da Califórnia (USC), nos Estados Unidos, e são seus seguidores intelectuais.

Para retratar esse legado, o artigo está estruturado em seis seções, sendo a primeira esta introdução. Na seção 2, “De Santo Amaro da Purificação para o Olimpus das ciências sociais”, são relatados a história de vida Guerreiro Ramos, fatos e pessoas que o influenciaram. A seção 3, “A criação de um pensamento diferenciado”, expõe os principais temas estruturantes do pensamento guerreiriano no campo da gestão, como a crítica à literatura administrativa convencional, a crítica à burocracia, a racionalidade substantiva e o homem parentético. Na sequência, a seção 4 trata do “Legado de Guerreiro Ramos para a gestão social”, resgatando as principais obras do autor sob o enfoque da gestão. A seção 5, denominada “A continuidade do pensamento guerreiriano no contexto da gestão social no Brasil”, demonstra como suas ideias permanecem sendo debatidas e propagadas. Por fim, na seção 6, são tecidas as considerações finais deste artigo.

## 2 DE SANTO AMARO DA PURIFICAÇÃO PARA O "OLIMPUS" DAS CIÊNCIAS SOCIAIS

Aos 13 dias do mês de setembro de 1915, nascia em Santo Amaro da Purificação, no recôncavo baiano, Alberto Guerreiro Ramos. O garoto negro, de origem humilde, que viveu sua infância em localidades pobres próximas ao Rio São Francisco, se mudou para a capital do estado da Bahia com onze anos de idade e permaneceu em Salvador até 1939.

Em Salvador, com seus poucos recursos, pôde constituir uma pequena biblioteca particular e assinar alguns periódicos, entre os quais as revistas francesas *Esprit* e *Ordre Nouveau*, acompanhando de perto suas publicações. Paralelamente à sua educação formal no Ginásio

da Bahia, recebeu orientação por parte de um padre de origem alemã, pertencente à ordem dominicana, Dom Bêda Keckeisen O. S. B., que foi, durante a sua juventude, uma espécie de mentor. À época, descortinavam-se para Guerreiro Ramos o tomismo, o existencialismo e o personalismo – o primeiro sob a orientação dos escritos de Jacques Maritain, ao passo que as outras duas correntes de pensamento vinham de Heidegger, Jaspers, Mounier, Berdyaev, entre outros (AZEVEDO, 2006).

Ainda conforme Azevêdo (2006), também nos anos 1930, Guerreiro Ramos, atendendo ao convite de Rômulo Almeida, Diretor do Departamento Estadual de Imprensa e Propaganda (DEIP) do Estado da Bahia, foi atuar como auxiliar técnico daquela diretoria, servindo, portanto, a Landulpho Alves, que foi interventor do estado no período que compreende os anos de 1938 a 1942. Em 1939, o jovem Alberto recebeu do Governo do Estado da Bahia uma bolsa para custear seus estudos, mudando-se assim para o Rio de Janeiro, onde buscava ainda o ideal de tornar-se um poeta.

O drama de ser dois (poesias) foi o primeiro livro publicado por Guerreiro Ramos, em 1937. Aos 22 anos, buscava ele o caminho da literatura, substituída posteriormente pelas ciências sociais. A poesia foi abandonada, mas o comentário sobre literatura feito num artigo publicado, em 1941, na Revista do DIP (Departamento de Imprensa), já revelava uma atitude crítica, ou melhor, crítico-assimilativa, que seria amadurecida e tomaria forma em a Redução sociológica, publicada em xx (ano) – perde a literatura um crítico singular, ganha a ciência social um ente de reflexão e transformação.

### 2.1 Guerreiro Ramos: formação acadêmica e técnica

Em 1942, Alberto Guerreiro Ramos graduou-se no curso de Filosofia, na primeira turma da Faculdade Nacional de Filosofia (FNF), integrada à Universidade do Brasil. A FNF foi fundada em 4 de abril de 1939 pelo então presidente Getúlio Vargas; anos depois, em 1965, juntamente com outras faculdades, passou a integrar a Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Guerreiro Ramos graduou-se também, em 1943, no curso de Direito, curso que já havia iniciado em Salvador.

Os anos quarenta seriam, para ele, decisivos em termos da opção que viria a tomar em favor da continuidade de suas reflexões nas ciências sociais, distanciando-se da sua intenção primeira de ser poeta. Nessa década, atuou em alguns órgãos do governo, entre os quais vale destacar o Departamento Nacional da Criança (DNC) e o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP), bem como em instituições distantes da ação estatal, como foi o caso de sua militância junto ao Teatro Experimental do Negro (TEN), entidade fundada por Abdias Nascimento. Tendo sido indicado por San Tiago Dantas,

ex-integralista e diretor da FNFi à época, para lecionar no curso de Puericultura e Administração do DNC, Guerreiro Ramos se tornou membro do quadro docente daquela instituição, ficando a seu cargo a disciplina “Problemas econômicos e sociais do Brasil”. Vêm daí, portanto, os seus estudos a propósito da puericultura, mortalidade infantil, medicina popular e outros problemas sociais, tendo todos como característica comum a forte presença da sociologia americana, mais especificamente da Escola de Chicago (AZEVEDO, 2006). Cabe ressaltar que Guerreiro Ramos desenvolveu, mais tarde, manifesta inimizade por Abdias Nascimento, visto que eram dois expoentes da época e não vislumbravam a possibilidade de uma ajuda mútua ou de dividirem o mesmo patamar de notoriedade no campo científico e social, pois, segundo Cruz Júnior (informação verbal), tinham divergências ideológicas.

## 2.2. A expansão do pensamento por meio do Teatro Experimental do Negro

O fato de ser negro e de ter vivido no cenário baiano dos anos de 1930, onde, além de grande efervescência cultural e política, as questões étnicas emergiam em diversas matizes de pensamento, tiveram importância fundamental em seus escritos a respeito da relação de raças, bem como em seu engajamento junto ao Teatro Experimental do Negro (TEN). Esse engajamento refletiu, também, em sua ideia a respeito do que viria a ser a construção de uma identidade nacional e da importância que conferia à necessidade de uma inteligência negra no Brasil.

Assim, não podemos deixar de apontar que o TEN teve importância fundamental na trajetória intelectual de Guerreiro Ramos, em dois sentidos. Por um lado, foi a partir de sua percepção acerca da impropriedade com que o problema das relações raciais vinha sendo posto no Brasil que se verteu a um impulso revisionista das ciências sociais vigentes no cenário brasileiro, a fim de compreender a alienação estética que acometia o homem de cor na sociedade brasileira. Isso resultou em textos, como no caso de “O processo da sociologia no Brasil” e “O problema do negro na sociologia brasileira”, de 1953 e 1954, respectivamente, e em um procedimento metodológico que, inspirado na fenomenologia de Husserl, encontrou expressão na ideia de “suspensão da branquidão” – a qual, mais tarde, o conduziria à redução sociológica. Por outro lado, o TEN lhe proporcionou uma experiência existencial de assunção da negritude e de engajamento em seus problemas, algo até então inédito em termos de sua trajetória pessoal e intelectual. Apesar de toda essa relevância, o fato é que, devido às suas múltiplas atribuições à época, nosso autor só viria mesmo a se dedicar a alguns tópicos

de estudos fundamentais desenvolvidos no TEN quando em território norte-americano, como foi o caso da noção de “encontro parentético”, uma reflexão proveniente de suas experiências, naquele Teatro Experimental, com a utilização das técnicas do psicodrama e sociodrama de J. L. Moreno (AZEVEDO, 2006).

## 2.3 Outros marcos institucionais na trajetória intelectual de Guerreiro

Ainda conforme Azevêdo (2006), além do TEN, outros marcos institucionais desse momento na trajetória intelectual de Guerreiro Ramos foram o Grupo de Itaitia, criado em 1952, e o IBESP, constituído em 1953 – associações que originariam o Instituto Superior de Estudos Brasileiros (ISEB), onde colaborou como um dos fundadores.

A partir de 1952, Guerreiro Ramos atuou na assessoria no Governo Federal e desenvolveu atividades docentes na Fundação Getúlio Vargas, do Rio de Janeiro. Algum tempo depois, Alberto viria a ser deputado federal pelo Partido Trabalhista Brasileiro (PTB), na época, partido de esquerda.

Em 1955, foi fundado o ISEB. Guerreiro Ramos – um dos fundadores e diretor do Departamento de Sociologia – integrou-o até 1958, quando rompeu com Helio Jaguaribe e deixou o Instituto. Durante sua estadia, o sociólogo promoveu cursos regulares e proferiu várias conferências, produzindo também significativa parte de sua obra: Condições sociais do poder nacional (1957), Ideologias e segurança nacional (1957), Introdução crítica à sociologia brasileira (1957) e A redução sociológica (1958) (BARIANI, 2008).

O instituto surgiu durante o governo de Café Filho, e era vinculado ao Ministério da Educação. Tratava-se de “um conjunto de atividades de estudos e ensino, com plena autonomia de pesquisa e de cátedra, e que se voltava à análise estrutural-econômica, social, cultural e política da realidade brasileira” (AZEVEDO, 2006, p. 16).

No início, o instituto congregava em seus conselhos Curador e Consultivo uma enorme gama de personalidades, das mais variadas tonalidades ideológicas: Anísio Teixeira, Roberto Campos, Gilberto Freyre, Sérgio Buarque de Holanda, Miguel Reale, Horácio Lafer, Pedro Calmon, Augusto Frederico Schmidt, Sérgio Milliet, Paulo Duarte, Heitor Villalobos, Fernando de Azevedo, San Tiago Dantas, etc. Tinha como diretor Roland Corbisier e como responsáveis pelos departamentos Álvaro Vieira Pinto (Filosofia), Cândido Mendes (História), Ewaldo Correia Lima (Economia), Helio Jaguaribe (Ciência Política) e Alberto Guerreiro Ramos (Sociologia); esses, juntamente com Nelson Werneck Sodré – remanescentes do IBESP – influenciariam os rumos do instituto. (BARIANI, 2008, p. 73).

<sup>3</sup> CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. Florianópolis. Entrevista pessoal concedida a Giórgio de Jesus da Paixão e Salezio Schmitz Junior, gravada em 12 de junho de 2013.

Esse descontentamento expresso por Guerreiro, nas palavras de Bariani, explicita o desafeto criado no instituto com os seus próprios pares – dentre eles, Hélio Jaguaribe e Cândido Antônio José Francisco Mendes de Almeida. Destaca-se, ainda, um desafeto com o sociólogo Florestan Fernandes que teve repercussão nacional no campo da sociologia, por serem os dois pensadores em franca ascensão intelectual.

Se, durante determinado período de sua trajetória, Guerreiro Ramos se mostrava preocupado em teorizar sobre a realidade brasileira do ponto de vista sociológico, e apenas dele, percebemos que, aos poucos, essa teorização ganhou caracteres das perspectivas política e administrativa, o que confirma uma inclinação do autor em imprimir em seus estudos uma preocupação constante com diretivas para ação. Os engajamentos dessa fase da existência pessoal e intelectual de nosso autor geraram obras – e muitas. O ápice desta produção, podemos dizer, foi o texto escrito em 1958: *A redução sociológica* (AZEVEDO, 2006).

## 2.4 O exílio

Conforme Cruz Júnior (2013), o governo ditatorial, por meio do Ato Institucional n. 4, resolveu suspender, por um período de dez anos, os direitos políticos de Guerreiro Ramos. Assim, a partir de 1966, após escrever *Administração e estratégia de desenvolvimento*, Guerreiro buscou exílio nos Estados Unidos.

O início de sua vida naquele país foi bastante difícil, mas sua trajetória acadêmica obteve uma exponencial alavancagem ao tornar-se full professor (professor titular) da University of Southern Califórnia (USC), atuando junto a School of Public Administration, sendo reconhecido pela excelente didática desenvolvida e pelos trabalhos publicados. Foi visiting professor (professor visitante) na Wesleyan University e visiting fellow in political science na Yale University, bem como ministrou conferências em outras instituições.

Ganhou por três vezes o prêmio de Teaching Excellence Award of the School of Public Administration, uma vez o Teaching Excellence Award of the University Associates Award e, com o seu último livro, *The new science of organization – an reconceptualization of the wealth of nations*, publicado pela University of Toronto Press, em 1981, ganhou o prêmio Phi Kappa Phi Book Award como a melhor publicação do ano na área (AZEVEDO, 2006).

Foi professor e obteve alguns seguidores nas disciplinas que ministrava na USC, dentre o rol de figuras célebres destacam-se Jane Fonda, Malcom X, Angela Davis (CRUZ JÚNIOR, 2013). Nas palavras de Heidemann (2013), Guerreiro “era uma figura de proa”.

Foi somente em 1979 que o sociólogo retornou a pensar a sociedade brasileira, mas agora sob a perspectiva de sua teoria da delimitação dos sistemas sociais, condenando de modo virulento, por meio de uma série de artigos publicados no *Jornal do Brasil*, os caminhos que o corpo político estava impingindo à nação brasileira, principalmente em razão do modelo de desenvolvimento aqui adotado, o qual tomava como referência o caminho trilhado pelas nações cêntricas. Para ele, esta referência representava o esgotamento dos recursos naturais e da sanidade psíquica do ser humano, uma vez que tomou para si, como ponto de articulação, a instituição do mercado. Ao Brasil, segundo ele, caberia encontrar uma opção que lhe fosse própria. (AZEVEDO, 2006, p. 18).

Ao retornar para o Brasil, em 1980, Alberto Guerreiro Ramos trabalhou como professor visitante na Universidade Federal de Santa Catarina, em face de ter contribuído na formação de inúmeros docentes de seu quadro – José Francisco Salm, João Benjamim da Cruz Junior, Ubiratan Simões Rezende – e de outros profissionais que atuavam na estrutura governamental à época. Ramos também tinha planos de dar continuidade ao seu trabalho no campo da gestão e da racionalidade substantiva, mas faleceu em 1982, nos Estados Unidos.

## 3 A CRIAÇÃO DE UM PENSAMENTO DIFERENCIADO

A trajetória pessoal, profissional e acadêmica de Guerreiro Ramos possibilitou que construísse um pensamento diferenciado que o tornou singular e respeitado no mundo. Seu pensamento é fruto de sua história de vida e de seus estudos profundamente reflexivos e críticos. O reconhecimento que Guerreiro Ramos possui é consequência da contribuição de suas teorias e de seus pensamentos para as mais diversas áreas do conhecimento. Sua contribuição, em especial, para o campo da gestão é amparada por alguns temas estruturantes que contribuíram para a elaboração de seu pensamento diferenciado, como a crítica à literatura administrativa convencional, a crítica à burocracia, a racionalidade substantiva e o modelo de homem parentético.

### 3.1 Crítica à literatura administrativa convencional: a redução sociológica

A literatura administrativa foi objeto de reflexão de Guerreiro Ramos que direcionou sua crítica ao que ele denominou de literatura administrativa tradicional. O cerne da crítica reside na importação de modelos dissociados da situação específica do país; no caso brasileiro, uma literatura amparada no modelo norte-americano, produzida substancialmente no âmbito da

teoria e da prática daquele país. Conforme exposto por Bariani (2010), tal crítica ganhou corpo quando da atuação de Guerreiro junto ao DASP e maiores contornos no livro *Administração e estratégia do desenvolvimento*, publicado em 1966 e reeditado em 1983 com o título de *Administração e contexto brasileiro*.

Em sua crítica, Guerreiro nunca dissociou a administração do fenômeno social e sempre esteve preocupado com as consequências que as organizações trazem para as pessoas. A crítica desenvolvida por Guerreiro é composta da elaboração de aspectos teóricos e práticos, possíveis apenas para um profundo estudioso da literatura e que, ao mesmo tempo, estava inserido no contexto de transformação administrativa do governo brasileiro na década de 1930.

Lei n.º 284 representa uma verdadeira transplantação no Brasil das ideias sobre racionalização administrativa, em voga nos Estados Unidos, especialmente na forma por que são expostas por Willoughby. Muitas reservas poderiam ser feitas a esta maneira de introduzir tais ideias em nossa administração federal. É porém incontestável que, de qualquer modo, a Lei 284 assinala um avanço na história administrativa do Brasil. (RAMOS, 2009, p. 99).

De acordo com Ramos (1965), *A redução sociológica*, publicada em sua segunda edição em 1965, consiste em desembaraçar uma ideia, por exemplo, de suas componentes secundárias, para captar-se o que é na essência. O autor não é contrário a toda transplantação, o é em relação à absorção acrítica. Defende, então, que a redução sociológica é um procedimento crítico-assimilativo da experiência estrangeira. Ramos (1965, p. 84) expõe que a redução sociológica “Não pretende opor-se à prática de transplantações, mas quer submetê-las a apurados critérios de seletividade.” Ramos (1965, p. 83) destaca, ainda, que “O sentido de um objeto jamais se dá desligado de um contexto determinado.” Em suma, deve-se “[...] utilizar a produção estrangeira como matéria-prima de elaboração teórica, condicionada por fatores particulares da sociedade em que vive.” (RAMOS, 1965, p. 122).

### 3.2 Crítica à burocracia

A burocracia foi objeto de análise e de críticas de Guerreiro Ramos, temática que, juntamente com a teoria da organização e o estudo da administração, foi despertada em Guerreiro pela leitura da obra de Max Weber (BARIANI, 2010). Essa análise se desenvolve desde a obra *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho* (RAMOS, 1950), tendo Guerreiro sido influenciado por obras de Mannheim e Hans Freyer, e pela Escola de Chicago. Nessa obra, como uma característica de seus trabalhos, Guerreiro insere a evolução histórica e o contexto temporal na análise de seu objeto de estudo.

A burocracia surge no Brasil amparada pela razão e rotulada como elemento modernizante do Estado, da administração pública brasileira. Inicialmente, Guerreiro considera o Estado como o agente capaz de promover a modernização, principalmente na convicção sobre a capacidade de técnicos e especialistas. Entretanto, após sua experiência no DASP, e no contexto pós-1964, passa a questionar se a burocracia poderia ser um agente ativo de mudanças (BARIANI, 2010).

A crítica de Guerreiro recai, então, no fato de que a burocracia se tornou um fim em si mesma, ao afirmar que a atuação da burocracia está submetida às diretrizes de um grupo superior, que constrói o projeto político – a elite dominante. Dessa forma, a burocracia é um instrumento para consecução dos interesses e objetivos dessa elite. Ramos (1983, p. 237) recorre a outros pensadores para alicerçar sua crítica: “Karl Mannheim e Robert K. Merton induzem da condição existencial do burocrata, o conservadorismo, o ritualismo, o ‘deslocamento de objetivos’, processo pelo qual, segundo Merton, o que era originalmente um meio, torna-se ulteriormente um fim.”

Guerreiro registra em suas obras o caráter positivo da burocracia e até a sua necessidade no contexto histórico brasileiro, principalmente como alternativa que foi ao modelo patrimonialista da administração pública, embora esse ainda perdure arraigado às estruturas administrativas.

A burocracia é agrupamento que, por força de seu lugar na estrutura social, jamais logra impor suas próprias diretrizes à sociedade em geral. Isso não quer dizer que a burocracia não possa exercer um papel modernizante. Na verdade, pode, e a história tem dado prova disso. Mas o seu papel modernizante apresenta-se-lhe sempre como uma chance, um “acidente estatístico” da história, da conjuntura de poder. [...] Onde a burocracia se tornou historicamente livre de servidões políticas, seja por extremo desgaste ou por precária legitimidade dos governantes, seja em decorrência da aguda crise social, tende a agir em defesa de seus interesses próprios, em detrimento do interesse público. Essas constantes na conduta burocrática têm sido confirmadas empiricamente pela pesquisa histórica. (RAMOS, 1983, p. 203).

A utilização da estrutura burocrática como instrumento legitimador do poder por parte de grupos dominantes é umas das críticas de maior relevo que Guerreiro tece à burocracia. “O papel da burocracia na modernização e no desenvolvimento está sujeito a condicionamentos políticos. A eficácia social de toda burocracia é função da estrutura de poder.” (RAMOS, 1983, p. 228).

Ainda em consonância com a temática, Tenório (2010) retrata o pensamento de Guerreiro ao afirmar que a sociologia de Weber não é um instrumento de controle e teoria administrativa, mas, sim, consciência das relações estruturais com os demais departamentos do todo político-social, de modo que possa intervir no processo social.

### 3.3 Racionalidade substantiva

A crítica à razão em seu conceito moderno e a racionalidade são as temáticas mais trabalhadas por Guerreiro Ramos, permeando seu pensamento e teoria, e presentes em diversas de suas obras. Sua crítica, explorada em profundidade na obra *A nova ciência das organizações*, confronta a racionalidade instrumental (funcional) com a racionalidade substantiva, defendendo esta como uma concepção de vida humana associada, pois “é a razão, em sentido substantivo, que capacita os seres humanos a compreenderem as variedades históricas da condição humana” (RAMOS, 1989, p. 46).

Ramos (1989) caracteriza a teoria das organizações, na forma como tem prevalecido, como ingênua e aponta a causa: o fato de estar baseada na racionalidade instrumental, inerente à ciência social dominante no Ocidente. Está envolta em uma racionalidade instrumental de interesses práticos imediatos, de ingênua objetividade em função de seu foco na produtividade norteadora pelo sistema de mercado.

Nas sociedades industriais, a racionalidade instrumental se tornou a lógica que conduz a vida humana geral, adentrando e aprisionando também a subjetividade do indivíduo. Ramos (1989) retrata que essa lógica amplia o controle da natureza, serve de premissa epistemológica e ganha uma dimensão normativa imposta pela configuração de poder estabelecida. Afirma que a teoria organizacional é um derivativo da epistemologia inerente à ciência social estabelecida ou estada para o sistema de mercado” (RAMOS, 1989, p. 2). Ramos (1989) evidencia, ainda, que a ciência social, sob os pressupostos da racionalidade instrumental, transformou-se num meio de legitimação do controle institucionalizado sobre o mundo natural e a conduta humana.

A atitude típica do embasamento fornecido pela lógica da razão instrumental, exposta por Serva (1997), é a pautada no cálculo utilitário e no êxito econômico, na busca do sucesso individual desprendido da ética. Relata Serva (1997, p. 19):

Guerreiro Ramos reconheceu que, na grande maioria das organizações produtivas, a razão instrumental prevalece como lógica subjacente às ações, determinando o padrão de "sucesso" a ser atingido, um sucesso orientado pelas "leis" do mercado e egocêntrico por natureza.

Serva (1997), com clareza e propriedade, retrata as consequências de uma racionalidade preponderantemente instrumental, tal como em voga na sociedade moderna, ecoando o pensamento de Guerreiro Ramos, conforme segue:

Por conseguinte, liberado das premissas ético-valorativas, o ambiente organizacional tomou-se propício aos abusos de poder, à dominação, ao mascaramento de intenções pela substituição da verdadeira comunicação humana por padrões informativos, dentre outras consequências. Tudo isso acaba conduzindo os indivíduos a se lançarem numa competição permanente, produtora de ansiedades e de patologias psíquicas. Guerreiro Ramos ressalta que o predomínio da razão instrumental nas organizações produtivas engendra uma sociedade centrada no mercado, responsável pela insegurança psicológica, pela degradação da qualidade de vida, pela poluição, pelo desperdício dos recursos naturais do planeta, além de produzir uma teoria organizacional incapaz de ensejar espaços sociais gratificantes aos indivíduos. (SERVA, 1997, p. 19).

Para Guerreiro, uma racionalidade substantiva ofereceria a base para uma ciência social alternativa, e para uma nova ciência das organizações. Nesse sentido, enuncia que “os pressupostos fundamentais de uma teoria substantiva da vida humana associada são derivados do exercício de um senso da realidade comum a todos os indivíduos, em todos os tempos e em todos os lugares” (RAMOS, 1989, p. 46). Nesse contexto, Guerreiro insere e defende a teoria crítica da sociedade, a qual deve ter como interesse orientador a emancipação do homem, o que é possível por meio do desenvolvimento de suas potencialidades de autorreflexão.

Guerreiro defendia, conforme exposto por Serva (1997), a ideia de uma razão substantiva de amplo espectro, confessadamente no sentido aristotélico, muito além da estreita relação que se faz atualmente entre razão e cálculo. A racionalidade substantiva seria um atributo natural do ser humano que reside na psique.

Por meio dela, os indivíduos poderiam conduzir a sua vida pessoal na direção da autorealização, contrabalancando essa busca de emancipação e autorealização com o alcance da satisfação social, ou seja, levando em conta também o direito dos outros indivíduos de fazê-lo. As chaves para esse balanceamento seriam o debate racional e o julgamento ético-valorativo das ações. (SERVA, 1997, p. 19).

A formulação de Guerreiro Ramos apresenta uma forte influência dos estudos de Karl Polanyi, que fundou a concepção substantiva da economia, nos anos 1940. Ele e sua equipe defendiam que a economia deveria ser analisada como um processo social, isto é, inserido na configuração institucional própria de cada sociedade historicamente percebida. Nesses estudos, Polanyi cunhou a expressão “concepção substantiva”, a qual concentra o interesse sobre “os valores, a motivação e a política”. Polanyi constituiu uma das principais fontes de inspiração de Guerreiro Ramos, provavelmente de onde ele aproveitou o termo “substantiva” (SERVA, 1997).

### 3.4 Homem parentético

Guerreiro Ramos, em sua incessante análise crítica das ciências sociais e, em especial, da evolução da teoria administrativa, desenvolve um pensamento tendo por referência o que denominou “modelos de homem”: homem operacional, homem reativo e homem parentético. A análise reside na natureza do homem, em aspectos psicológicos e nas circunstâncias sociais que afetam os indivíduos.

Ramos (1984) classifica o homem operacional e o homem reativo como modelos tradicionais. O homem operacional equivalente ao Homo economicus da economia clássica e é considerado um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável. Suas principais características são ser passivo, ajustado à produção, motivado por recompensas materiais, indiferente aos valores éticos e ao ambiente externo.

Uma primeira alternativa ao homem operacional, emanada dos estudos de Hawthorne, surge com o início da Escola das Relações Humanas, na década de xx. Essa alternativa, o “homem reativo”, consiste num homem mais complexo do que se supunha anteriormente. Os humanistas, em comparação aos operacionalistas, possuíam uma visão mais sofisticada da motivação humana, consideravam o ambiente social externo das organizações e perceberam o papel de valores, sentimentos e atitudes no processo de produção. Entretanto, apesar de serem mais preocupados com os trabalhadores, os objetivos buscados não se alteraram, tendo sido desenvolvidos procedimentos de cooptação de grupos informais (RAMOS, 1984). Nesse ponto, resta explicitada uma crítica contundente de Guerreiro Ramos:

Viam o trabalhador como um “ser reativo”. Seu principal objetivo era o ajustamento do indivíduo ao contexto de trabalho e não seu crescimento individual. O resultado final da utilização excessiva de “relações humanas” foi a total inserção do trabalhador na organização [...] (RAMOS, 1984, p. 6).

Em sua crítica, Guerreiro Ramos admite que houve progressos, entretanto não passavam de periféricos. Modificou-se o enfoque, mas não as consequências do relacionamento entre indivíduos e organizações. Como alternativa, Ramos (1984) propõe um novo modelo de homem, revestido da racionalidade substantiva (noética), um atributo intrínseco ao ser racional. Esse modelo é denominado “homem parentético”, o qual possui consciência crítica altamente desenvolvida. O adjetivo “parentético” é derivado da noção de Husserl de “em suspenso” e “parênteses”; a atitude crítica permite ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual, de liberdade (RAMOS, 1984). Este homem crítico revestido da capacidade parentética é capaz de perceber a sociedade como um arranjo precário, de excluir-se do ambiente interno e externo e de examiná-lo com visão crítica. Assim, é capaz de romper

suas raízes para maximizar sua compreensão da vida e, apesar de não deixar de ser um participante da organização, é autônomo e, portanto, não é psicologicamente enquadrado.

Os estudos de Alberto Guerreiro Ramos acerca da ação humana resultaram em importantes obras, que influenciaram o surgimento de correntes de pensamentos nas mais diversas áreas de estudo. Dentre essas influências, destacamos a sua contribuição para a evolução do estudo da ação, que tem repercussões nas práticas da gestão social.

## 4 O LEGADO DE GUERREIRO RAMOS PARA A GESTÃO SOCIAL

Para compreensão da construção dos pressupostos intelectuais do professor Guerreiro Ramos e suas contribuições para a gestão, relacionam-se quatro importantes publicações que estão diretamente vinculadas à proposta do estudo: A redução sociológica – introdução ao estudo da razão sociológica, publicada pela Tempo Brasileiro, em 1965; Modelos de homem e Teoria Administrativa, publicada na Revista da Administração Pública (RAP), em 1984; A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações, publicada, em português, pela Fundação Getúlio Vargas (FGV), em 1981 (1ª edição) e 1989 (2ª edição); e Administração e estratégia do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração, publicada pela FGV em 1966, e reeditada pela própria FGV em 1983 com o título Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração. Busca-se, com as obras relacionadas, o legado de Ramos para o contexto da gestão social no Brasil.

Em sua obra A redução sociológica – introdução ao estudo da razão sociológica, Guerreiro Ramos aborda a superação da ciência social nas formas institucional e universitária, a assimilação crítica da produção intelectual estrangeira e a atitude parentética, que ajudaria o homem a transcender os condicionamentos sociais que tentam impedir sua forma autônoma de existir. O autor se opõe aos modelos sociológicos do Brasil quando critica a sociologia “de gabinete” vigente nas universidades do País. Em vez disso, propõe um sociólogo em “mangas de camisa”, ou seja, um sociólogo inserido no contexto social objeto de seu estudo. Segundo Cruz Júnior (2013), foi esta obra que o tornou “maldito” entre os sociólogos brasileiros, pois suas críticas ao modelo de sociologia aqui praticado foram contundentes.

O que buscava Guerreiro Ramos era uma sociologia mais próxima da realidade social brasileira, e não baseada apenas em modelos europeus e norte-americanos de estudos sociais. Do mesmo modo, o autor incentiva a atitude parentética, que seria a colocação das condicionantes sociais entre parênteses na busca de objetivos que

verdadeiramente proporcionassem felicidade ao indivíduo. Essa escolha autônoma, ou seja, essa emancipação do indivíduo, implicaria, também, as relações empresa-empregado. Os pesquisadores Sissiliana Rabanal e Pedro Ramirez sintetizam essa ideia ao destacar o emprego da redução fenomenológica na obra de Guerreiro Ramos:

Conseguimos perceber que ao auxiliar-se da Filosofia Fenomenológica Guerreiro Ramos, exercita a “redução fenomenológica” propondo-a como uma atitude metódica dando relevância ao Ser Humano, propondo o “Homem Parentético” e finalmente levando em consideração estes dois referenciais nos revela uma nova ciência: “a ciência multidimensional da organização”. (2006, p. 4).

Já no ano de 1984, a RAP/FGV publicou o artigo Modelos de homem e Teoria Administrativa, em que Guerreiro Ramos nos apresenta os “modelos tradicionais de homem” e o “homem parentético”. O autor evidencia como, a partir do fim do século XIX, as ciências sociais não apontavam nenhuma solução para o antagonismo existente entre os interesses dos empregados e dos empregadores. Aqueles eram condicionados a existir de forma que as condicionantes mercadológicas ditassem todos os aspectos de sua vida; estes eram os responsáveis, em grande parte, pela manutenção do próprio sistema capitalista que dá origem às leis de mercado condicionadoras da vida social. Esse modelo de homem era consoante com o tipo de administração proposto pelos autores clássicos, em que o pensar era suprimido pelo executar.

O homem organizacional é aquele que as organizações conseguem mensurar como um insumo da produção. Esta abordagem administrativa, que visualiza o homem como máquina produtiva, se ampara, dentre outras características, na crença do método autoritário de alocação de recursos, para a qual o homem é visto como ser passivo preparado por especialistas para atuar na organização; na aceitação das recompensas materiais como forma de estimulá-lo a manter-se nessa alienação; e na propagação do conceito de que o trabalho é o adiamento da satisfação.

No momento seguinte das relações empregado-empregador, temos o surgimento da Escola das Relações Humanas; o homem operacional passou a ser visto com maior complexidade e analisado como homem reativo. O principal objetivo da administração para os humanistas, segundo Guerreiro Ramos, era reforçar os comportamentos que apoiavam a racionalidade presente nos sistemas industriais vigentes. Assim, desenvolveram ferramentas para conciliar os desejos pessoais com as metas da empresa. O resultado da utilização excessiva da Escola das Relações Humanas, segundo o autor, foi a total inserção do homem na empresa, transformando-o em homem organizacional. O que se pode inferir é que, segundo o pensamento de Guerreiro Ramos, os humanistas conseguiram, com muita habilidade, alienar ainda mais o trabalhador, por estarem mais interessados em seu ajustamento com a empresa do que no seu crescimento individual. Esta conduta or-

ganizacional faz com que o indivíduo tenha a percepção de liberdade enquanto é despersonalizado e submerge nas condicionantes e nos paradigmas da organização.

E como seria um indivíduo que não está sujeito a tais condicionantes mercadológicas e sociais? O professor Alberto Guerreiro Ramos afirma em Modelos de homem e Teoria Administrativa que há uma racionalidade que não pertence à organização. Este tipo de postura não pode ser regrado e ordenado pela administração. Tal racionalidade é chamada por Karl Mannheim de “racionalidade substantiva” e por Eric Voegelin de “racionalidade noética”. Segundo Ramos (1984, p. 7), “A organização e seus líderes podem julgar se um comportamento é racionalmente instrumental para as suas finalidades, mas nunca sua adequação à racionalidade noética.” Desta forma, Ramos (1984, p. 7-8) crê que o entendimento do homem parentético pode suprir a teoria administrativa de uma “sofisticação conceitual indispensável para enfrentar questões e problemas que provocam tensões entre a racionalidade noética e a racionalidade funcional”. O homem parentético continua sendo um participante da organização, porém, diferentemente do homem operacional e do homem reativo, ele tenta ser autônomo, um ser pensante e opinante. O indivíduo que atua na organização se posicionará dentro do modelo parentético quando desenvolver uma capacidade crítica dos valores presentes no dia a dia organizacional e social. Ou seja, ele não mais pode ser visto como um insumo ou um reagente a benefícios materiais, mas sim como um indivíduo livre que formula suas próprias concepções e exprime seus desejos.

O caso da racionalidade substantiva e da racionalidade funcional é fundamental. Porque a racionalidade substantiva é aquela que define o ser humano na sua totalidade, um animal livre, um animal capaz de pensar e de decidir, e de ter diferentes respostas para os problemas. Ter diferentes verdades e de ter tensão entre as verdades. [...] A funcional está a serviço de uma verdade estabelecida. (HEIDEMANN, 2013).

Seguindo o caminho trilhado em A redução sociológica, Alberto Guerreiro Ramos, através da FGV, publica em 1981 a obra A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações, publicada originalmente nos EUA, com o mesmo título em inglês. A obra, como o próprio título indica, busca estabelecer ligações entre paradigmas organizacionais e os modelos de sistemas econômicos presentes na sociedade. Nela, o professor Guerreiro Ramos faz uma crítica contundente ao modelo de análise de sistemas sociais que predominava nas ciências sociais: segundo o autor, era unidimensional, tendo “o mercado como a principal categoria para a ordenação dos negócios pessoais e sociais” (RAMOS, 1989, p. 140). Essa única dimensão é mais aprofundada pelo autor quando questiona o poder de escolha do indivíduo, sendo que este, não importa onde esteja e o que

faça, está e faz sob as condições impostas pelo mercado. Apesar de sua crítica ao mercado parecer, num primeiro momento, alinhada às críticas do sociólogo alemão Karl Marx, Guerreiro Ramos vai adiante, criticando as tipologias utilizadas para os sistemas econômicos: socialismo e capitalismo. No modelo proposto por Guerreiro Ramos, o mercado não seria excluído da análise, mas tampouco seria o principal norteador dos estudos sociais.

Esse modelo multidimensional envolve algumas variáveis conforme explica o autor: O ponto centro desse modelo multidimensional é a noção de delimitação organizacional, que envolve: a) uma visão de sociedade como sendo constituída de uma variedade de enclaves (dos quais o mercado é apenas um), onde o homem se empenha em tipos nitidamente diferentes, embora verdadeiramente integrativos, de atividades substantivas; b) um sistema de governo social capaz de formular e implementar as políticas e decisões distributivas requeridas para a promoção do tipo ótimo de transações entre tais enclaves sociais. (RAMOS, 1989, p. 140).

O autor, por conseguinte, critica o modo como as organizações se portam perante os indivíduos que as compõem e como interagem com seus atores e os posicionam no cenário organizacional. Wilson Pizza Junior sintetiza essa ideia:

Neste sentido, “organização” deixaria de ser sinônimo de burocracia, ou seja, de unidades produtivas e/ou de serviços, para abranger todo tipo de ordenamento individual ou grupal destinado a atividades autogratificantes ou de caráter beneficente, não necessariamente estruturadas de acordo com regras formais. (2010, p. 206).

Em sua obra *Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração*, também publicada pela FGV, em 1983, Guerreiro Ramos busca uma redefinição do conceito de “administração”. Baseado principalmente na dualidade entre racionalidade substantiva e racionalidade instrumental, o autor pretendeu refinar alguns conceitos da ação administrativa. Mostrando que o que era praticado no trabalho não poderia se confundir com o agir fora desse ambiente, que eficiência e produtividade são fenômenos complexos que se relacionam aos conflitos entre personalidade e organização, e ressaltando a influência do ambiente externo sobre a organização, Ramos colocava em xeque muito do que haviam construído os humanistas. Contudo, o próprio autor não ficou satisfeito com a obra, que inicialmente tinha o título de *Administração e estratégia do desenvolvimento: elementos de uma sociologia especial da administração* (1966), pois, segundo Heidemann (2013), Guerreiro Ramos não quis republicá-lo, afirmando que havia algumas lacunas mal preenchidas ou análises já ultrapassadas. Mesmo assim, anos depois, por insistência da comunidade acadêmica, o livro foi reeditado.

Diante da construção do pensamento de Guerreiro Ramos para as ciências da administração, podemos

inferir que ele teve por objetivo a consolidação de uma gestão em que os empregados pudessem se emancipar e agir como seres pensantes. Pudessem, ainda, opinar sobre os rumos da organização e sobre as decisões que afetam sua gestão e operação. Deste modo, podemos vislumbrar a gestão social como consequência dos estudos do professor Alberto Guerreiro Ramos, sendo que esta se distingue da gestão estratégica por adotar como pressuposto, justamente, a razão substantiva presente nas teorias administrativas de Guerreiro Ramos (TENÓRIO, 1998).

Tenório (1998, p. 15) explica que a gestão estratégica, fundamentada na razão instrumental, “é um tipo de ação social, fundada no cálculo de meios e fins e implementada através da interação de duas ou mais pessoas, na qual uma delas tem autoridade formal sobre as outras”. Ou seja, a gestão estratégica põe em prática, como já mencionado, o homem operacional e o homem reativo, não permitindo a existência do homem parentético, uma vez que este destoa do sistema industrial e social vigente. Justen e Moretto Neto (2013, p. 304) justificam esse entendimento quando afirmam que “a organização formal tornou-se o modelo dominante na sociedade contemporânea e o padrão de racionalidade a ela inerente tornou-se o padrão cognitivo geral”. Assim, a gestão estratégica é o padrão social desde o surgimento das ciências administrativas, e tal modelo sufoca e é forjado de modo a inibir a racionalidade substantiva ou a emancipação dos indivíduos. É um sistema no qual a empresa impõe suas condições ao Estado, que as repassa à sociedade. Há uma combinação entre níveis hierárquicos e capacidade técnica que acaba por produzir a tecnocracia (TENÓRIO, 1998).

Sob a luz da teoria administrativa tradicional, criticada por Guerreiro Ramos, a tecnocracia legitima a projeção da racionalidade instrumental sobre a gestão do Estado e das organizações, o que faz com que os trabalhadores tenham a ilusão de estarem sendo reconhecidos como seres pensantes e de estarem participando da gestão da organização.

Como antítese da gestão estratégica, surge a gestão social. Com a gestão social, a organização abandona o modelo tradicional, top-down, no qual a alta administração decide e os trabalhadores executam, sem participar das decisões. O professor Fernando G. Tenório compara os dois modelos: “A gestão social contrapõe-se à gestão estratégica à medida que tenta substituir a gestão tecnoburocrática, monológica, por um gerenciamento mais participativo, dialógico, no qual o processo decisório é exercido por meio de diferentes sujeitos sociais.” (TENÓRIO, 1998, p. 16).

Pondera-se, assim, que um dos importantes legados de Guerreiro Ramos para a prática da gestão são os pressupostos de uma gestão social, na qual o empregado emancipado e pensante pode contribuir para o desenvolvimento da organização. Essa organização seria um ambiente comunicativo, dialógico e participativo, uma vez que as linhas hierárquicas

propostas pelo modelo burocrático seriam transpostas pelas decisões colegiadas com a participação de atores de todos os estágios da composição organizacional.

Apesar de a gestão social ainda não ser amplamente difundida no ambiente organizacional, com o predomínio evidente da gestão estratégica, muitos cursos de graduação e de pós-graduação de administração, influenciados inclusive pelo pensamento do professor Guerreiro Ramos, estão desenvolvendo estudos na área e tentam influenciar novos administradores e pesquisadores.

## 5 A CONTINUIDADE DO PENSAMENTO GUERREIRIANO NO CONTEXTO DA GESTÃO SOCIAL NO BRASIL

A morte de Guerreiro Ramos, aos 67 anos, em plena atividade intelectual e apenas um ano depois da publicação de *A nova ciência das organizações...*, não deixa dúvidas de que o seu projeto foi interrompido, pois no prefácio desse livro ele afirmava que, uma vez lançadas as bases da nova ciência, se ocuparia de dar continuidade a tal proposta (SERVA, 1997).

Apesar do sentimento de trabalho ainda inacabado, acredita-se que é possível perpetuar ou prestar continuidade ao trabalho já iniciado pelo autor. Dentre os diversos direcionamentos possíveis à continuidade do pensamento guerreiriano, elencamos dois: a maturação e desenvolvimento do trabalho no campo da gestão social, campo ainda em construção (TENÓRIO, 2011); e a disseminação da obra de Guerreiro Ramos através de seus alunos e seguidores.

Alguns fios condutores levam a crer que a gestão social seria uma continuidade desse tão almejado legado guerreiriano. A partir de algumas constatações nos trabalhos de Tenório, o futuro dessas propostas, ainda impreciso, fica mais claro. Fernando Guilherme Tenório é professor titular da Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (EBAPE) da FGV do Rio de Janeiro, onde também atua como coordenador do Programa de Estudos em Gestão Social. No Brasil, é reconhecido pela comunidade acadêmica como um dos mais importantes pesquisadores do tema da gestão social.

É possível identificar algumas similaridades entre o pensamento guerreiriano e o trabalho desenvolvido por Tenório, principalmente quando corroboram o pensamento da Teoria Comunicativa de Jürgen Habermas, considerado o principal herdeiro das discussões da Escola de Frankfurt, e por possuírem a mesma vertente de pensamento – a Teoria Crítica. Habermas (1999) defende, como proposta social, o trânsito progressivo da ação estratégica para a ação comunicativa. Nesse tipo de ação (ação comunicativa), a orientação deixa de ser exclusivamente para o sucesso individual e passa a se denominar como “orientação para o entendimento mútuo”. Nesse novo âmbito de entendimento mútuo, os atores procuram

harmonizar seus interesses e planos de ação, através de um processo de discussão, buscando um consenso. Nota-se que, embora os dois tipos de orientação possuam a marca da racionalidade humana, a grande diferença é que, na ação estratégica, a definição da finalidade não abre espaço para ouvir os argumentos dos outros, enquanto no agir comunicativo há um espaço de diálogo, em que se pensa em conjunto sobre quais devem ser os melhores objetivos a serem buscados por um grupo social.

Verifica-se que Tenório utiliza a literatura de Habermas para, assim como Guerreiro, explicitar a real tensão entre os dois tipos de racionalidade e a possível coexistência dessas duas linhas de ação.

Habermas não advoga o pessimismo crítico dos seus antecessores que não viam uma saída para o homem sob a razão técnica. Para fazer frente a este tipo de razão, mas sem perder de vista as consequências do progresso técnico-científico, este pensador alemão propõe um paradigma teórico-social que implemente a razão a partir do consenso alcançado por uma ação social do tipo comunicativa, em vez de uma ação do tipo estratégica. (TENÓRIO, 1998, p. 12).

Cabe aqui ressaltar que a perspectiva teórico-crítica frankfurtiana, exposta por Habermas e seus antecessores (teóricos da 1ª geração) discute o fator “racionalidade instrumental” como fator inibidor da emancipação do homem. A teoria crítica trabalha sob o foco do desejável, modelo idealizado e que pode ser concretizado por meio de uma estrutura articulada.

Outro fator que converge para que se acredite na complementação do trabalho desenvolvido por Guerreiro, no âmbito da gestão social, concerne ao foco dado ao cidadão como protagonista de mudança, intervenção e articulação entre o governo, a esfera privada e a sociedade civil (TENÓRIO, 1998). Além disso, a relevância aos conceitos de “republicanismo”, “cidadania deliberativa” e “participação”, que, por sua vez, carregam consigo as ideias de consciência do indivíduo e de interesse do indivíduo voltado ao bem comum, gerando uma dependência recíproca (TENÓRIO, 2005).

Para Fernando Guilherme Tenório, esse sujeito capaz de fazer suas próprias escolhas, exercitando sua cidadania como um sujeito social, é denominado “ser emancipado”. Segundo Serva (1997), a emancipação vista em Guerreiro estaria atrelada a valores – valores de mudança e aperfeiçoamento do social na direção do bem-estar coletivo, da solidariedade, do respeito à individualidade, da liberdade e do comprometimento, presentes nos indivíduos e no contexto normativo do grupo. A emancipação, principal efeito unificador entre os pensamentos de Tenório e Guerreiro, está alicerçada sob a égide da racionalidade substantiva.

A continuidade do pensamento guerreiriano também pode ser percebida nos debates acerca das dimensões do desenvolvimento, sobretudo na proximidade com o pensamento de ecodesenvolvimento abordado

por Ignacy Sachs. Ramos (1983) critica a dimensão de desenvolvimento unicamente pautado no crescimento econômico induzido por uma elite industrializante que toma como paradigma as experiências das nações cêntricas. O autor tece críticas à adoção exclusiva de estratégias objetivas em detrimento da combinação com estratégias subjetivas, e ressalta que não só de recursos e fatores depende o desenvolvimento, mas também, sobretudo, da capacidade de tomar decisões.

Nesse sentido, Guerreiro Ramos questiona o modelo posto de desenvolvimento. Para quem? Para quê? A que custo? Que tipo de desenvolvimento? Ramos (1989, p. 190) traz, então, o paradigma paraeconômico, o qual “[...] leva em consideração não apenas a termodinâmica da produção, mas também seus aspectos externos sociais e ecológicos. Como tal, representa uma alternativa para os modelos alocativos clássicos (quer derivados de Smith, que de Marx [...]). Alerta, ainda, para a utilização inconsequente dos recursos não renováveis e para a necessidade de combinação de métodos quantitativos com políticas substantivas de alocação para ser possível elevar o status qualitativo do sistema social à dimensão macro (RAMOS, 1989).

Sachs (1986), ao trabalhar o termo “ecodesenvolvimento”, considera a combinação de crescimento econômico associado à problemática social no que tange ao aumento igualitário de bem-estar social, e a perspectiva ambiental amparada em uma gestão ecologicamente cautelosa dos recursos naturais. Nesse contexto, ficam evidentes temáticas estruturantes do pensamento guerreiriano, como indivíduos conscientes da realidade, racionalidade substantiva refletida na solidariedade com o bem-estar social e crítica ao paradigma pautado exclusivamente no mercado.

Outro ponto que culmina na perpetuidade do pensamento guerreiriano é o exposto por Vieira e Caldas (2006, p. 63): “Guerreiro Ramos ainda tem influência em trabalhos desenvolvidos no Curso de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal de Santa Catarina, onde também lecionou. Entretanto, como afirmamos, suas ideias continuam a ter ressonância no trabalho de diversos pesquisadores brasileiros.” Há de se destacar que muitos grupos de pesquisa trabalham os conceitos de Ramos em diversas instituições brasileiras e de outros países. Heidemann (2013) segue esta mesma linha de pensamento quando afirma que os alunos, grupos e pesquisadores das obras de Guerreiro Ramos formam “ilhas de conhecimento” em suas instituições de ensino.

Pesquisadores e professores como Ariston Azevêdo (que desenvolve há anos trabalhos diretamente na linha do pensamento guerreiriano), Ana Paula Paes de Paula, Eloise Helena L. Dellagnelo, Fernando Guilherme Tenório, Francisco Gabriel Heidemann, João Benjamim da Cruz Júnior, José Francisco Salm (orientando, amigo e discípulo das ideias de Guerreiro Ramos), Luis Moretto Neto, Maria Ester Menegasso, Maurício Roque Serva de Oliveira, Paula Chies Schommer, Ubiratan Simões Rezende, Wilson Pizza Junior; além do Centro Interdisciplinar de Desen-

volvimento e Gestão Social da Universidade Federal da Bahia (UFBA), grupos de Trabalho na Universidade Federal do Paraná (UFPR), na Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas (EBAP/FGV) e na Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) – continuam a proferir a mensagem de Guerreiro a novos alunos e grupos. Como bem define Cruz Júnior (2013), são pessoas que introjetaram, assimilaram, internalizaram um modo “guerreirista” de ver o mundo, de ver a administração.

Cabe aos novos pesquisadores e entusiastas das ideias de Guerreiro Ramos dar visibilidade ao trabalho desenvolvido até o momento, saindo do prisma conceitual, ilustrando factualmente o defendido e trazendo essas ideias para a prática administrativa; indo de encontro ao que Serva (1997) denomina como “impasse”, um empecilho ao avanço da teoria e ao campo de estudos do pensamento guerreiriano.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Alberto Guerreiro Ramos foi, sem dúvida, uma das maiores mentes tupiniquins do século XX. Suas obras afetaram o modo como vemos as relações sociais e a importância que elas têm para a formação de um homem emancipado. O pensamento de Guerreiro Ramos reverbera até hoje nas escolas de administração do Brasil através do legado de muitos dos seus discípulos que influenciam os estudos da ciência da administração e das ciências sociais, em geral.

Aristóteles cunhou a célebre frase “O ignorante afirma, o sábio duvida, o sensato reflete.” Alberto Guerreiro Ramos buscou desenvolver sapiência e sensatez nas ações empreendidas pelos indivíduos, dentro e fora das organizações, através do questionamento do status quo, da realidade imposta e dos paradigmas preconcebidos. A questão que ainda perdura é esta: quão distante estamos de atingir uma gestão pautada segundo os conceitos de Guerreiro Ramos? Segundo Heidemann (2013),

A literatura de administração, sobretudo essa de recursos humanos quanto à literatura de gestão de pessoas, tem um viés funcionalista muito forte, a linguagem que se usa, o que acontece, você fala, por exemplo, participação, você traz o conceito de participação. Quem não é a favor de participação? Só que o conceito de participação, é um conceito político, é um conceito de cidadania, então se ele é um conceito de cidadania ele já vai entrar em choque com a racionalidade organizacional, que tem uma racionalidade funcional e de competição no mercado, e que precisa ganhar a guerra do mercado. Então o que [é] que acontece com o conceito de participação? Ele começa a ser retrabalhado, para ficar ali bonitinho, mas com práticas que vão traduzi-lo, que não entre em choque com a eficiência e a capacidade de sobrevivência no mercado. É um simulacro, isso é um conceito atrás do outro que acontece isso.

Como está implícito na fala dos diversos pesquisadores referidos, constata-se que há a necessidade de uma ampliação dos pressupostos teóricos da literatura administrativa, bem como uma nova postura amparada também no conceito de racionalidade substantiva. É um trabalho árduo, mas que necessita de sensibilização, reestruturação e proposições que sejam possíveis e perceptíveis.

O propósito central deste estudo foi o de resgatar grande parte da vida e da obra de Alberto Guerreiro Ramos para tentar elucidar o seu legado para a prática da gestão – um homem negro, de origem pobre, que viveu, estudou, trabalhou, produziu obras e formatou seu pensamento no Brasil das décadas de 1940 a 1960. Mesmo tendo sido cassado e exilado retornou ao seu país com o reconhecimento internacional acentuado, para promover um novo olhar sobre os estudos sociais no Brasil e no mundo. Devido à sua morte em referta atividade intelectual, vimos que as “orquestras” que tocam sua “sinfonia” ainda procuram a última obra. O elo perdido talvez respondesse o aparente hiato entre as obras de Guerreiro Ramos e o paradigma da gestão social, uma vez que o autor faleceu em pleno vigor da sua produção intelectual. Dessa forma, muito do seu pensamento pode não ter sido convertido em teoria. O que nos fica evidente é que a

gestão social corrobora o pensamento guerreariano, uma vez que, posta em prática, traz consigo a mediação entre a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva – e, ante este fato, concluiu-se por sua viabilidade.

A gestão social é um modelo viável, pois não propõe a ruptura abrupta com o sistema atual, centrado no mercado, e sim uma mudança gradual inserindo o pensamento emancipacionista nos diferentes atores sociais, sobretudo nas relações patrão-empregado. Assim, o modelo proposto pela gestão social modificaria, aos poucos e sempre de forma gradual, o *modus operandi* desde o nível estratégico, passando pelo nível tático até o operacional, que existiriam sob outras denominações e com a possibilidade de participação multinível.

Ante o exposto, pretendeu-se estabelecer a relação entre o pensamento de Alberto Guerreiro Ramos e a gestão social no contexto brasileiro. Essa relação, presente na pesquisa através dos estudos de diversos autores e, sobretudo, nos trabalhos de Tenório, coloca a gestão social como um fruto da inspiração no pensamento de Guerreiro Ramos e estabelece novos pressupostos teóricos para os estudos organizacionais. Resta ao pesquisador/administrador persistir na ideia de uma gestão emancipadora que proporcionará maior engajamento dos atores organizacionais.

## REFERÊNCIAS

- AZEVEDO, Ariston. A Sociologia Antropocêntrica de Alberto Guerreiro Ramos. Tese (Doutorado em Sociologia Política) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia Política, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2006.
- BARIANI, Edison. Guerreiro Ramos e a redenção sociológica: Capitalismo e Sociologia no Brasil. Tese (Doutorado em Sociologia) – Programa de Pós-Graduação em Sociologia da Faculdade de Ciências e Letras da Universidade Estadual Paulista. Disponível em: <[http://portal.fclar.unesp.br/possoc/teses/edison\\_bariani\\_junior.pdf](http://portal.fclar.unesp.br/possoc/teses/edison_bariani_junior.pdf)>. Acesso em: 2 jul.2013.
- \_\_\_\_\_. O longo caminho: Guerreiro Ramos e a Sociologia da Administração antes de A Nova Ciência das Organizações. O&S, Salvador, v. 17, n. 52, p. 17-28, jan.-mar. 2010.
- CANCADO, Airton Cardoso; TENÓRIO, Fernando Guilherme; PEREIRA, José Roberto. Gestão social: reflexões teóricas e conceituais. Cad. EBAPE.BR [on-line], v. 9, n. 3, p. 681-703, 2011.
- CRUZ JÚNIOR, João Benjamim da. Florianópolis. Entrevista pessoal concedida a Giórgio de Jesus da Paixão e Salezio Schmitz Junior, gravada em 12 de junho de 2013.
- HABERMAS, Jurgen. Teoría de la acción comunicativa, irracionalidad de la acción y racionalización social. Buenos Aires: Taurus Humanidades, 1999. 517 p.
- HEIDEMANN, Francisco Gabriel. Florianópolis. Entrevista pessoal concedida a Giórgio de Jesus da Paixão, gravada em 18 de junho de 2013.
- JUSTEN, Carlos Eduardo; MORETTO NETO, L. Gestões do desenvolvimento e desenvolvimentos da gestão: da unilateralidade reificada à dialogicidade da simbiose homem/natureza. Cadernos EBAPE/BR, v. 11, n. 2, p. 295-310, jun. 2013.
- MOTTA, Fernando Claudio Prestes. Controle social nas organizações. Rev. Adm. Empres. [on-line], v. 33, n. 5, set.-out. 1993.
- PIZZA JUNIOR, Wilson. Guerreiro Ramos, Administração e Ciências Sociais. O&S, Salvador, v. 17, n. 52, p. 201-208, jan.-mar. 2010.
- \_\_\_\_\_. Guerreiro Ramos, administrador. Disponível em: <[http://www.cra-rj.org.br/site/espaco\\_opinioao/arquivos/art052.pdf](http://www.cra-rj.org.br/site/espaco_opinioao/arquivos/art052.pdf)>. Acesso em: 10 jun. 2013.
- POLANYI, Karl. A grande transformação: as origens da nossa época. Rio de Janeiro: Campus, 1980.
- RABANAL, Sissiliana; RAMIREZ, Pedro. A Fenomenologia nas obras de Guerreiro Ramos: alguns fundamentos para o estudo das organizações. In: II Simpósio da Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGET, Resende, RJ, 2006. ISSN: 1807-409X.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1989.
- \_\_\_\_\_. A redução sociológica: introdução ao estudo da razão sociológica. 2. ed. corrigida e aumentada. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1965.
- \_\_\_\_\_. Administração e contexto brasileiro: esboço de uma teoria geral da administração. 2. ed. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1983.
- \_\_\_\_\_. Modelos de homem e Teoria Administrativa. RAP, Rio de Janeiro, v. 18, n. 2, p. 3-12, abr.-jun. 1984.
- \_\_\_\_\_. Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho. Brasília: Conselho Federal de Administração, 2009.
- SACHS, Ignacy. Ecodesenvolvimento: crescer sem destruir. São Paulo: Vertice, 1986.
- SANTOS, Boaventura de Sousa. Para além do pensamento abissal: das linhas globais a uma ecologia de saberes. Novos estud. - CEBRAP [on-line], n. 79, p. 71-94, 2007.
- SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. RAE – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr.-jun. 1997.
- TENÓRIO, Fernando Guilherme. Gestão social: uma perspectiva conceitual. RAP, Rio de Janeiro, v. 32, n. 5, p. 7-23, set.-out. 1998.
- \_\_\_\_\_. O drama de ser dois: um sociólogo engravatado. O&S, Salvador, v. 17, n. 52, p. 29-46, jan.-mar. 2010.
- \_\_\_\_\_. (Re)visitando o conceito de gestão social. Desenvolvimento em Questão, Ijuí, v. 3, p. 101-124, 2005.
- TRAGTENBERG, Maurício. Administração, poder e ideologia. São Paulo: Moraes, 1980.
- \_\_\_\_\_. Burocracia e ideologia. São Paulo: Ática, 1977.
- VIEIRA, Marcelo Milano Falcão; CALDAS, Miguel P. Teoria crítica e pós-modernismo: principais alternativas à hegemonia funcionalista. Rev. Adm. Empres. [on-line], v. 46, n. 1, p. 59-70, 2006.