

GUERREIRO RAMOS, ADMINISTRADOR

Adm. Wilson Pizza Junior

"...uma teoria da organização centralizada no mercado não é aplicável a todos, mas apenas a um tipo especial de atividade."**

"No momento em que o ser humano é reduzido a uma criatura que calcula, é para ele impossível distinguir entre vício e virtude."***

A vida e a obra de Alberto Guerreiro Ramos estão diretamente ligadas à Administração. Nascido em 13 de setembro de 1915 em Santo Amaro da Purificação (BA) e falecido em Los Angeles, Califórnia, em 06 de abril de 1982, bacharel em Ciências Sociais e em Direito, prestou concurso público para Técnico de Administração do Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) em 1945, tendo apresentado a tese Administração e Política à luz da Sociologia. As atividades profissionais como Técnico de Administração do DASP vão conduzi-lo à Casa Civil da Presidência da República (1951) e ao magistério.

O primeiro curso superior de Administração no Brasil (Escola Brasileira de Administração Pública - EBAP -, da Fundação Getúlio Vargas), surgiu em 1952 graças aos esforços de Luiz Simões Lopes. Presidente do DASP, valeu-se Simões Lopes da experiência e competência de daspianos ilustres para dar início ao ensino regular da Administração, contando com a participação de Astério Dardeau Vieira, Beatriz Wahrlich, Belmiro Siqueira, Benedicto Silva (primeiro Diretor da EBAP), Cleantho de Paiva Leite, Guerreiro Ramos, que, a propósito, proferiu a primeira aula da Escola. Em 1963 Guerreiro licenciou-se da EBAP, para assumir mandato de Deputado Federal pelo Partido Trabalhista Brasileiro, eleito que fora pelo Estado da Guanabara; suplente, tomou posse na vaga de Leonel Brizola, que se elegera Governador do Estado do Rio Grande do Sul. Coerente com a propositura de uma Administração exercida por profissionais, apresentou projeto de lei dispondo sobre o exercício da profissão de Técnico de Administração (nome que então designava o atual Administrador) na Sessão da Câmara dos Deputados de 04 de setembro de 1963. Cassado pelo movimento militar em 13 de abril de 1964, retorna Guerreiro Ramos às aulas de Sociologia no curso de graduação em Administração da EBAP, deparando-se de pronto com novo desafio. Por força de convênio celebrado com a Fundação Ford, preocupou-se a Fundação Getúlio Vargas com a produção de literatura administrativa fundamentada na experiência brasileira, vencida a etapa da tradução de clássicos em língua inglesa. Surgiu dessa forma o livro Administração e Estratégia do Desenvolvimento (1ª edição em 1966), reeditado em 1983 também pela FGV com outro título (Administração e Contexto Brasileiro). O livro de tal forma apresentava críticas à literatura administrativa convencional, isto é, produzida basicamente no âmbito da teoria e da prática norte-americana, que despertou a atenção da Universidade do Sul da Califórnia. Como resultado, transferiu-se Guerreiro Ramos para aquela Universidade, passando assim a residir nos Estados Unidos desde 1966 até o ano de 1982.

Guerreiro nunca dissociou a Administração do âmbito 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 conseqüências trazem para as pessoas, individualmente ou em grupo, produtivos ou não. Não se vai encontrar na sua obra qualquer preocupação com atividades adjetivas, 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 desprezam os manuais de procedimentos. Encontramos esse enfoque e essa atenção nos artigos publicados durante o período em que ensinou nos Estados Unidos, e que prepararam a edição de A Nova Ciência das Organizações, uma Reconceituação da Riqueza das Nações. O próprio título do livro é um convite à reflexão. Com efeito, aprende-se nos cursos de Economia e de Administração que relações de produção e consumo e gestão de atividades produtivas fazem parte de disciplinas distintas. Ao reconceituar A Riqueza das Nações de Adam Smith, obra que deu origem à economia política (para Guerreiro uma contradição em termos), à luz de uma Nova Ciência das Organizações, ou seja, do estudo da Administração, Guerreiro Ramos parece propor um paradoxo. Embora em nenhum momento essa aparente antinomia seja explicitada, a leitura do

livro deixa claro que o entendimento do que ele chama de uma Nova Ciência diz respeito - também - a uma proposta de desvincular o homem do único tipo de organização reconhecido pela economia política, dentro de um contexto abrangente de delimitação dos sistemas sociais. Em outras palavras: uma vez que os sistemas políticos estão identificados com a prevalência do mercado auto-regulado e a ele subordinados, a existência e o reconhecimento de organizações voltadas somente para a produção de bens e serviços implica na identificação da vida humana, individual e de grupo, com um tipo de ideologia, o da sociedade-centrada-no-mercado. Sob esse ponto de vista, reforçado pela economia política e pela teoria administrativa convencional, seres humanos, assim como máquinas e tecnologias, são igualmente entendidos como inputs de produção. A teoria administrativa convencional identifica dois tipos de modelos de homem: o homem operacional e o homem reativo. Em artigo publicado na Revista de Administração PÚBLICA (RAP) da Fundação Getúlio Vargas (FGV) (Modelos de Homem e Teoria Administrativa, RAP abr/jun de 1984, vol. 18), Guerreiro Ramos descreve as características do homem-operacional, entendido este como "um recurso organizacional a ser maximizado em termos de produto físico mensurável." São elas: "1) um método autoritário de alocação de recursos, no qual o trabalhador é visto como um ser passivo que deve ser programado por especialistas para atuar dentro da organização; 2) um conceito de treinamento como uma técnica para "ajustar" o indivíduo aos imperativos da maximização da produção; 3) uma visão de que o homem é calculista, motivado por recompensas materiais e econômicas e, como trabalhador, é psicologicamente diferente de outros indivíduos; 4) uma visão de que uma administração e teoria administrativa são isentas ou neutras; 5) uma indiferença sistemática às premissas éticas e de valores do ambiente externo; 6) o ponto de vista de que aspectos da liberdade pessoal são estranhos ao modelo organizacional; 7) um conceito de que o trabalho é essencialmente um adiamento da satisfação".

O surgimento do movimento de relações humanas provoca uma reação a esse tipo de modelo, propondo o que os "humanistas" chamam de "homem reativo", o que na verdade muda somente o enfoque mas não as conseqüências do relacionamento entre indivíduos e grupos e as organizações. Tratando o trabalhador como um "ser reativo", os "humanistas" apontam apenas para o seu ajustamento ao contexto de trabalho, passando longe do crescimento individual. "O resultado final da utilização excessiva de 'relações humanas' foi a total inserção do trabalhador na organização; em outras palavras, ele deveria ser transformado no que W. H. Whyte Jr. Chamou de 'homem organizacional'". (p. 5-6) Para que o indivíduo possa julgar a organização e não apenas inserir-se nela e dela receber padrões de conduta e regras de convivialidade em adição aos papéis funcionais, Guerreiro propõe um novo modelo de homem que chama de "parentético". O termo é derivado do filósofo fenomenólogo Edmund Husserl, e significa colocar "em suspenso" e "entre parênteses" todos os acontecimentos significativos de que participa, dentro e fora de ambientes de trabalho, "permitindo ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual e, portanto, de liberdade." (p.7-8) O conflito entre o homem e as organizações é inerente à natureza do ethos organizacional, e não pode ser equacionado a não ser por uma teoria administrativa substantiva, onde os limites humanos e produtivos sejam conhecidos e respeitados, ou seja, onde os indivíduos não sejam transformados em atores despersonalizados e as organizações assumam a condição de cenário de vida, nem os seus participantes as identifiquem como um mal necessário que na verdade deve ser tolerado. Diz Guerreiro Ramos na Nova Ciência: "Culpar as organizações de natureza econômica por serem incapazes de atender às necessidades do indivíduo como um ser singular é tão fútil quanto culpar o leão por ser carnívoro. Elas não podem agir de outra maneira e, já que sem as organizações econômicas a sociedade não poderia funcionar adequadamente, é preciso que as mesmas sejam realisticamente compreendidas conforme são." (A Nova Ciência das Organizações, p. 108).

E de que forma resolver, ou melhor, conviver com esse conflito? "As relações entre os indivíduos e as organizações implicam sempre em tensão e nunca podem ser integradas (grifado no original) sem custos psíquicos deformantes." (Nova Ciência, p. 78). A tensão, ou seja, a atitude parentética por parte do indivíduo, deve ser permanente nesse relacionamento, uma vez que o ser humano "nunca é um ser inteiramente socializado; é, antes, um ator sob tensão, cedendo ou resistindo aos estímulos sociais, com base em seu senso ético". (p. 52) Dois pontos merecem destaque: a organização vista como sistema social, detentora de padrões peculiares de relacionamento com os seus integrantes internos e externos, próprios do processo produtivo, e critérios éticos de validade geral (ou seja, inerentes a projetos de vida), os quais freqüentemente não são considerados pela teoria administrativa convencional no relacionamento homem-organização. A crítica de Guerreiro Ramos à teoria administrativa convencional é dirigida

principalmente aos "humanistas", que, entre outros descarrilamentos, permitiram a invasão da Administração de temas e matérias estranhas aos seus objetivos. Não hesitaram em admitir e recorrer a um tipo de "psicologia sem alma" (as práticas behavioristas de adestramento) para travestir o ambiente organizacional em cenário existencial, causando às organizações e às pessoas prejuízos (inclusive financeiros, isto é, de perda de rendimento funcional) muito maiores do que as intervenções dos chamados "pioneiros". Dizendo de outra forma: a preocupação com os níveis de produção, para os "humanistas" de tal forma era prioritária que para alcançá-los não hesitariam, se necessário, em lançar mão de meios de aumentar a frustração pessoal, concorrência sem regras, competição desligada de qualquer juízo ético ou de solidariedade, níveis permanentes de hostilidade e agressão (o que de fato aconteceu - e ainda acontece - em alguns tipos de organizações), concretizando assim a proposta behaviorista de transformar o ser humano de sujeito das suas próprias ações para reagente a estímulos e persuasões externas. Os efeitos deformativos e deculturativos exercidos por esse tipo de teoria administrativa - ela mesma fruto do que Guerreiro Ramos chama de "ideologia anglo-saxã" - podem ser ilustrados por duas afirmações dentre várias extraídas ao acaso de A Nova Ciência: "o indivíduo ilusoriamente ganhou melhora material em sua vida e pagou por ela com a perda do senso pessoal de auto-orientação." (p. 52) E "o homem moderno é o tolo enganado por uma fé mal colocada."

(p. 55) A "fé" a que ele se refere é a crença na prevalência do mercado auto-regulado nas relações de trabalho, políticas, sociais e pessoais, individuais e de grupo. Nesse ponto cabe um parêntese.

Todos conhecem o notável livro 1984 (Orwell, George: Companhia Editora Nacional, São Paulo (SP), 12a. edição, 1979). No ano de 1948 o escritor inglês relata nesse romance seminal de denúncia da perda de liberdade do ser humano, a intervenção de um Estado todo-poderoso sobre a vida e a opinião das pessoas, a tal ponto que ninguém mais consegue desenvolver qualquer tipo de ação ou pensamento que não esteja sob controle total. Orwell tomou como base a experiência desenvolvida na União Soviética, e ampliou-a para o mundo todo em uma obra de ficção. A ironia dos fatos é que - mutatis mutandis - assistimos hoje mais ou menos a mesma coisa, isto é, a massificação crescente e a restrição da privacidade articuladas graças não à planetização da ideologia soviética, mas à ideologia anglo-saxã do mercado auto-regulado nas democracias ocidentais. O ideal dos "humanistas" de reproduzir ambientes privados dentro das organizações efetivou-se de forma inversa graças aos recursos e controles eletrônicos e à ubiqüidade do marketing. Nos dias de hoje o homem-que-trabalha permanece conectado com o universo funcional o tempo todo, não importa onde esteja. E de que forma Guerreiro Ramos se refere às organizações? No artigo Modelos de Homem e Teoria Administrativa faz ele referência a mudanças ocorridas nos Estados Unidos a respeito do papel e da visão que participantes e usuários manifestam acerca das organizações. Citando opinião expressa por um jovem executivo graduado com louvor em 1970 pela Universidade de Yale (onde Guerreiro esteve como visiting professor), transcreveu: "Não quero um emprego onde tenha que imaginar novas maneiras de vender pratos de papelão. Esta sociedade produz demais e devemos parar. Não é aí que devem estar nossas prioridades."(p. 10) E comenta: "O desenvolvimento e a renovação organizacional, atualmente, só têm sentido até o ponto em que representam uma tentativa para dar às pessoas uma sensação de verdadeira participação social."... "É por esta razão que atualmente não é suficiente gerir as - organizações: é necessário dirigir a sociedade total."(p. 10) Podemos generalizar esse tipo de situação e aplicá-la às condições vigentes no Brasil? Certamente que não na sua totalidade. Mas se no nosso País as condições são bastante diferentes do que ocorre nos Estados Unidos, as oportunidades de não cometer os mesmos erros e de podermos construir uma teoria administrativa substantiva existem em condições concretas. Afinal Guerreiro Ramos criticou a invasão da Administração por outros campos do conhecimento (in A Teoria Administrativa e a Utilização Inadequada de Conceitos, Revista de Administração Pública, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro (RJ) jan/mar 1983, vol. 17), alertando para o fato de que a excessiva permissividade da Administração a influências de diferentes áreas do conhecimento faz com que ela se encontre em estado de identidade extremamente confuso. E alerta: "Para justificar sua própria existência, qualquer disciplina deve ter certa dose de intolerância em seu relacionamento com outras disciplinas; ter individualidade é, de certa maneira, ser intolerante."(p. 66)

E nesse sentido, fiel às origens da Redução Sociológica, Guerreiro elaborou uma tipologia de organizações peculiar às condições brasileiras (in Considerações sobre o Modelo Alocativo do Governo Brasileiro, trabalho elaborado em setembro de 1980 para o BNDES, mimeo, 34 p.), a saber: 1 - Sistema

Oligopolizado de Produção, "no âmbito do qual se verifica largamente o exercício da 'soberania do produtor' (empresas que se dedicam à produção de bens ou prestação de serviços de alta sofisticação técnica ou mercadológica)." 2 - Sistema de Produção de Relativa Competitividade, "composto de empresas que atuam em ambiente competitivo, aproximando-se dos modelos clássicos de economia de mercado. Predominantemente (embora não exclusivamente) é representado por empresas médias e pequenas. No espaço ocupado por essas empresas a chamada 'soberania do consumidor' se exerce em considerável escala." 3- Sistema Fronteiriço, "composto de organizações que se encontram em uma das duas situações extremas: ou adquirem certas características que as aproximam dos oligopólios...ou, ao contrário, estão sendo alijadas do mercado por força de fatores tecnológicos ou mercadológicos..." 4 - Sistema Quase-Formal de Microprodução, "ao qual certos aspectos da lógica inerente à teoria do mercado se aplicam, embora de forma flexível, instável e episódica." 5 - Sistemas Conviviais e Comunitários de Produção, "que incluem a associação de pequenos grupos humanos (entre os quais, por exemplo, a família) para a produção de bens e serviços." (p. 29-31)

O conceito de organização ganha abrangência com a proposta delimitativa dos sistemas sociais apresentada por Guerreiro Ramos em *A Nova Ciência das Organizações*. A distinção entre trabalho ("prática de um esforço subordinado às necessidades objetivas inerentes ao processo de produção em si") e ocupação ("prática de esforços livremente produzidos pelo indivíduo em busca de sua atualização pessoal") (p. 130) remete ao paradigma paraeconômico, segundo o qual o processo produtivo não se restringe às "economias" (organizações formais, ou econômicas), mas acolhe também outros sistemas sociais que Guerreiro denomina de "isonomias" ("contexto em que todos os membros são iguais." - p. 150), caracterizado pela fruição dos seus membros em atividades autogratiíficantes, e "fenomias" ("sistema social, de caráter esporádico ou mais ou menos estável, iniciado e dirigido por um indivíduo, ou por um pequeno grupo, e que permite a seus membros o máximo de opção pessoal e um mínimo de subordinação a prescrições operacionais formais" - p. 152), como grupos de artesãos ou de pessoas ligadas (ou não) a organizações econômicas mas que desenvolvem, em casa ou em reuniões com outras pessoas, atividades em que são hábeis e em função das quais obtêm ganhos financeiros adicionais. Nesse ponto podemos ver de que forma os conceitos de "homem" e de "organização" propostos por Guerreiro Ramos se harmonizam. Para ele o modelo de homem apontava para um tipo de ser humano (homem ou mulher) crítico, "parentético", sob permanente tensão no relacionamento com as organizações e com todos os demais sistemas sociais, cedendo ou resistindo segundo critérios éticos de validade geral. Organização, para Guerreiro, segundo entendimento apresentado por Ubiratan Simões Rezende (in *Revista de Administração Pública* abr/jun de 1983, Fundação Getúlio Vargas, vol. 17, Rio de Janeiro (RJ) - *A Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais*; artigo escrito para o Simpósio Guerreiro Ramos. *Resgatando uma Obra*),... "não é só a organização formal ou organização economicista. É muito mais do que isto, é a ordem da vida humana associada, é a organização das interações humanas." (p. 94) Eis porque, como observou o Prof. Alves Soares no seu trabalho para o Conselho Regional de Administração (Guerreiro Ramos: *Considerações Críticas a Respeito da Sociedade Centrada no Mercado*, Rio de Janeiro (RJ), junho de 2005, mimeo, p. 73), raramente Guerreiro se refere diretamente à Administração, já que ela faz parte da gestão dos sistemas sociais, incluindo igualmente ações de governo e atividades produtivas. Homem, organização, governo, teoria administrativa. Trabalho, ocupação, gestão dos processos produtivos subordinados à política, são alguns dos temas que integram a visão de Guerreiro Ramos do que efetivamente constitui o universo de atuação e interesse da Administração. Coerente com suas formulações teóricas e sua experiência profissional no magistério e na Administração, Alberto Guerreiro Ramos, o maior cientista social brasileiro contemporâneo, nunca deixou de ser Administrador.

(**) *A Nova Ciência das Organizações, uma Reconceitualização da Riqueza das Nações, Fundação Getúlio Vargas, Rio de Janeiro (RJ), 1ª edição, 1981, p.XV*

(***) *Op. Cit., p.30*