SEGUNDO PAINEL — CONTRIBUIÇÃO DE GUERREIRO RAMOS PARA O ESTUDO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA

Moderador: Prof. Diogo Lordello de Mello
Expositor: Dr. Célio França
Debatedores: Profs. Geraldo Caravantes, João Benjamin da Cruz Júnior, José Maria Dias e Frederico José Lustosa da Costa

Prof. Diogo Lordello de Mello — Na qualidade de moderador deste painel, eu tenho a satisfação de convidar para tomar assento à mesa o expositor, Dr. Célio França; os debatedores, Profs. Geraldo Caravantes, João Benjamin da Cruz Junior, José Maria Dias e Frederico Lustosa, que está aqui substituindo o Dr. Lino Ferreiro Netto que se encontra na Venezuela e que lamentavelmente, para nós e para ele também, não pode estar aqui conosco.

Qualquer coisa que eu diga a este auditório, à guisa de abertura deste painel sobre a contribuição de Guerreiro Ramos para o estudo da administração pública, será mais ou menos supérfluo, tantas são aqui as pessoas que têm estudado a obra de Guerreiro neste campo e trabalharam com ele, inclusive, no desenvolvimento das suas idéias.

Mas não creio que faço mal lembrar um ou dois aspectos importantes. Guerreiro Ramos, como sabem, começou como técnico de administração do Dasp e depois enveredou pelo campo da sociologia, onde fez desbravamentos extraordinários que foram objeto do painel desta manhã.

Esta sua entrada na sociologia foi, sem dúvida, importante para o seu trabalho posterior, no campo da administração pública, por vários motivos. Primeiro, porque sabemos perfeitamente quanto a administração é sociologia da administração. Guerreiro, entretanto, não dominou apenas a sociologia, mas as ciências sociais em geral. Assim, quando foi convidado para escrever um livro para o programa da Fundação Ford na EBAP, programa que eu tive a honra de dirigir desde o princípio até quase o fim, e propôs ele escrever *Administração e estratégia do desenvolvimento,* Guerreiro Ramos trazia uma extraordinária bagagem de ciências sociais, especialmente sociologia, o que lhe permitiu dar ao livro um caráter tão de acordo com os rumos que a administração vinha tomando nas últimas três décadas. Enfatizo esse ponto porque, de lá para cá, a administração é cada vez mais sociologia da administração, antropologia da administração, economia da administração, e assim por diante.

Essa obra reflete uma visão sociológica da administração, mais ainda, a visão de um sociólogo acostumado a refletir sobre a realidade brasileira. Como sabem os senhores esse livro de Guerreiro é dos raros livros com esse fôlego escrito por um brasileiro. Trata da administração pública numa visão bastante brasileira em numerosas e importantes passagens. Não que não haja livros de fôlego ou bons ensaios voltados para a natureza específica da administração pública bra-

sileira. Mas sabemos, também, que a produção norte-americana de literatura sobre administração é de tal modo abundante, avassaladora, que tem sido extremamente difícil, fora dos EUA, não apenas nos países chamados periféricos, mas mesmo nos países desenvolvidos, uma contribuição original em matéria de administração, alguma coisa que não tenha sido abordada, em primeira instância, pelos autores norte-americanos. É um campo em que os americanos quase que têm o monopólio. Por isso, os demais países se contentam em traduzir, em fazer alguma adaptação. Os mais competentes fazem reflexões mais profundas sobre as teorias e conceitos norte-americanos.

O caso de Guerreiro Ramos é outro. Na sua volta ao estudo da administração, depois de ter estado aqui na EBAP — ensinando sociologia durante muitos anos, desvinculado dos estudos do início da sua carreira no Dasp. Esse livro, portanto, tem essas duas dimensões extraordinárias: uma visão sociológica, de ciências sociais, bastante profunda e rica — é um livro, como sabem, que dá muito gosto ler — e essa visão brasileira, que muito contribuiu para a compreensão dos problemas do desenvolvimento brasileiro. Não é à toa que Guerreiro Ramos deu o nome de *Administração e estratégia do desenvolvimento* a esse trabalho. A passagem de Guerreiro pelo BNDE, de cujo conselho ele fazia parte; sua passagem pelo Iseb; a discussão permanente da estratégia do desenvolvimento que se adotava naquela ocasião. O pensamento de Guerreiro estava ligado, por isso, ao modo de fazer as coisas, não apenas ao discurso, mas também ao modo de transformar o Brasil. Isso tudo lhe permitiu dar ao livro aquela característica, aquele caráter peculiar, porque raros livros, na nossa literatura de administração pública, conseguem ter uma dimensão própria, brasileira — pelo menos, livros de tamanho fôlego, como eu disse antes.

Mas, não estou aqui para expor a matéria. Estou aqui para moderar esses trabalhos.

Com a palavra o Prof. Célio França, que é o expositor deste painel e que estudou e trabalhou com o Prof. Guerreiro Ramos na Universidade do Sul da Califórnia, em Los Angeles.

*Prof. Célio França** — Encontra-se nesta mesa e nos honram com suas presenças os Profs. Benjamin da Cruz e Geraldo Caravantes além, obviamente, do Prof. Diogo Lordello de Mello, os quais, por diversas razões, melhor do que eu, poderiam expor o tema desta tarde. De qualquer maneira aqui estou e gostaria de começar relembrando que uma das companhias constantes do Prof. Guerreiro Ramos nos últimos anos de sua vida foram o filósofo inglês Alfred North Whitehead e o poeta inglês-americano T. S. Elliot. Assim, na abertura desta exposição gostaria de citar duas frases de um poema de Elliot: "Não tens nem mocidade, nem velhice; é como se, dormindo após o jantar, sonhasses de ambas as idades. Aqui estou, homem velho em mês seco, ouvindo a leitura que um jovem me faz e a esperar pela chuva..."

Eu acho que há pelo menos três maneiras possíveis de se abordar a contribuição do Prof. Guerreiro Ramos na área das ciências sociais e, mais especialmente,

* O expositor deste painel estudou com o Prof. Guerreiro Ramos na Universidade do Sul da Califórnia, em Los Angeles. É do corpo técnico da Finep e Assessor do Programa Nacional de Desburocratização.

na área de administração pública. Vou tentar lidar rapidamente com as três possibilidades.

A primeira delas refere-se à agenda básica que permeia a obra de Guerreiro Ramos. Essa agenda permitiu-lhe fazer uma caminhada contínua em busca da verdade. É a agenda de um filósofo, no sentido clássico do termo, presente nos trabalhos de Guerreiro Ramos de reinterpretação da história do Estado no Brasil; no campo teórico da sociologia, no campo da administração pública e reveladas de forma mais madura, no seu trabalho final de *A Nova ciência das organizações* que é, na sua essência, uma crítica da teoria econômica convencional e a tentativa de articulação de um modelo paraeconômico de alocação de recursos.

A segunda possibilidade de abordagem da obra de Guerreiro é examinar essa mesma agenda à luz de duas categorias conceituais, muito óbvias, muito simples, que ele propôs, no início da década de 50. São os conceitos de *hipercorreção* e de *pragmatismo crítico*. Para ele a hipercorreção significava, basicamente, a tentativa de apreensão da ciência e da tecnologia em qualquer campo do conhecimento para reprodução pura e simples dessa ciência, como havia sido gerada nos chamados centros mais avançados, e a aplicação ou reprodução disso numa outra realidade.

Para ele a ciência não era neutra; estaria sempre dimensionada ou delimitada pelo contexto histórico e social em que estivesse inserida. A categoria de *hipercorreção* aparece ao longo da obra de Guerreiro Ramos como um conceito importante para denúncia da forma de apreensão incorreta da ciência disponível nas sociedades contemporâneas. Basicamente ele se referia à ciência moderna, gerada após a revolução industrial e salientava o fato de que após a revolução industrial todas as sociedades estariam diante de uma espécie de paradigma, ao mesmo tempo danoso e abrangente, o qual determinava, pela primeira vez na história da humanidade, a possibilidade concreta de crença em mitos da espécie "aldeia global". A hipercorreção levaria à visão e à tentativa de apreensão do processo de desenvolvimento, segundo uma ótica linear através da qual as sociedades em desenvolvimento ou retardatárias (são conceitos que ele usou muito criteriosa e qualificadamente) teriam que necessariamente seguir o mesmo curso das sociedades chamadas cêntricas, ou seja das sociedades industriais.

Para ele, o fato da revolução industrial ter acontecido na Europa Ocidental e nos EUA sempre foi visto como um acidente. Era uma possibilidade, entre muitas outras possibilidades, longe de qualquer determinismo.

A segunda categoria que ele usou foi a categoria do *pragmatismo crítico*. Para ele, a categoria do pragmatismo crítico significava a possibilidade de apreensão criteriosa, de apreensão crítica do conhecimento disponível e de tentativa de usar esse conhecimento, essa capacidade tecnológica e científica disponível, para melhorar as condições de uma determinada sociedade, conforme seu próprio contexto e segundo uma maneira considerada adequada a esse mesmo contexto.

O pragmatismo é assim uma categoria da maior importância para entender as tentativas e possibilidades de uma ciência social normativa tão vigorosamente defendida pelo Prof. Guerreiro Ramos.

Esse requisito de adaptação contínua fundamenta-se inclusive em bases filosóficas de um evolucionismo altamente qualificado. Ao mesmo tempo é essa preocupação de Guerreiro Ramos com a importância da dimensão histórica, objetiva, concreta, contextual que justificaria sua classificação como um "empirista radical", conforme nos propõe o Prof. Wanderley Guilherme dos Santos.

É importante frisar que essas duas categorias, de *hipercorreção* e *pragmatismo crítico* são categorias conceituais que ele induz a partir das tentativas de reinterpretação do processo de desenvolvimento brasileiro. Essas categorias, tão nacionais, tão empíricas, tão objetivamente refletidas na realidade brasileira vão ser instrumentos analíticos da maior importância para a contribuição que ele faz, a nível conceitual, nas áreas da teoria das organizações, da crítica da teoria de desenvolvimento e modernização das décadas de 50 e 60 e da crítica da economia política, esta última produzida na fase madura dele, na década de 70. Seria, por exemplo, com base nessas categorias conceituais que, em 1965, período em que as literaturas de administração para o desenvolvimento e de planejamento propugnavam por um paradigma de administração para o desenvolvimento que, Guerreiro Ramos contestaria o valor teórico daquelas propostas.

E aí, o menos que se pode dizer do trabalho dele é que mesmo aqueles que discordavam das premissas de que partia e dos aspectos conceituais que fundamentavam seu trabalho jamais deixaram de reconhecer a qualidade acadêmica implícita e, além da qualidade acadêmica, a atualização da crítica e da apreensão do conhecimento mais novo, mais recentemente gerado. Aqui me permito fazer um parêntese curto para sublinhar a humildade do Prof. Guerreiro Ramos diante de seu mister acadêmico e intelectual.

É muito interessante observar que num dos últimos artigos que eu tenho conhecimento dele ter escrito, Minha dívida com Lorde Keynes — porque foi em Lorde Keynes que ele se inspirou, em termos de forma e de método — nesse artigo, após indicar quão distante ele estaria hoje, de Lorde Keynes, na medida em que uma das premissas básicas de seu trabalho seria o colapso próximo da sociedade industrial ele, apesar da discordância, não deixaria de reconhecer em Lorde Keynes o estrategista, o homem com senso de viabilidade, com senso de oportunidade daquilo que é possível implementar. E diante dessa capacidade, ele se considerava um simples aprendiz. Foi uma das últimas coisas que eu vi formalmente escritas e concluídas por ele. Quero apenas ressaltar em Guerreiro Ramos essa característica, essa dimensão do aprendiz, que reflete, a meu ver, sua postura diante do trabalho intelectual. Lembro-me também da última conversa que tive com ele, ao telefone, dois ou três dias antes de ele entrar em coma no hospital e me dizia: "Estou muito melhor e já tenho aí uns três ou quatro artigos esboçados e fulano e beltrano estão já coletando livros e material para mim". Trabalho incessante e postura de aprendizado permanente, voltado para a implementação, na prática, da categoria analítica do pragmatismo crítico são um dos legados do Prof. Guerreiro Ramos.

A terceira possibilidade de abordar a obra de Guerreiro Ramos é a revisitação do texto de *Administração e estratégia do desenvolvimento,* com dois objetivos: 1) para pinçar ali algumas percepções dele sobre o fenômeno administrativo; e, mais importante 2) para identificar como essas percepções evoluíram desde quando ele começou *Administração e estratégia do desenvolvimento* até 1977, quando já havia consolidado o argumento de *A nova ciência das organizações.* Há uma trilha que pode ser identificada e que é seguida. Mais importante do que revisitar *Administração e estratégia do desenvolvimento* é ver como é que ali estaria já articulado o conjunto de percepções básicas e que seriam aprofundadas no seu trabalho final.

Vamos rapidamente tentar explicitar a primeira possibilidade de exame da obra de Guerreiro Ramos: o que constituiria sua agenda básica? Anotei alguns pontos: o primeiro é um esforço de avaliação histórica da teoria política e administrativa, quer dizer, é a preocupação com a sua validade temporal, é a

compreensão de que a teoria política administrativa e a ciência social que temos hoje em nenhum momento podem ser vistas como algo moderno, como algo necessariamente superior ao que havia sido articulado no passado. No caso da ciência chamada moderna ela apenas teria uma validade temporal e estaria necessariamente comprometida com uma forma de articulação da produção que é característica específica das sociedades que se implantaram, a partir da Revolução Industrial. E é a partir daí que se articularia o questionamento que Guerreiro Ramos faz da utilidade, da objetividade, ou melhor, da inobjetividade das teorias de ciências sociais contemporâneas. No que se refere às teorias convencionais de organização, Guerreiro Ramos argüiu que a ausência de uma consciência sistemática dessas premissas estaria impossibilitando a área de organização e de administração de procederem à exploração sistemáticas de suas origens, à identificação de sua missão e destinação histórica, e incapacitando-a de compreender os grandes fenômenos sociais, os grandes fenômenos de organização das sociedades contemporâneas. Em *A nova ciência das organizações* Guerreiro Ramos pretendeu ter sistematizado, de forma consistente, essa denúncia e articulado as bases de uma teoria substantiva da vida humana associada.

O segundo ponto da agenda de Guerreiro é seu *humanismo radical.* Para ele, os sistemas formais são abstrações. Seria importante a restauração do indivíduo, do *eu* como centro do Universo. E, nesse esforço, a saída antevista por Guerreiro Ramos estaria no humanismo clássico, antecedente à era da modernidade. E ele aí vai buscar não só a compreensão do fenômeno humanismo, na literatura clássica, na tradução grego-judaico-cristã, mas também num conjunto de escolas, ou escolásticos* que, segundo ele, ainda hoje, nos centros avançados de pesquisa e ensino do mundo inteiro, têm percebido a necessidade de restauração dessa ponte, desse elo que havia sido rompido pela modernidade. As fontes de inspiração podem ser localizadas, entre outras, em São Tomás de Aquino, em Alfred North Whitehead e no famoso filósofo alemão Eric Voegelin. Na leitura de Guerreiro, deve-se estar atento ao enorme esforço que ele empreendeu para qualificar a restauração que propunha. Para ele, o esforço restaurador não seria uma tentativa romântica de volta ao passado, porque a história não tinha retrocesso. A história era sempre algo a ser, a se realizar. O importante seria não perder as formulações fundamentais relativas à vida humana associada, as quais teriam sido melhor articuladas no passado do que na modernidade.

De acordo com esse humanismo radical, era muito claro para ele o potencial de destruição que estava embutido, por exemplo, no fenômeno organizacional moderno, nas grandes formas artificiais de organização social, sobretudo pelo domínio, nessas formas de organização, de uma visão essencialmente utilitarista e dominada pelos *ethos* do mercado.

O conceito de delimitação dos sistemas sociais, que é o cerne do livro *A nova ciência das organizações,* é para ele uma possível alternativa para o desenho de sistemas sociais capazes de incorporar uma proposta humanista. Não vou estender esse ponto porque o Prof. Ubiratan Rezende, muito mais competentemente do que eu, vai explorar esse aspecto na próxima sessão deste simpósio.

Um terceiro item importante da agenda do Guerreiro seria o que ele, agora em *A nova ciência das organizações,* conceituou como a *síndrome comportamentalista.* Tal síndrome se refere à impossibilidade concreta, no mundo mo-

* (N. do A.) Termo utilizado por Guerreiro Ramos para traduzir a palavra inglesa *scholar.*

derno, de se estabelecer a preponderância, a superioridade do indivíduo como centro e como objeto dos sistemas sociais. As deformações dos sistemas modernos seriam de tal ordem que não é possível pensar no indivíduo como um *ator,* mas apenas como alguém que se *comporta* dentro dos sistemas formais de organização social e política do mundo contemporâneo. O requisito da conformidade é essencial à sobrevivência. A crítica de Guerreiro Ramos ao sistema organizacional moderno salienta a necessidade de limitar e reduzir esse sistema às suas devidas proporções para permitir espaços de criação e de expansão do potencial humano, para que esse potencial, expandido, se transforme inclusive num efetivo instrumento de controle dessas organizações.

Aí ele retoma uma distinção entre *comportamento* e *ação,* que é uma proposta de Hannah Arendt, e elabora esses conceitos para mostrar que não existe nos sistemas sociais dominados pelos *ethos* do mercado espaço para o indivíduo ser um ator desse processo, ator da história. O indivíduo é compelido compulsoriamente a se comportar segundo os critérios desse sistema. Acho que essa distinção entre *comportamento e ação* é uma categoria fundamental na literatura de administração daqui para o futuro. Para Guerreiro Ramos a teoria organizacional contemporânea mais especificamente e a teoria social em geral seriam mais instrumento de conformação social do que ciência propriamente dita. Outra categoria importantíssima relativa ao humanismo radical de Guerreiro Ramos é a distinção entre *work e labor* (estou usando a expressão em inglês porque a tradução para o português perderia em nitidez). Para Guerreiro Ramos os sistemas organizaçionais modernos asseguram ao indivíduo o *labor* ou ocupação no sentido bíblico de que "ganharás o pão com o suor do teu rosto" e só eventualmente assegurariam a possibilidade de *work,* ou trabalho criativo sob uma perspectiva puramente individual. Para ele, o feito mais importante da Revolução Industrial era ter permitido, através da tecnologia, através da substituição do trabalho humano pela máquina, que cada vez um conjunto maior de pessoas pudesse devotar menos tempo ao *labor,* à ocupação quase escrava, e devotar muito mais tempo à atividade criativa. E ele chega, numa linguagem figurada, a explicar o conceito de escravidão, defendido por Aristóteles. Para ele, Aristóteles estaria correto em sua justificativa da escravidão porque seria impossível você imaginar o usufruto da "vida da razão", sem que parte da sociedade, ao menos temporariamente, estivesse providenciando a manutenção e sobrevivência de seus membros.

O feito importante da Revolução Industrial é que ela torna factível, ao menos tecnicamente, que cada vez um número maior de membros dessas sociedades possa devotar menos tempo às tarefas de ocupação ou de *labor* e possa mais e mais se dedicar às tarefas de criação. E é nesse processo de criação que a humanidade caminha porque, no outro lado, é só sobrevivência: "ganharás o pão com o suor do teu rosto". Para Guerreiro, não haveria portanto uma grande diferença substantiva entre o escravo justificado por Aristóteles, e o grande executivo da corporação moderna, que decide consumir a totalidade de sua energia dentro do fenômeno organizacional: estaríamos diante dos mesmos escravos utilizando apenas instrumentos de produção peculiares às suas respectivas épocas.

O quarto ponto facilmente identificado na agenda de Guerreiro é a visão instrumental da burocracia, ou seja, para ele não existia, era utopia, era inocência, pensar-se numa burocracia intrinsecamente modernizadora. Isso, para ele, era aberração. A burocracia era para ele vista como um requisito funcional para a implantação da sociedade industrial e era instrumento na mão dos grupos,

ou mão de quem detinha o controle dos sistemas sociais para implementação de determinados objetivos essencialmente políticos e sociais.

Dentro dessa visão, ele contesta, já desde a década de 60, toda a contribuição teórica da administração do desenvolvimento, toda a crença indiscriminada no potencial benéfico da sociedade organizacional. Essa é uma dimensão muito importante que está nitidamente articulada no trabalho dele já na década de 60.

O quinto aspecto que eu gostaria de salientar na agenda de Guerreiro Ramos é a conceituação da multiplicidade dos instrumentos de produção à disposição dos sistemas sociais.

A produção, necessariamente, não deve ou não está limitada a ocorrer dentro dos sistemas de organização formal. A produção não é um fenômeno econômico; ela é, antes de tudo, um fenômeno social total. E aí os espaços organizacionais das isonomias e das fenonomias que ele propõe junto com o sistema de mercado são outros espaços a serem considerados como eficientemente produtivos. Esses espaços permitem, para ele, a possibilidade objetiva de criação e distribuição de riquezas sem necessariamente uma origem nitidamente econômica. Você pode fazer isso através da mobilização contínua de recursos de natureza variada dispersos pelos sistemas sociais que não podem ser reduzidos, sem riscos de graves prejuízos, a uma dimensão puramente econômica, como pretende a economia política convencional.

O sexto ponto da agenda é a dimensão do mercado como categoria de entendimento das realidades sociais. E é muito claro para ele, já na década de 60, a incipiência das novas formas de economia global que surgem com a maturação da sociedade industrial, a síndrome dos recursos finitos, a consciência de escassez ecológica assim como a possibilidade de sistemas sociais descentralizados. Ele incorpora, já na década de 60, o conhecimento incipiente que estava sendo gerado a nível de filosofia, sob essa dimensão da ecologia, sob os aspectos predatórios do desenvolvimento moderno e os incorpora como uma dimensão importante de preocupação para a área de administração dos sistemas sociais.

Trata-se de uma antecipação correta da agenda que, depois, vai ocupar parcela importante do cenário acadêmico internacional em todos os campos, na década de 70. Tais contribuições foram elaboradas a partir duma vivência acadêmica e política essencialmente brasileiras. Outra coisa muito importante para ele, na tradição *cepalina* da doutrina de Raul Prebish e da crítica pioneira do economista Albert Hirschman era a impossibilidade, para os países periféricos, de uma articulação mais perfeita como mundo industrializado. A tendência seria no sentido de permanência da assimetria nas relações de comércio internacional; a inocência da tentativa dos países chamados subdesenvolvidos de lutarem desesperadamente por uma posição cêntrica dentro do paradigma da sociedade industrial. Essa seria uma corrida fadada ao insucesso. Fora da Alemanha e do Japão, que foram casos de industrialização tardia, a experiência, apesar de toda a crença da teoria de desenvolvimento da década de 60, não haveria de se materializar. Esta é uma previsão que a história de nossos dias parece estar confirmando.

E, finalmente, o último ponto da agenda que eu vou apenas indicar é o problema da bidimensionalidade do conceito de racionalidade: a racionalidade instrumental e a racionalidade substantiva como categorias ordenadoras da organização social do mundo moderno. Esse argumento, embora expandido em *A nova ciência das organizações,* está presente já no trabalho acadêmico do Prof.

Guerreiro nas décadas de 50 e 60. Aqui, outra vez, reporto-me à palestra do Prof. Ubiratan Rezende na próxima sessão deste simpósio.

Passemos agora à segunda possibilidade de exame da obra de Guerreiro Ramos: as categorias conceituais de *hipercorreção* e de *pragmatismo crítico.* O que é hipercorreção? Na definição do próprio autor, *é a característica de posicionamento de atores sociais, os quais, por força de sua identificação ambivalente, tendem a conferir a idéias teorias importadas, eficiência direta, na configuração de comportamentos sociais, e negligenciam contextos:*

Esse conceito domina a produção acadêmica e mesmo política da vida dele. As vezes assumia uma forma panfletária — está aí a manchete da *Última Hora* dos anos 1950: "Não pode ser sociólogo quem não tem vergonha." Em outras assumia uma forma academicamente muito mais elaborada — era a "dívida" a que ele se referia, com *Lord* Keynes. A partir dessa idéia surgem as condenações sistemáticas ao paradigma dominante das ciências sociais contemporâneas, e as propostas de seu último livro.

Guerreiro Ramos era uma mente grandiosa. Dava sonoras gargalhadas quando o acusavam de megalomania. Teve coragem para denominr seu novo livro de *A nova ciência das organizações — uma reconceituação da riqueza das nações.* Morreu convencido de que o trabalho que realizara era uma proposta consistente de substituição do paradigma articulado por Adam Smith e do qual, segundo ele, estaríamos, todos nós, ainda prisioneiros. E essa prisão era objetivamente, a dimensão da hipercorreção que condenara a vida toda.

De outro lado, *o pragmatismo crítico caracteriza o posicionamento de atores sociais que, por força de sua identificação com o elemento nacional e de sua sensibilidade às condições contextuais típicas do meio em que vivem tendem mais a se servir, oportunisticamente, das idéias e teorias importadas, do que a admitir sua exemplaridade abstrata.*

A importância dessa categoria conceitual na obra obra de Guerreiro Ramos merece alguns comentários adicionais. Primeiro, os conceitos de Nação e de Estado são usados em toda a extensão weberiana e isso o leva a contestar tanto a visão marxista ortodoxa quanto a visão liberal clássica. O Estado, para ele, tem nitidamente uma dimensão quase que mística. Segundo, a noção precisa de *contexto* como condicionante do desempenho de qualquer sistema social antecede, em Guerreiro Ramos, a produção acadêmica internacional dos anos de 1960 e 1970 e relativas às teorias contextuais de desenvolvimento e às teorias contingenciais de administração.

Terceiro, esta elaboração conceitual é obtida a partir da própria interpretação de Guerreiro Ramos do processo de construção do Estado brasileiro. Partindo das idéias de colonização expropriativa de que foi vítima a maioria dos países colonizados pela Europa, inclusive o Brasil, e a escassa atividade cultural desenvolvida na periferia colonial, Guerreiro Ramos ressalta a importância no Brasil, de um conjunto de atores políticos e intelectuais os quais, segundo ele, na fase de construção do Estado brasileiro, teriam tido uma identificação positiva com a circunstância nacional e por isso foram capazes de se apropriar do que havia de mais avançado na Europa a nos EUA e pragmaticamente adaptar tais conhecimentos às tarefas de construção nacional. Entre esses identifica autores brasileiros como o Visconde de Uruguai, Euclides da Cunha, Alberto Torres, Oliveira Viana e muitos outros, aos que classificou como pragmáticos críticos. Guerreiro Ramos examinou como esses atores propuseram a absorção da ciência e de outros experimentos sociais, como realizaram essa apropriação e como tentaram adaptar as inovações à realidade brasileira. Isso está na base do con-

ceito ou da categoria de pragmatismo crítico, que foi por ele continuamente utilizado para orientar as propostas relativas à administração do Brasil, de seu tempo até nossos dias. Relembro aqui o documento que ele elaborou para o CPDOC em 1980 por ocasião do 50.º aniversário da Revolução de 1930 e uma longa entrevista publicada pelo *Jornal do Brasil,* no mesmo ano, em que ele discute a possibilidade de reconstituição, no Brasil nos dias atuais, de uma "vanguarda civil" capaz de levar avante o processo de construção da nação brasileira diante da crise que nos assola. É, pois, nesse contexto, que ele fala da possibilidade de uma ciência social normativa e depurada de hipercorreções: a continuação e a possibilidade do esforço multigeneracional de construção da nacionalidade. A ciência social contemporânea, por estar presa ao modelo paradigmático da sociedade industrial, não conseguiria se aperceber dessa ordem de fenômenos e se colocaria sempre em estado de ruptura, com desprezo por tudo que foi elaborado antes, na medida em que "o moderno" é visto como necessariamente melhor ou superior.

E o Guerreiro gastaria os últimos dois ou três anos de sua vida tentando sistematicamente articular e mostrar como muitas das dimensões que tinham sido apreendidas no passado eram muito mais importantes, para a compreensão dos fenômenos sociais do Brasil atual, do que dimensões que são colocadas hoje.

O saber em hábito e o *saber em ato* são duas outras categorias importantes para a compreensão do assunto de que estamos tratando. *O saber em hábito,* para ele, é o saber dos hipercorretos. O *saber em ato* é o saber apreendido e utilizado imediatamente pelos pragmáticos críticos. Na base de *A redução sociológica* estarão essas categorias conceituais.

A redução sociológica representou, a nível acadêmico, a tentativa de explicitar um método científico que permitisse a continuação e utilização sistemática da noção de pragmatismo crítico. Ali são propostas três dimensões básicas: a atitude metódica de assimilação crítica; o adestramento cultural do indivíduo para resistir à massificação de conduta, e a pressão social organizada — é a proposta do *homem parentético* de inspiração husserliana — a necessidade de os atores sociais aprenderem a desenvolver estratégias de "entradas" e "saídas" nos sistemas sociais modernos, para conseguirem manter um mínimo de sanidade existencial. Ser parentético é colocar-se entre parênteses e poder olhar a realidade de fora dela, porque a incursão total nela levaria inevitavelmente a uma insanidade existencial. Para ele era, pois, essencial que o cientista — ator social — tivesse nisso uum adestramento sistemático. É importante também notar que o argumento de *A redução sociológica* tem muitos pontos comuns com a *Imaginação sociológica,* de Mills, publicada no meio da década de 50. E a terceira dimensão proposta já em 1965, na reedição de *A redução sociológica,* era a superação da ciência social nos termos institucionais em que ela se encontra. Guerreiro Ramos morreu convicto de que com *A nova ciência das organizações* teria completado a explicitação do método proposto em *A redução sociológica.*

A terceira dimensão, que eu apresentei como útil para categorizar a obra de Guerreiro Ramos é o estabelecimento de correlações entre pontos a serem pinçados em *Administração e estratégia do desenvolvimento* e em *A nova ciência das organizações.*

As principais abordagens de Guerreiro Ramos do fato e do fenômeno administrativo são as seguintes: primeiro, o exame do fenômeno administrativo do ponto de vista sociológico e histórico: muito do que se admite como verdadeiro

e como teoria científica na área de administração, na área de organização das sociedades, no mundo acadêmico, não seria válido para as sociedades chamadas subdesenvolvidas. Isso já está claramente articulado no final da década de 40, início de 1950, justamente quando começava a fase mais produtiva da ciência social dita moderna, a administração pública e a teoria da administração.

Para ele, já nessa época, era clara a existência de múltiplas realidades e, nesse caso, a tentativa de transferências automáticas seria desastrosa. Entretanto era também, já na década de 50, muito claro para ele que o fato de não se poder aplicar aquela ciência considerada de ponta não significava, em absoluto, condenar os chamados países subdesenvolvidos a terem uma ciência subdesenvolvida. Para ele, a ciência e a técnica modernas eram fatos universais, resultantes do sistema produtivo das sociedades industriais.

Esse núcleo teórico, esse núcleo de conhecimento básico seria importante para salvação e explicitação da contribuição positiva da experiência das sociedades industriais modernas. A utilização desses núcleos estaria obrigatoriamente condicionada aos fatores históricos e sociais específicos de cada nação.

Segundo, a importância de se impedir que a categoria de *hipercorreção* fosse dominante no âmbito da política e da administração. Para ele essa preocupação deveria constituir-se no cerne de uma estratégia de modernização.

Os critérios não existem em situação abstrata; eles existem em situação concreta e devem estar sempre sujeitos a um processo de retificação contínua, à luz da própria prática do administrador e do político. Novamente devo relembrar a noção de empirismo radical, em Guerreiro Ramos, conforme proposta de Wanderley Guilherme dos Santos. Por isso, já nas décadas de 50 e 60, a condição de pré-requisito para o desenvolvimento *a la Rostow* seria objeto da sua condenação. Isso porque? Porque a noção de pré-requisito implica em admitir que a única alternativa para os países em desenvolvimento seria seguir o mesmo curso dos países industrializados. Para ele, qualquer que seja o tipo de realidade, o tipo de sociedade concreta, há sempre em cada momento, múltiplas possibilidades, múltiplos cursos de ação e não um único curso de ação.

Ele admitia apenas o requisito como uma categoria *ad hoc,* voltada para a explicação de um fenômeno específico, de nível microssocial, nunca para exploração a nível macrossocial. Portanto, nenhum requisito teria propriedade intrínseca, nem mérito ou valor em si mesmo. Surgia, era importante, mas acontecia sempre à luz de uma estratégia de decisão. É o período fecundo de *Administração e estratégia do desenvolvimento,* onde encontraremos a noção clara dos conceitos de estratégia, de negociação, de possibilidades limitadas e um sem número de outros temas teóricos que vão ser exaustivamente examinados e processados pela teoria organizacional das décadas de 60 e 70. Portanto, a agenda intelectual de Guerreiro Ramos antecede ou acompanha a contribuição acadêmica internacional nas décadas de 50 e 60.

A possibilidade de desenvolvimento unitário global, representado pelo caminhar continuado de todas as comunidades sociais, não era característica particular das sociedades que por acidente histórico tinham sido capazes de implementar mais dinamicamente a fase inicial da revolução industrial. Ela não poderia estar associada à característica particular de um povo ou de uma cultura específica; seria sempre relativa a cada uma das poucas sociedades.

Para Guerreiro Ramos seria sempre possível que, num determinado momento, pelos saltos da história, uma sociedade em situação de compromisso ou de esgotamento diante do ciclo histórico que terminava, pudesse, na nova fase, vir a ser uma sociedade não-cêntrica ou periférica. E essa sociedade, que tinha sido

cêntrica no passado, podia retornar a uma posição secundária. Em contrapartida sociedades tais como o Brasil que dentro do modelo da sociedade industrial, não teriam alternativa, poderiam aspirar à centricidade numa nova fase da história, desde que munidas de estratégias adequadas.

Finalmente devo fazer referência ao esforço final de Guerreiro Ramos, após concluir *A nova ciência das organizações,* de aplicar aquele referencial teórico ao caso brasileiro de nossos dias. Surge então uma série de artigos, entre 1978 e 1981, basicamente publicado pelo *Jornal do Brasil* e republicados pela Universidade Federal de Santa Catarina e que representam um esforço sistemático de reflexão sobre o Brasil de nossos dias e o estabelecimento de uma agenda de pesquisas em direção ao futuro. Isso seria tema para outra palestra e já é tempo de encerrar a de hoje.

Em vida, Guerreiro Ramos pagou alto preço pela opção existencial de ter vivido sempre à frente de seu próprio tempo. Isso dificultou, muitas vezes, o processamento de sua contribuição. Obrigou-o a posturas nem sempre simpáticas em relação aos companheiros de trabalho, do partido ou da academia. Ultimamente Guerreiro, por diversas vezes, autoavaliou-se como um Mustang — o cavalo disperso da sua própria manada. Essas características sugerem-me que agora, morto, será mais fácil entendê-lo e explorar as implicações de seu trabalho intelectual profícuo.

Diante de uma ciência social em crise, como tudo o mais a nossa volta, diante duma ciência social que oscila pendularmente entre o conformismo extremo e o ceticismo, Guerreiro Ramos nos lega um consistente trabalho acadêmico pleno de esperanças diante da possibilidade de uma vida humana associada mais digna e justa. As categorias de entendimento dessa possibilidade estão suficientemente articuladas no seu trabalho final. O reconhecimento crescente da ilegitimidade do Estado moderno; o crescimento dos movimentos sociais e comunitários autônomos; a falência dos sistemas formais de produção em propiciar espaço e oportunidade para criação individual, etc., fazem do trabalho de Guerreiro Ramos uma agenda mais do que oportuna em direção ao futuro. A possibilidade de apropriação dessa agenda é tarefa e desafio para intelectuais e praticantes das ciências sociais em geral e da área de administração em particular, ainda não totalmente capturados pelos paradigmas ideológicos dominantes.

Tendo eu começado com o T. S. Elliot, devo terminar assim também, "...e eu devo ter perdido um gesto, uma atitude, essas cogitações me vêm amiúde intrigar: a meia-noite em tumulto e ao meio-dia em quietude..." Muito Obrigado.

Prof. Diogo Lordello de Mello — Passo a palavra ao Prof. João Benjamim da Cruz Júnior, da Universidade Federal de Santa Catarina.

Prof. Benjamim da Cruz Júnior — Nós estamos perplexos perante o que está acontecendo conosco em termos de ensino, é claro. É verdade que esta perplexidade, em relação ao ensino da administração, decorre, em parte, da própria perplexidade maior, em relação ao que está acontecendo à nossa volta. Mas, em grande parte, ela decorre também da própria desilusão que nós, os perplexos, estamos sentindo em relação aos fundamentos teóricos e à matriz conceitual sobre a qual se embasa a disciplina administrativa. Nosso pudor não nos deixa tornar mais clara nossa preocupação, e é exatamente o excesso de pudor

que não deixa que nossa vergonha seja visualizada. Parece, porém, que há uma questão básica que todos nós estamos nos perguntando: afinal de contas, porque a disciplina administrativa não está sendo capaz de nos fornecer o instrumental conceitual adequado e o ferramental prático apropriado para lidarmos com a perplexidade?

Se nós fôssemos mais despudorados, realmente deixaríamos transparecer essa angústia. E se a angústia é essa, a questão básica que nós estamos nos perguntando é: o que está havendo? Por que a disciplina administrativa não está efetivamente dando conta do recado? Do desenvolvimento proposto pelo Célio, na sua exposição de ainda há pouco, pode-se partir para entender que o problema, provavelmente, reside no fato de que os intelectuais, os curiosos, os investigadores, os praticantes, os administradores, os professores, os pesquisadores, de maneira geral, não estão percebendo exatamente as falhas conceituais e as inocuidades epistemológicas da própria disciplina administrativa. As falhas conceituais do modelo, que informa a sistematização da disciplina administrativa, não estão sendo percebidas por nosso país.

Existem falhas ideológicas, segundo Guerreiro Ramos, no modelo conceitual da disciplina administrativa, refletindo-se, espelhando-se, no exercício, na prática do ensino da administração.

Partindo da pressuposição de que a economia e a administração são hoje substitutivos para a ciência política, ele nos levava a analisar as fundações teóricas da sociedade burocrática-organizacional em que nós vivemos e a perceber que o modelo está permeado; o modelo conceitual está permeado pela ideologia da sociedade centrada no mercado. Reside aí a grande falha conceitual do modelo.

Dessa hipótese de que a economia e administração não são mais do que substitutos para a ciência política — o que nos permite analisar os fundamentos teóricos da sociedade burocrática-organizacional de hoje e perceber que ela está permeada por pressupostos ideológicos do sistema de mercado — pode concluir-se que: 1.º — as formas organizacionais típicas da sociedade em que nós vivemos, formas ditadas pelos interesses do mercado, estão tomando caráter de um paradigma para a ordenação da própria vida humana associada. As formas organizacionais da sociedade em que nós vivemos hoje, que são definidas, não só no formato como também no conteúdo, pela ideologia do mercado, estão assumindo a natureza de um paradigma para a ordenação de nossa própria vida humana associada. Em segundo lugar, e como resultado disso, a administração pública tem sido ensinada, pesquisada e até pensada a respeito, de acordo com um ponto de vista conceitual que é uma mera expressão da ideologia do mercado.

A proposta do Guerreiro é de que se nós não nos libertarmos dessa matriz conceitual, nós seremos capazes de, em melhores condições do que hoje, assegurar aquilo que o Célio chamava de sanidade existencial da vida e que o Guerreiro chama, na série de artigos publicados no *Jornal do Brasil,* de viabilidade social. A viabilidade social está ameaçada, enquanto nós não nos libertarmos dessas falhas ideológicas, dessa matriz conceitual embasada em falhas ideológicas, exatamente porque permeada pela ideologia do mercado, e que é espalhada, e que é refletida, até na maneira pela qual nós ensinamos administração.

Nesses termos, nos termos em que ele propõe que é essencial nós nos libertarmos dessas falhas ideológicas, Guerreiro se perguntava muito: Se nós alinhavarmos um paradigma para o ensino da administração, como é que podemos exercitá-lo? Se nós formos capazes de vislumbrar (e ele vislumbrava, na proposta delimitativa, a alternativa), como é que nós poderemos exercitá-la? E

Guerreiro morreu acreditando que nós só poderíamos exercitar a alternativa delimitativa, principalmente, essencialmente, através do ensino da administração. Como fazê-lo? Nas escolas de administração.

A experiência que vai ser relatada, na quarta-feira de manhã, em termos do que está fazendo o grupo de Santa Catarina, através do desenvolvimento de uma linha de investigação fundamentada na teoria da delimitação dos sistemas sociais é, fundamentalmente, uma experiência de ensino de administração. Há um programa pioneiro, que está sendo desenvolvido; é um programa formalmente rotulado de mestrado em administração pública com concentração em planejamento governamental, mas que é, em essência, um mestrado em teoria da delimitação dos sistemas sociais.

Sinto-me um pouco restrito, para não "entregar o curo aos bandidos", antes do relato da experiência, que vai ocorrer na quarta-feira de manhã. Eu me permito meramente citar alguns títulos de dissertações que estão sendo, neste momento, escritas pelos nossos mestrandos em planejamento governamental, só para que vocês tenham idéia, pelos títulos, do tipo de trabalho que se está fazendo, em termos de prática e de exercício do ensino da administração, do ponto de vista da delimitação dos sistemas sociais. Alguns dos projetos de dissertação estão sendo, nesta hora, desenvolvidos por pessoas que estão presentes nesta sala: "Da Ordem Jurídica como Instrumento de Legitimação da Sociedade Centrada no Mercado". Outra: "Diagnóstico da Economia Catarinense, Uma Interpretação à Luz da Teoria de Delimitação dos Sistemas Sociais". Uma outra: "O Problema da Alocação de Recursos Públicos na Agricultura de Santa Catarina — Um enfoque Delimitativo". Uma outra: "Organização Sanitária Brasileira, Seus Problemas e Impasses: Implicações Delimitativas na Formulação de uma Nova Política de Saúde". São oito dissertações. Eu li, aqui, o título de quatro. Aliás, bastante influenciada pela obra do Guerreiro, a primeira delas tem, muito sintomaticamente, esse título: "Uma Investigação em Torno da Natureza e das Causas da Riqueza de Santa Catarina".

Bom, esse é efetivamente um exercício concreto, bastante palpável, já mensurável em função de qualquer critério acadêmico; um exercício do ensino da administração pública, como preconizado por Guerreiro Ramos. Muito Obrigado.

Prof. Diogo Lordello de Mello — Tem a palavra o Prof. José Maria Dias.

*Prof. José Maria A. M. Dias** — Nesta semana, em que relemos a diversificada obra do saudoso Prof. Alberto Guerreiro Ramos, antecedendo às homenagens póstumas que lhe serão tributadas por seus amigos e ex-alunos, sob os auspícios da Escola Brasileira de Administração Pública, ocorre-nos meditar, segundo a letra do *Eclesiastes,* como a morte é amarga. E, lamentavelmente, o adjetivo não poderia ser outro; amarga, para todos nós, empobrecidos com uma perda tão irreparável quando suas cinzas são lançadas ao vento para repousarem, mansa e definitivamente, no oceano Pacífico — contradição poética — para quem, em vida, foi um irrequieto e bravo lutador pela causa da felicidade dos homens, através de profícua atividade no campo das ciências sociais.

* Esse trabalho foi lido, pelo autor, no Simpósio Guerreiro Ramos: Resgatando uma Obra.

Resta-nos, porém, o conforto da certeza de que nele cabe a bem-aventurança, do *Livro da revelação* e de que o seu espírito e sua vasta obra estarão conosco sempre cultuados.

Num tempo em que a vida é cada vez mais medida por estatísticas do que motivada por sonhos, e num mundo que se apresenta cada vez mais misterioso e insinuante, a ausência de Guerreiro é profundamente saudosa. E, é por isto que, junto com as reflexões do passamento do mestre, vêm-nos, também, a preocupação de meditar sobre as grandes contradições das relações sociais entre os homens, para as quais Guerreiro tinha vibrante sensibilidade e sabedoria para promover-lhes leitura exata, com agudo senso de redução ou de convergência.

O fato é que, ninguém, tanto ao nível da sociologia como da administração, soube captar e exprimir melhor que Guerreiro, por exemplo, o drama e a tragédia da entrada do Brasil na plenitude do capitalismo mundial e na conseqüente desfiguração e destruição do Brasil tradicional, conservador, agrário, paupérrimo e escravocrata.

Guerreiro percebeu, principalmente na sua fase isebiana, aquele instante preciso do início da reconfiguração de nossas relações de dependência perante o exterior, com as naturais repercussões fundamentais para fora e para dentro de nossa sociedade, revelando, com enorme poder de cientista social, todo o núcleo e o potencial dramático do *então* e do *depois* daqueles momentos históricos.

Na sua ampla produção sociológica, construída toda ela em cerca de 30 anos (1952-1982) e que se emparelha em magnitude e importância à obra de um Euclides da Cunha ou de um Gilberto Freyre, à obra cultural de Mário de Andrade, à cinematografia de Glauber Rocha, à música de Villa Lobos, à novelística de Guimarães Rosa e de Jorge Amado, e à obra política de Getúlio Vargas, estão presentes todos os grandes temas e as grandes reflexões de nossos momentos mais decisivos; todos os grandes sofrimentos, angústias, perplexidades, confusões e esperanças, que ocorreram e vêm ocorrendo, antes, durante e após o parto do chamado Brasil Moderno. Sem faltar nada: sociologia, política, direito, história e administração. E, sempre, com o olhar baiano permanentemente fincado nos horizontes e nas perspectivas do Brasil — Século XXI.

Modernidade, modernização, nacionalismo, imperialismo (interno — tirania e ditadura — e externo — exploração, dependência e alienação) ele colocou pelo avesso a controvérsia sobre o progresso capitalista, o desenvolvimento econômico imprecedido do desenvolvimento social, a presença de imensas massas populares carentes ou miseráveis perante o cenário político, a ineficiência do aparato administrativo estatal, os colonialismos e neocolonialismos. Esses são, a nosso ver, os grandes eixos fundamentais em torno dos quais gira a obra magnífica de Guerreiro.

A partir desses eixos, também se abre e se desenvolve o imenso estuário ideológico de sua indiscutível bagagem intelectual. Nesses eixos, enfim, repousa, quase obsessiva, a luta pela sorte do futuro da sociedade humana do Terceiro Mundo e do mundo todo, na qual, como baiano, brasileiro, latino-americano e personalidade mundial houve por se inserir de forma expressiva. Nesse sentido, recentemente, se propôs a reexaminar a *Riqueza das nações,* através de *A nova ciência das organizações,* fadada a ser, sem dúvida, uma das obras seminais mais altas, nas despedidas deste turbulento e discutido século XX e no cerne da qual tem, como argumento maior, indagar se ao desenvolvimento econômico e tecnológico alcançado pelos povos tem correspondido, em contrapartida, igual desenvolvimento ético e moral.

A contribuição de Guerreiro Ramos em prol da administração pública

Não obstante constituir-se em um todo, em que predomina a vocação sociológica, a contribuição de Guerreiro Ramos à administração tem, a nosso parecer, momentos importantes e decisivos, formalmente evidenciados pela edição de livros, de artigos e de comunicações relevantes em reuniões internacionais. Dentre esses trabalhos e publicações sobressaem cronologicamente:

a) o artigo Administração e política à luz da sociologia.

Revista do Serviço Público, Rio de Janeiro, Dasp, p. 6-11, jul. 1946;

b) o *book-review A sociologia de Max Weber,* com o subtítulo: Sua importância para a teoria e a prática da administração. *Revista do Serviço Público,* Rio de Janeiro, Dasp, p. 129-39, ago./set. 1946;

c) o livro *Administração e estratégia do desenvolvimento,* com o subtítulo, *Elementos de uma sociologia especial da administração.* Rio de Janeiro, FGV, 1966;

d) o artigo A Modernização em nova perspectiva: em busca do modelo de possibilidade. *Revista de Administração Pública,* n.º 2, Rio de Janeiro, FGV, p. 7-44, 2. sem. 1967;

e) o artigo A nova ignorância e o futuro da administração pública na América Latina. *Revista de Administração Pública,* Rio de Janeiro, FGV, *4*(2): 7-45, jul. dez. 1970;

f) o artigo Models of man and administrative theory. *Public Administration Review,* p. 241-6, may/june 1972;

g) o artigo A teoria administrativa e a utilização inadequada de conceitos. *Revista de Administração Pública,* Rio de Janeiro, FGV, 7(3): 5-17, jul./set. 1973;

h) o artigo Misplacement of concepts and administrative theory. *Public Administration Review,* p. 550-7, nov./dec. 1978;

i) o livro *A nova ciência das organizações.* Rio de Janeiro, FGV, 1980.

No trabalho inicial Administração e política à luz da sociologia, Guerreiro propõe-se a contribuir para o estabelecimento de uma distinção sociológica entre a política e a administração bem como a sugerir um caminho para evitar o conflito entre ambas. E o faz objetivamente, culminando com a elaboração de um programa de sociologia para técnicos de administração, distribuído em quatro capítulos básicos, ou seja: Estudo da socialização, Teoria sociológica das transformações sociais, Estudo sociológico da civilização ocidental e Estudo sociológico da crise, em cujo detalhamento intrínseco nota-se, visivelmente, suas tendências proféticas ao aconselhar que:

"O reconhecimento da precariedade fundamental de qualquer tipo de organização social deve advertir o administrador contra o perigo de uma técnica ou ciência da administração que se pretenda auto-suficiente e capaz de resolver todas as questões que emergem da realidade social. O sucesso da administração depende de sua modéstia e de sua humildade. Na medida em que ela sabe distinguir os seus domínios daqueles que pertencem a outras ciências e se dispõe a

uma tensão crítica relativa aos seus procedimentos, permanece um instrumento de progresso, erigindo-se em verdadeira prestidigitação quando transpõe estes limites e normas."

O *book-review* sobre a sociologia de Max Weber baseia-se na tradução desta obra, empreendida pela editora mexicana Fondo de Cultura Economica, a qual, salientava Guerreiro, "...é um acontecimento a cuja magnitude esta revista não pode permanecer indiferente". Neste trabalho o autor esbanja a sua capacidade de concisão ao repassar a obra de Weber, habilidosamente distribuída em trechos expressivos como: Os tipos ideais de dominação, O rendimento sistemático do método tipológico, Sociologia do partido político, A ética do valor absoluto e a Ética da responsabilidade, e A teoria do capitalismo. E, nas suas conclusões, quando compatibiliza a temática weberiana com as perspectiva do Serviço Público Brasileiro ao tempo (década de 40) Guerreiro, então técnico do Dasp, afirmava que ela chegava para ser:

"... um instrumento não só necessário, mas indispensável para que a técnica de administração adquira a consciência de suas relações estruturais com os demais departamentos do todo político-social e, deste modo, possa intervir no processo social, não com expedientes perturbadores, mas colaboradores e até estimuladores, a realização mesma das potencialidades representativas de uma época."

O livro *Administração e estratégia do desenvolvimento,* no qual Guerreiro assinala, no prefácio, estar sendo "... publicado num momento de encruzilhada na sociedade e na cultura brasileiras", foi destinado, sobretudo, aos executivos e aos dirigentes da administração empresarial e governamental no Brasil. Trecho significativo desse prefácio torna bem explícitos os seus destinatários e os seus propósitos, ou seja:

"Nenhum profissional carece mais do que o administrador de disciplinar a sua imaginação a fim de desempenhar o seu papel de agente ativo de mudanças sociais, do desenvolvimento em suma. Este livro é-lhe destinado. Pretende servir para o trabalho de formação, em nível superior, de especialistas na arte e na ciência de administrar. É ainda esquemático e exploratório, e seus enunciados deverão ser revistos, seja em edições posteriores, seja em outras obras futuras do autor. Se me fosse perguntado qual o seu principal propósito, diria que consiste numa tentativa de formular as bases preliminares de uma ciência administrativa fundada no que tenho chamado de redução sociológica. Em outras palavras, diria que consiste numa tentativa de delinear os rudimentos de uma sociologia especial da administração".

Anda certo Guerreiro porque nenhuma atividade é mais vital à nossa sociedade do que a do executivo competente. É ele, o executivo, que determina se as nossas instituições sociais funcionam bem ou se desperdiçam talentos e recursos; dividido em seis capítulos e dispondo de três apêndices, o livro não foi escrito para aqueles que pensam em apenas cumprir obrigações, objetivos e atingir resultados, mas sim, para todos os praticantes da administração e os executivos que estejam voltados para conduzirem processos decisórios de mudanças ou, simplesmente modificar situações.

Teórico e prático, com um senso profundamente histórico — sua marca inconfundível — com ele a ciência da administração avançou intensamente no nosso meio universitário, empresarial e governamental. E, desgraçadamente, não fosse o contexto político brasileiro no qual surgiu, esse avanço poderia ter sido muito maior. Isso porque, aquela encruzilhada, pressentida pelo autor no seu prefácio, de fato se concretizou, porém, num sentido inverso ao das suas pre-

tensões; e a força e a riqueza de sua mensagem ficaram reprimidas ou não puderam ser suficientemente discutidas e revistas, conforme era de sua vontade, face as contingências políticas reinantes, para as quais o autor, exilado, teve que sobre elas manter prudentes reservas. É que, naquele exato momento, 1966-1968, o país acabava de mergulhar-se em profundo retrocesso político, convertendo-se e submetendo-se a uma tecnocracia de Estado, que baniu e inibiu a sua *intelligentsia* apta a discuti-la e maturá-la, trazendo para seu lugar tecnocratas autosuficientes, sem compromissos sociais, e pouco afeitos aos exercícios dialéticos, que uma obra daquele vulto e importância estava decidida a provocar.

Desse modo, os novos donos do poder só se ativeram na realização de modificações, que haveriam de mudar, discutivelmente, a geografia institucional do Brasil. E, nos tempos ásperos, que se estenderam de 1968 a 1978 foram eliminados os espaços políticos, que permitissem discussões e confrontos a respeito de seus modelos e de suas ações administrativas.

Em nome do mito do Brasil-Grande, Brasil-Maior, Brasil-Potência, ao invés de, simplesmente um Brasil-Melhor, a tecnocracia foi, assim, cumprindo a sua sina de expandir o setor público, criando empresas, sociedades mistas, fundações, autarquias e projetos governamentais, para os quais nunca se consultou, invocou ou aceitou o interesse comunitário, tampouco os testemunhos das autênticas demandas do povo, que se conteve e se manteve como meros expectadores e que somente agora, mercê das perspectivas de eleições diretas, gerais e majoritárias, vêm readquirindo forças para debates democráticos, autenticamente representativos e participativos.

No momento em que se anuncia a reedição dessa obra-prima de Guerreiro, rebatizado o seu título, revistos alguns de seus pontos e sobretudo porque estamos em um novo contexto histórico — o da abertura política — é possível, quem sabe, reabrirem-se as esperanças de se poder debater livremente as suas páginas, através de uma leitura acadêmica revitalizada de sua mensagem, resgatando-a para que os seus declarados propósitos possam se desencapsularem, efetivamente, nas estratégias gerenciais por ele imaginadas em prol do desenvolvimento administrativo brasileiro.

Não podemos, igualmente, concluir as referências a esse livro sem deixarmos de registrar a importância do apêndice III, no qual Guerreiro lembra uma questão crucial, isto é, a da necessidade do estudo da evolução da administração federal no Brasil. Infelizmente, passado tanto tempo, somos obrigados a reconhecer que até hoje a história do pensamento administrativo brasileiro ainda está por ser escrita.

Não que nos tenha faltado estudiosos pesquisadores na área; ao contrário, os temos em abundância e qualidade, todavia, carecemos de uma abordagem diferente, que reelabore e consolide a trajetória do pensamento administrativo brasileiro, dentro de uma visão crítico-avaliativa, a qual, provavelmente, despontará sob os estigmas e pressupostos já detectados e concluídos, por Matta,[1] que, com apoio, inclusive, em outros estudos do próprio Guerreiro, explica:

"A história do Brasil tem sido uma história de dependência e de transplante institucional e não de autodeterminação institucional. Tal situação — de institucionalização aparente, que muitos chamam de simétrica e outros de prismática — tem produzido uma ideologia formalista de instituições sociais no Brasil,

[1] Matta, Emmanuel. A Problemática Institucional do Brasil. *Revista Brasileira de Estudos Políticos*, Belo Horizonte, UFMG, vol. 55, p. 158, jul./82.

com inúmeros defeitos e deformações, a partir do círculo vicioso da falta de espírito associativo e de liderança, como os apontados, por exemplo, por Guerreiro Ramos, em *Introdução crítica à sociologia brasileira* (1957), os da simetria, sincretismo, dogmatismo, dedutivismo, alienação e inautenticidade, entre outros males da vida nacional."

Nesse passo ainda devemos lamentar não existir, também, uma obra sequer, na bibliografia nacional, que trate exclusivamente de descrever, com enfoque eminentemente administrativo, a organização da administração pública brasileira.

Mais espertos e afortunados têm sido os *brazilianists,* e somos novamente obrigados a confessar, que largo espaço sobre os temas já se acha por eles coberto e ocupado, *ad-instar* o recente trabalho encetado por Robert T. Daland,[2] sem falar da exaustiva pesquisa bibliográfica produzida por Richardson,[3] que precisa, no entanto, ser continuada, discutida, atualizada e enriquecida.

O artigo A modernização em nova perspectiva: em busca do modelo da possibilidade, diferentemente da obra precedentemente comentada, ao que tudo indica, deve ter provocado uma contribuição teórica junto à comunidade acadêmica, aos tecnocratas e aos grupos de assessoramento governamentais e paragovernamentais, que redigiram propostas que se traduziram na configuração do Sistema de Planejamento Federal criado pelo governo da Revolução, em 1972.

Isso porque, na base, este artigo põe em destaque e discussão a *Teoria N versus Teoria P,* ou seja, o processo de modernização institucional visto sob os enfoques de necessidade (*N*) e de possibilidade (*P*). Assim, ao acentuar a importância valorativa e progressista da *Teoria P,* em oposição ao anacronismo reacionarista da *Teoria N,* Guerreiro desfaz muitas das dificuldades enfrentadas pelos autores que tentam conceituar o que seja modernização, abrindo caminhos para a reformulação do planejamento ao nível governamental; e vencendo-as enfatiza que:

"A modernização torna-se um problema de história contemporânea quando, pela primeira vez, emergem condições como o mercado internacional e redes de transporte e comunicações, permitindo o funcionamento efetivo de um supersistema mundial ou sociedade mundial que *penetra* hoje em cada sociedade. Por outras palavras, a modernização é um subproduto do processo que criou uma sociedade planetária e o homem planetário. Cada sociedade é presentemente *penetrada* por esse supersistema mundial, de modo que as respectivas mudanças são cada vez menos explicadas por *suas próprias forças e propriedades."*

Guerreiro mostra os dois efeitos da emergência de uma sociedade planetária, relacionados com a modernização, ou seja, o *efeito de demonstração* e o *efeito de dominação.* Pelo primeiro, entende que:

"... o conjunto das aspirações das nações em desenvolvimento é, em larga escala, moldado pelo tipo de consumo normalmente vigente nas nações desenvolvidas. Isso resulta não só das redes de transportes e comunicações, mas ainda da pressão exercida pelas nações hegemônicas em procura de mercados para seus produtos. As populações das nações em desenvolvimento encontram-se continuamente expostas à influência do padrão de vida vigorante nas nações desenvolvidas, e procuram alcançá-lo também. Esse fato está na raiz de um dos princi-

[2] Daland, Robert T. *Exploring brazilian bureaucracy: performce and pathology.* Washington, University Press Of America, Inc., 1981. 445 pp.

[3] Richardson, Ivan L. *Bibliografia brasileira de administração pública e assuntos correlatos.* Rio de Janeiro, FGV, 1964. 840 pp.

pais característicos de muitas nações novas: o desequilíbrio entre as aspirações do povo e a capacidade do sistema de produção em satisfazê-las, tanto em termos quantitativos quanto qualitativos. As nações em desenvolvimento têm sido definidas como aquelas em que o sistema econômico geralmente não é capaz de garantir para o povo um padrão mínimo de vida, no sentido que esse conceito possui no meio internacional."

Enquanto que, relativamente ao efeito de dominação, observa o seguinte: "Embora cada nação seja penetrada por um supersistema internacional, as nações hegemônicas podem ser consideradas centros de decisão relativamente autônomos, principalmente no campo do mercado mundial. A expressão efeito de dominação, proposta pelo economista francês François Perroux, é usada para explicar a dinâmica das relações dissimétricas entre as nações hegemônicas e as demais. Atualmente há uma economia mundial que funciona de tal forma que certos países, mesmo sem qualquer intenção de fazê-lo, condicionam decisivamente outras economias nacionais muito mais do que eles próprios são condicionados. Na fase atual da evolução da sociedade e economia mundiais, em que as nações se encontram desenvolvidas desigualmente, as menos desenvolvidas acham-se permanentemente sujeitas a uma espécie de bombardeio cósmico, eis que não conseguem escapar ao efeito dominador exercido sobre elas pelas mais desenvolvidas. Tudo o que podem fazer é adaptar-se a esse permanente efeito, enquanto permanecem em sua situação de fraqueza. A adaptação pode ser passiva ou ativa. Normalmente, a modernização eficaz, como no caso do Japão, por exemplo, coincide com uma adaptação ativa, em que o papel do governo foi decisivo no processo de mudança social e econômica."

A criação do Sistema de Planejamento Federal, com lastro na Reforma Administrativa brasileira de 1967, e objeto do Decreto n.º 71.353, de 9.11.72 e, de modo especial, a criação da Secretaria de Modernização e Reforma Administrativa (Semor), componente desse sistema, vieram, certamente, com o virtual abono teórico repassado por Guerreiro, romper com o sentido anacrônico do mero formalismo e da mera racionalidade na administração pública, buscando mais coerência, eficácia e efetividade nas expectativas dos planos e projetos nacionais de desenvolvimento econômico, não obstante a indução teleológica, que lhes deu a prefalada tecnocracia no poder.

Até então, a evolução e o desempenho da administração pública circunscreviam-se segundo os pressupostos da *Teoria N* e daí o freqüente uso das expressões racionalização e reforma administrativas, tentando rever práticas organizacionais e processos decisórios administrativos e governamentais.

Com o planejamento institucionalizado, o sistema passaria a discutir a administração pública nos termos da *Teoria P,* fato que, iria desencadear novos conceitos estratégicos para a própria reforma administrativa, induzindo a modernização do serviço público.

Desse modo, sem descartar o conteúdo da *Teoria N,* a reforma administrativa continuaria a ser referida, predominantemente, sobre as soluções onde se focalizam, com ênfase, os aspectos estruturais, normativos e processuais; a espécie, como se vê, não somente é pouco abrangente, como deixa de lado os fatores dinâmicos e de ajuste contínuo, dos quais a modernização se reveste e dos quais a administração governamental necessita.

Nesse contexto, a *reforma administrativa* constitui mudança estrutural e processual, sendo apenas resposta organizativa, quanto às técnicas e processos postos em prática pela administração pública. Ao passo que *modernização administrativa,* ao contrário, não é um esforço que se dirige apenas à produção qua-

lificada de bens e serviços para determinado público. Ela tem uma capacidade envolvente, que atrai e exige comportamentos novos através de mudanças significativas de atitudes. A modernização é, em suma, como sugere a *Teoria P,* mudança societária, transorganizacional e, mesmo, resposta cultural.

A nova ignorância e o futuro da administração pública na América Latina é um dos mais lúcidos e desafiadores trabalhos escritos por Guerreiro, por ele levado inicialmente à Reunião da Comissão para o Desenvolvimento da Administração na América Latina, realizada entre 9 e 11 de abril de 1970 na University of Texas, em Austin.

Essa *Nova Ignorância,* segundo Guerreiro, consiste:

"... na percepção do hiato que existe entre o que sabemos e o que precisamos saber para cumprir os deveres específicos de nossa profissão. Na medida em que nos damos conta de quanto nos falta saber, ou seja, em outras palavras, na medida em que delimitamos a nossa ignorância, atingimos o limiar da nova administração pública."

A fim de introduzir os que o desconhecem ou para provocar uma releitura por quantos já tiveram contato com este trabalho, podemos selecionar dois trechos de marcante atualidade, ou seja, quando Guerreiro diz que "... a nova administração pública tende a ser não-prescritiva, antiescolástica e orientada para a pesquisa-ação", ou então quando ele propõe que:

"Se quisermos que a administração pública seja um campo científico, é preciso que se baseie num conjunto de pressupostos básicos que serão os mesmos, tanto na América Latina quanto em qualquer outra parte.

Nestas condições, o problema de reorientar o estudo da administração pública na América Latina não é diferente do mesmo problema em outras áreas, quanto a certos elementos fundamentais da disciplina.

Em cada fase de sua evolução, a administração pública é sempre parte de um largo contexto histórico. E talvez o que hoje consideramos uma crise de administração pública não se deve, em boa parte, senão ao fato de termos obedecido a um modelo da disciplina que não mais encontra acolhida nos dias de hoje. Sobreveio um novo contexto histórico, cujas implicações provavelmente se antecipam ao nosso pensamento e a nossa ação. Nota-se que isto é uma impressão comum à maioria dos integrantes de nossa comunidade profissional."

O miolo do trabalho, densamente erudito, cuida das atitudes de engajamento que deve assumir o administrador público. Além do engajamento consciente e sistemático dos profissionais de administração aos postulados da ciência administrativa, Guerreiro prega outros tipos de engajamento, muitas vezes negligenciados, ou seja, o engajamento com o mundo, o engajamento com o crescimento humano, e o engajamento com a legitimidade, indispensáveis, todos, à cosmovisão dos problemas mundiais e da trajetória histórica da ciência, à capacidade de interpretar crises e oportunidades, para uma eficaz ação administrativa, que deve caracterizar-se por independência e por espírito crítico.

O artigo é rematado com ricas ponderações sobre as *vicissitudes e perspectivas* da administração pública na América Latina, isto é, os seus vínculos histórico-político-culturais depressivos (formalismo, corrupção e descontinuidade); *otimização* de modelos administrativos (busca de soluções administrativas a partir da pesquisa-ação), e, *legitimidade* (traduzida na capacidade de superar desafios decorrentes de sociedades amorfas, sem ordem, sem normas permanentes e de frágil vida associativa).

O artigo Models of man and administrative theory é um autêntico e conciso reencontro crítico com o movimento de administração científica, desde os seus

primórdios às perspectivas do século XXI, até então convencionalmente estudado sob a tríplice forma de escolas ou teorias: Clássica, Pós-Clássica e Neoclássica. Guerreiro não recusa essa tripartição, que tem outras denominações ou subdivisões didáticas, segundo a conveniência de diferentes autores, mas, clássico, para ele, não é uma categoria cronológica apenas, mas sim uma qualidade do pensamento e do caráter humano.

Desse modo, a chamada *Escola Clássica* (Taylorista) do movimento de administração científica é aquela relacionada com as condições do capitalismo industrial nascente; fase do *Homo oeconomicus* predominante até 1930, denominado por Guerreiro de *operational man. Pós-Clássico* é o pensamento e são os autores e pesquisadores, que analisam as contradições apresentadas pela expansão do capitalismo industrial (Escola de Relações Humanas), em que surge o *Homo sociologicus* e o *Homo politicus,* desta feita designados por *reactive man.* E, finalmente, os *Neoclássicos* são os que resumem diferentes formas de movimentos baseados em sistemas e contingências, que tentam explicar as condições de permanência e de expansão do capitalismo pós-industrial ou financeiro, mas que encontram barreiras ou são obstados pela escassez de recursos materiais, turbulências ambientais, deterioração ecológica; sobretudo por uma nova opção do homem, que passa a questionar as organizações, instituições e modelos; o homem que Guerreiro designa por *parentheticus,* ou *delimitative man.*

Este artigo, por sinal, guarda, em boa parte, afinidade com um antigo e importante livro de Guerreiro,[4] no qual ele trata do *homem-organização* e do *homem-parentético* e onde ele chama a atenção para:

"O fato de se ter tornado a organização, em nossos dias, objeto da reflexão sistemática, no campo da ciência social e da filosofia, assinala novo momento na evolução do saber e confere ao homem um poder sobre si mesmo e sobre as circunstâncias, que não têm precedente na História. Assegura, ainda, pela primeira vez, plena validade do famoso dito: saber é poder. A incorporação desse avanço do conhecimento no horizonte da consciência acrescenta à conduta humana qualidade que não tinha: a atitude parentética. Com ela, o homem habilita-se a ajustar-se ativamente à sociedade e ao universo. Sem ela, é matéria bruta dos acontecimentos, unidade indiferenciada de um rebanho, coisa entre outras coisas. A atitude parentética, na medida em que se democratize, fundará, por fim, o período da história consciente do homem. De humanização da natureza. De naturalização do homem."

Na temática do artigo A teoria administrativa e a utilização inadequada dos conceitos, em duas oportunidades abordadas pelo autor, ou seja, a primeira num Encontro Anual da American Society for Public Administration (Aspa), em 1972, na cidade de Nova Iorque, e, a segunda numa edição vertida por uma revista americana especializada sob o título Misplacement of concepts and administrative theory (1978) é enfatizada a perda da consistência porque vem passando a teoria administrativa, ao tempo em que é examinada, também, a distinção entre transferência e uso inadequado de conceitos nas ciências humanas e suas repercussões na administração. Essa inferência é, segundo Guerreiro, baseada na constatação de que, nos dias atuais:

"... a administração tem sido tão receptiva e permissiva a influências provenientes das diferentes áreas do conhecimento, que se encontra num estado de

[4] Ramos, Alberto Guerreiro. *Mito e verdade da revolução brasileira.* Rio de Janeiro, Zahar, 1963. p. 145-7.

identidade extremamente confuso. Embora as relações interdisciplinares sejam, em geral, positivas e mesmo necessárias à criatividade, parece que já é hora de uma avaliação séria da situação da administração antes que ela se torne mera confusão de forças teóricas, destituídas tanto de energia como de direção."

Diante disso Guerreiro convida os administradores públicos a meditadas reflexões e exercícios sobre o efetivo sentido e configuração da teoria administrativa, antes de se entregarem, ingênuos, a uma ampla e incrítica adesão aos modelos teóricos gerados por outros campos das ciências sociais, que viciam, deturpam ou enfraquecem a arte, a técnica e a ciência da administração.

A nova ciência das organizações é um livro que pulsa e respira a temática viva das obras anteriores de Guerreiro; ele, aliás dispunha dessa magia, de tirar sempre algo novo de argumentos antigos, expandindo-os, sem envelhecer o pensamento original.

Nesta *nova ciência* estão implícitas, porém reelaboradas, as suas postulações em torno da visão delimitativa e da inadequação teórica de conceitos nos sistemas sociais, bem como a presença parentética do homem, como ser, saber e poder. E, ao prefaciá-la deixa claro que a sua intenção básica é a de:

"... contrapor um modelo de análise de sistemas sociais e de delineamento organizacional de múltiplos centros ao modelo atual centralizado no mercado, que tem dominado as empresas privadas e a administração pública nos últimos 80 anos. Sustento, em termos gerais, que uma teoria da organização, centralizada no mercado não é aplicável a todas, mas apenas a um tipo especial de atividade. A aplicação de seus princípios a todas as formas de atividade está dificultando a atualização de possíveis novos sistemas sociais, necessários à superação de dilemas básicos de nossa sociedade. Argumento, ainda, que o modelo de alocação de mão-de-obra e de recursos, implícito na teoria dominante de organização, não leva em vista as exigências ecológicas e não se vincula, portanto, ao estágio contemporâneo das capacidades de produção. Afirmo, finalmente, que a maneira pela qual é ensinado o modelo dominante é ilusória e desastrosa, porque não admite explicitamente sua limitada utilidade funcional."

Todos os administradores de empresas ou de instituições governamentais para a transição do século XX para o século XXI estão vivos ou já nasceram. Afinal, estamos a oitocentas e poucas semanas para cruzarmos o milênio. Muitos desses administradores estão preparados, outros, no entanto, por comodismo ou teimosia, ainda não se deram conta de que estamos no limiar de uma era diferente (delimitativa, parentética e paraeconômica). A obra de Guerreiro, dirigida à organização e à administração, resgatada neste simpósio é, antes de tudo, porta aberta aos corações e mentes de quantos desejam, de forma consciente, participar e usufruir das perspectivas de um novo mundo.

Prof. Diogo Lordello de Mello — Passo a palavra, agora, ao Prof. Geraldo Ronchetti Caravantes.

Prof. Geraldo Ronchetti Caravantes — Minha contribuição a este simpósio talvez seja mais orientada no sentido de salientar características do Guerreiro que tiveram influência direta em minha vida acadêmica e profissional.

Assim, eu chamaria atenção para um aspecto que chamo de "fabricar evidência de capacidade analítica e crítica" e outro que eu chamaria de "radicalidade em termos de colocação", por parte do Guerreiro.

Esse primeiro ponto, vou exemplificar através de algumas citações diretas extraídas de Guerreiro. Uma foi uma entrevista ao *Jornal do Brasil,* publicada em 79, em que ele falava do modelo corretivo do impasse econômico brasileiro e onde eu pude sentir, digamos assim, que esse não era o Guerreiro. É uma crítica que ele faz à economia política, dizendo que a economia política, aparentemente, explica a realidade econômica de vida humana associada.

Em seguida, ele vai adiante, dizendo que, "na realidade, o que a explica é um sistema de comportamentos institucionalizados de acordo com os quais as pessoas são compelidas a viver", e que, "essa capacidade de funcionar a economia política está condicionada a que o mercado assuma um papel dominante na socialização dos indivíduos". Portanto, a economia política explica as regularidades pertinentes ao domínio da sociedade gerida pelo mercado. Nesse caso, ela é muito mais ideologia e muito menos ciência. Se a sociedade gerida pelo mercado está encerrando o seu ciclo de dominância na história, então a economia política tem escasso valor. Esses exemplos que apresento foram de pontos pinçados das colocações de Guerreiro.

E, mais a adiante, diz o seguinte: "Economia política é um paciente em estado terminal, é uma idéia que está confinada a um ciclo de pesquisa de vanguarda. Assim, a crítica à economia deve ser exercida não para salvá-la, mas para substituí-la por um modelo científico de alocação de recursos."

Que atitudes são implícitas nestes poucos exemplos?

Todos nós relacionamos as colocações de Guerreiro ao que faz ele pessoalmente, mas principalmente ao que ele escreve em sua linguagem pessoal, que é muito mais descompromissada, muito mais solta. Quando nos escreve, ele é de uma precisão, de uma agudez, de uma clareza, digamos assim, de uma sutileza incrível.

Por um momento, o aspecto mercado e economia e a relação mercado-economia eram regulados politicamente. O mercado era uma fração no território da sociedade, quer dizer, mercado é simplesmente um lugar. Ele comenta — e já foi dito pelo Célio França — que a Revolução Industrial transformou esse mercado em um sistema autônomo de relações, ao qual a sociedade se torna progressivamente subordinada. Inverteram-se, então, as posições: o mercado antes regulado, digamos, pela política, passou a regular a política. Era necessário, evidentemente um tipo de ciência, no caso a "ciência econômica", que explicasse e justificasse a atuação do mercado. Coisas desse tipo, por exemplo, nós encontraríamos, eu diria, num Karl Polaniy, talvez, mas encontramos de uma forma articulada e clara em Guerreiro. O que isso, porém, tem a ver com a administração pública? Parece-me que nesse aspecto Guerreiro fez uma contribuição afetiva. A transformação de conceitos vem da área de sociologia, da área de ciência política, da área de economia e traz diretamente para o campo da administração, com uma visão, digamos assim, de possibilidade de utilização.

Eu não me preocupei apenas com o aspecto da crítica, mas, digamos assim, a nível de sugestão concreta sobre o que fazer com isso. Comentado também foi pelo Célio aqui e é dele o modelo "o paradigma paraeconômico". Quer dizer, se não é economia, é o quê, então? Ele propõe, articula, com o que ele chama de modelo paraeconômico. Não é o caso analisar aqui, mas apenas trazer à baila.

Um outro tópico que teve, principalmente para mim, influência muito grande, é a própria noção da dicotomia entre racionalidade funcional e racionalidade substantiva, também já comentada: a idéia de que racionalidade substantiva nós temos na racionalidade, digamos, predominante hoje no meio ad-

ministrativo. O que nós chamamos racionalidade, na realidade, seria o que Guerreiro chama de racionalidade funcional, que é basicamente a articulação, o relacionamento entre meios e fins. Com base na opinião de Mannheim e, indo mais longe, buscando a opinião aristotélica, tenta essa dicotomia dizendo que é preciso talvez que se justificasse, a nível de Max Weber, um apoio à criação de uma teoria administrativa totalmente pautada numa racionalidade funcional. Era o imperativo da época. O momento que a Alemanha atravessava justificava a ênfase na racionalidade funcional. No momento presente, que nós atravessamos, se deixarmos — especialmente em administração pública — de pensar nos aspectos valorativos, estaremos em maus lençóis, sobretudo se a noção, se o repensar do conceito de racionalidade que coloca de lado ou, pelo menos, apenas como uma visão parcial, tudo aquilo que nós aprendemos em teoria administrativa aqui na EBAP, nas escolas de administração, de que racionalidade é basicamente a adequação de meios e fins — é o que Simon prega — você passa a ter uma visão bastante diferente da que tinha antes.

Eu vim a descobrir isso discutindo com Guerreiro, lendo e relendo Aristóteles e, o que é interessante, em nossos cursos lá, aos sábados, a literatura, os livros que nós levávamos, líamos e discutíamos, teoricamente nada tinham a ver com a administração pública. Diria que era qualquer coisa, menos administração pública.

Apresentada também aqui foi a idéia do pragmatismo crítico, a apreensão — foi explicada por Célio — da ciência disponível, aplicada ao contexto, quer dizer, não aquilo que talvez deva ser feito mas o que efetivamente, em termos de estratégia, pode ser feito. A nível técnico, muitas vezes nós propomos um projeto, apresentamos um conjunto de idéias e quando as coisas podem ir como nós propomos, simplesmente desistimos. Afinal de contas, não dá.

Uma das coisas que ficou muito clara para mim, em termos de Guerreiro Ramos, em termos de estratégia, principalmente da estratégia do desenvolvimento em que ele desenvolve um modelo com as oito variáveis, foi que essa idéia do pragmatismo crítico costuma nos induzir a pensar que a administração, de forma geral, especialmente a administração pública, muitas vezes deixa de fazer o que deve ser feito e faz o que é possível fazer. Pode não ser tão bom quanto, mas, eu diria, é permitido fazer. Você aprende a tirar prazer, digamos, em termos pessoais, das coisas possíveis.

Todo elemento que está trabalhando ao nível de doutorado, ao terminar seus créditos, se engaja num processo de dissertação. Há uma coisa que não tive chance de dizer ao Guerreiro, mas, não sendo membro da minha *disertation committee* talvez a pessoa que mais me tenha auxiliado diretamente, tenha sido o próprio Guerreiro Ramos, pessoa que não participou efetivamente do Comitê de Dissertação. O próprio modelo de estratégia administrativa que eu havia elaborado — e eu diria que não de muito boa qualidade — não muito claro ainda para mim, numa única discussão com Guerreiro e numa retomada do livro *Administração e estratégia do desenvolvimento* trouxe praticamente a luz que eu precisava para a retomada da dissertação, que hoje foi traduzida e deve ser publicada.

Olhando de uma forma global, e, como Célio, em uma abordagem direta, das coisas, talvez não em profundidade, mas em pinceladas, uma visão global de Guerreiro Ramos, da obra de Guerreiro, vai mostrar-nos que Guerreiro é quase um mundo em si mesmo. Ele dizia ainda, acho que em 1980 — quando nós terminávamos alguns de nossos encontros, aulas e às vezes num jantar do grupo,

conversávamos com Guerreiro e ele dizia: eu precisaria de 10 anos mais de vida para completar minha obra. Será que eu vou ter esses 10 anos? Isso, em 1980. E não teve os 10 anos. Mas, eu diria daquilo que ele nos legou, nós simplesmente não conseguimos ainda ter a exata dimensão e é muito mais, talvez, do que se possa pensar no momento presente.

Apenas mais um ponto sobre o qual eu gostaria de ter falado inicialmente. Certas coisas ocorrem na vida. Célio disse que mudou sua atenção para a Califórnia, e não Pittsburgh, em função do Aluízio Loureiro Pinto. Eu diria que meu próprio início de vida acadêmica na Califórnia, em 79, foi condicionado de uma maneira estranha. Eu cheguei em 22 ou 23 de janeiro a Los Angeles. Conhecia o Célio por telefone; ele me havia dado algumas orientações de como chegar lá. Eu telefonei para o Célio e ele me convidou para um jantar em que estaria o Guerreiro. Eu me recordo ainda, como se fosse hoje: o Guerreiro sentado em uma cadeira de balanço, numa sala, perto de umas plantas que lá havia. Sentei-me ao seu lado e ele disse: — "Quero falar contigo" — no jeito dele, impositivo, direto — e começamos a trocar idéias sobre o que eu fazia e deixava de fazer, etc. Lá pelas tantas ele me disse: "você devia fazer mesmo o 600 — 600 era a matéria básica de doutorado — e deveria fazer também administração em recursos internacionais."

Eu disse: "espere um pouquinho. Já me disseram, mas eu estou com dúvidas se deverei ou não fazer o 600, porque é uma matéria difícil, o número de créditos muito grande e eu estou recém-chegando. Pretendo primeiro me 'situar' no curso."

Ele disse: "Não, eu acho que você pode fazer. Se você for a metade do que disse a mestra Beatriz, você pode fazer!"

Foi a primeira orientação que recebi e que realmente segui à risca. Passei um semestre em palpos de aranha, fazendo duas cadeiras, eram 12 créditos, com o próprio Guerreiro nas duas cadeiras, mas foi de certa maneira o que me orientou em termos de doutorado e me ambientou ou me reambientou diria, em termos de vida futura, de coisas que estou planejando, estou articulando e que acredito venham trazer contribuições substantivas ainda à própria administração, não só do Estado, mas além de suas fronteiras. Obrigado a vocês.

Prof. Diogo Lordello de Mello — Passo a palavra a Frederico Lustosa da Costa.

*Frederico Lustosa da Costa** — Acrescentando ao que o Prof. Lordello falou a respeito de minha vida pregressa, gostaria de dizer que não sou baiano, não sou sociólogo nem conheci Guerreiro Ramos pessoalmente. Sou apenas um iniciante nessa obra vigorosa. As únicas razões de eu estar aqui é por falta de pudor e porque uma circunstância imprevista nos tirou o privilégio de ouvir o Prof. Lino Ferreira Netto.

Antes de expor os três pontos fundamentais de minha intervenção, quero fazer duas observações quanto a atuação do Prof. Guerreiro Ramos no Dasp, mencionadas pelos Profs. Lordello e José Maria Dias:

* Técnico em planejamento do governo do estado do Ceará e mestrando em administração pública da EBAP. (Endereço do autor: Praia de Botafogo, 154, aptº 1.201 — Botafogo — 22250 — Rio de Janeiro, RJ.)

— entre inúmeros artigos que publicou na *Revista do Serviço Público,* destaca-se um estudo sobre a obra de Max Weber, o segundo publicado no Brasil e o primeiro editado numa revista de administração pública;
— na tese com que se submeteu ao concurso para técnico de administração do Dasp, em 1949 — Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho — retoma as idéias de Weber e chama atenção para o conteúdo ainda significativamente patrimonialista de nosso serviço público, destacando o papel do Dasp no sentido de promover a intensiva burocratização do Estado brasileiro. Essa constatação terá conseqüência em estudos posteriores de Guerreiro Ramos.

Os três pontos que quero destacar na vasta contribuição do Prof. Guerreiro Ramos para o estudo da administração pública e da ciência das organizações são os seguintes:
— homem-organização e homem-parentético, cujo primeiro esboço está proposto em *Mito e verdade da revolução brasileira,* publicado em 1963;
— o estudo do fenômeno do formalismo no Brasil, que é empreendido em 1965 e publicado no livro *Administração e estratégia do desenvolvimento;*
— a nova ignorância e a nova administração pública, cujas idéias estão formuladas num artigo escrito em 1970.

Cumpre esclarecer que as três contribuições que destacamos são colocadas por Guerreiro Ramos do ponto de vista do sociólogo. O trabalho de Guerreiro Ramos é uma tentativa de formular as bases de uma ciência administrativa fundada na redução sociológica.

A exposição desses três pontos tem o propósito de buscar aquela continuidade a que se referiu o Prof. Célio França e fazer uma ponte entre o painel de hoje de manhã e o previsto para amanhã à tarde.

Com relação ao primeiro ponto — homem-organização, homem-parentético — cabe adiantar que, na sua primeira versão, é fruto de:
— uma longa vivência na prática e no estudo das organizações;
— uma crítica da esquerda do ponto de vista da esquerda, que, em Guerreiro Ramos, significava a rejeição ao marxismo-leninismo, enquanto contra-ação do pensamento de Marx e prática política autoritária e sectária.

O ponto de partida desse estudo é a crítica aos efeitos das organizações sobre a vida humana, que tem antecedentes:
— na filosofia da existência em geral;
— na sociologia, presente no pensamento de Mannheim, na redução sociológica de Guerreiro Ramos e na imaginação sociológica, de Wright Mills;
— na própria teoria da revolução;
— na literatura de ficção, onde se destacam Kafka e Ionesco.

O essencial dessas críticas, que representam uma atitude parentética, é uma condenação do papel das organizações na massificação de condutas, na robotização do ser humano, na disseminação da patologia da normalidade, na síndrome do rinocerontismo identificada por Ionesco. O caráter alienante da organização produz o embrutecimento do indivíduo. "A organização", escreveu Guerreiro Ramos, "é o segredo da servidão humana."

O antídoto para tal conjunto de males é a atitude parentética, que submete a existência social à reflexão. Essa atitude é característica de destreza intelectual e transcende à organização.

Como assinalou o Prof. Célio França, essas idéias foram retomadas por Guerreiro Ramos em *Administração e estratégia do desenvolvimento.* A partir da distinção entre racionalidade funcional e racionalidade substantiva sugerida por Weber e explicitada por Mannheim, Guerreiro Ramos identificou o uso privi-

legiado da racionalidade instrumental (utilitarista/maximalista) na moderna sociedade industrial e em suas organizações como uma das causas da patologia da normalidade.

Nessa mesma linha de pensamento vinha, nos últimos 10 anos, desenvolvendo os estudos que resultaram na formulação da teoria da delimitação dos sistemas sociais, a ser apreciada amanhã neste simpósio. Aí ilustra como se articulam a patologia da normalidade, o uso da razão utilitária e a ideologia de mercado que empolga todos os segmentos da vida humana associada. A proposta — contribuição — está na identificação dos instrumentos e na formulação de políticas de delimitação do lugar do mercado de forma que outros enclaves possam desenvolver-se. É a delimitação que vai permitir a democratização da atitude parentética e a valorização da dimensão simbólica da existência. Nada de novo, como assinalou Guerreiro Ramos. Mas é uma percepção que, como na canção do outro santo-amarense, um parassociólogo, surpreende não por ser exótica, mas pelo fato de poder ter sempre estado oculta enquanto terá sido o óbvio.

O segundo ponto: o estudo do fenômeno do formalismo na administração brasileira.

O conceito de formalismo é desenvolvido por Fred Riggs no contexto do que ele chama de ecologia da administração. Utilizando critérios de diferenciação e fazendo a analogia com um facho de luz que atravessa um prisma, ele classifica as sociedades em concentrada, prismática e difratada, que nada mais são do que sinonímia para sociedades tradicional, transicional e moderna. À sociedade prismática associa as categorias de heterogeneidade, superposição e formalismo.

Guerreiro Ramos faz uso desse conceito ainda incipiente para um estudo aprofundado do fenômeno do formalismo na administração pública brasileira. Analisa as contribuições do Visconde do Uruguai, de Silvio Romero, Alberto Torres e Oliveira Viana. Assinala que esses autores identificaram o fenômeno mas não lograram atingir a compreensão adequada do formalismo por lhes faltar dados empíricos (o mercado interno) e pela utilização de um ponto de vista essencialmente estrutural.

A proposta de Guerreiro Ramos é examinar o formalismo do ponto de vista estratégico. Tal perspectiva lhe permite concluir que: "O formalismo não é característica bizarra, traço de patologia social das sociedades prismáticas, mas um fato normal e regular, que reflete a estratégia global dessas sociedades no sentido de superar a fase em que se encontram. O formalismo nas sociedades prismáticas é uma estratégia de mudança social, imposta pelo caráter dual de sua formação histórica e pelo modo como se articulam com o mundo."

Cumpre esclarecer que o caráter dual a que se refere tem sentido dialético e formulação de Ignacio Rangel. Não se confunde com o dualismo dos dois Brasis de Jacques Lambert, onde os mundos são estanques e um atrasa o desenvolvimento do outro.

Pode-se discordar do diagnóstico de Guerreiro Ramos, mas o fundamental de sua contribuição está no esforço de desenvolver uma sociologia da administração, fundada numa razão, em confecção própria da antropologia social. Sua análise não comporta julgamentos prévios nem admite a utilização de modelos preconcebidos que condicionam as abordagens e conclusões.

Em relação ao terceiro ponto queremos adiantar que acreditamos que ele se coloca como um parêntese na obra de Guerreiro Ramos. Pois é a primeira e única vez que condena o normativismo na ciência social. "A nova administração

pública", disse, "tende a ser não-prescritiva, antiescolástica e orientada para a pesquisa-ação".

A despeito dessa referência, propõe como atitude do estudioso da matéria o engajamento com o mundo (consciente e sistemático), postulando a noção de mundo como categoria sociológica. O *scholar* engajado nada mais é do que o sociólogo em mangas de camisa.

O essencial desse estudo é a exortação à ignorância consciente, não a ignorância dos obtusos, mas a ignorância impregnada de intencionalidade. A douta ignorância de Nicola de Gusa. A ignorância de alguma coisa. Algo que tem a ver com a perplexidade a que se referiu o Prof. Benjamim. *A nova ciência das organizações* é um esforço no sentido de qualificar a nova ignorância. Nesse sentido, o Prof. Guerreiro Ramos deixou, além do esboço da teoria da delimitação, uma extensa agenda de pesquisas dos temas que compõem a nova ignorância. Muito obrigado.

Prof. Diogo Lordello de Mello — Muito obrigado, Dr. Frederico. Agora, dentro do esquema deste painel, está franqueada a palavra, para perguntas. Não havendo perguntas, declaro encerrada esta sessão.