



# GUERREIRO RAMOS: TRAJETÓRIA E INTERLOCUTORES

GUERREIRO RAMOS: TRAJECTORY AND INTERLOCUTORS

Recebido em 06.05.2017. Aprovado em 16.05.2017

Avaliado pelo sistema *double blind review*

DOI: <http://dx.doi.org/10.12712/rpca.v11i2.978>

## André Luiz Kopelke

[kopelke\\_professor@yahoo.com.br](mailto:kopelke_professor@yahoo.com.br)

Instituto Federal Catarinense (IFC), Ibirama/SC, BRASIL

## Nadja Aires

[airesnadja@gmail.com](mailto:airesnadja@gmail.com)

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis/SC, BRASIL

## Sérgio Luís Boeira

[sbsergio267@hotmail.com](mailto:sbsergio267@hotmail.com)

Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), Florianópolis/SC, BRASIL

## Resumo

Este estudo objetiva resgatar parte da trajetória e das ideias de Guerreiro Ramos a partir de relatos e teses de alguns de seus interlocutores brasileiros entre meados da década de 1970 e início da década de 1980, na Universidade Federal da Santa Catarina (UFSC) e na *University of Southern California* (USC). Utilizou-se pesquisa bibliográfica, documental e a metodologia da história oral temática, em entrevistas gravadas com os interlocutores. São esclarecidos motivos e circunstâncias que viabilizaram o retorno de Guerreiro Ramos ao Brasil após o fim do período de cassação de seus direitos políticos. São descritos os fundamentos e objetivos do curso de pós-graduação em Planejamento Governamental na UFSC, em parceria com o governo catarinense e com a USC. São examinadas as teses de docentes, os seus vínculos com a Teoria da Delimitação de Sistemas Sociais e ressaltada a atualidade da contribuição para uma administração pública sustentável em termos sociais, econômicos e ambientais.

**Palavras-chave:** Delimitação de sistemas sociais. Administração pública. Sustentabilidade. História oral temática.

## Abstract

This study aims to recover part of the trajectory and ideas of Guerreiro Ramos from the reports and dissertations of some of his Brazilian interlocutors between the mid-1970s and early 1980s at the Federal University of Santa Catarina (UFSC) and the University Of Southern California (USC). Bibliographic research, documentary research and thematic oral history methodology were used in recorded interviews with the interlocutors. The reasons and the circumstances that made possible the return of Guerreiro Ramos to Brazil after the end of the period of their political rights suspension are clarified. The fundamentals and objectives of the postgraduate course in Government Planning at UFSC, in partnership with the government of Santa Catarina and with USC, are described. Teachers' dissertations, their links with the Theory of Social Systems Delimitation, and the current relevance of social, economic and environmental contribution to a sustainable public administration are examined.

**Keywords:** Social Systems Delimitation. Public administration. Sustainability. Thematic oral history.

## Introdução

Em 2014, é anunciada a criação da Cátedra Internacional Guerreiro Ramos USC-FGV, “instrumento de resgate, em novas bases, da profunda e profícua relação de cooperação acadêmica entre as duas instituições” (CAVALCANTI, 2014, p. 7). Com isso o reconhecimento do sociólogo Alberto Guerreiro Ramos torna-se singular entre os cientistas sociais brasileiros, ainda que muitos o considerem um autor marginal por suas críticas à ciência social convencional.

O presente estudo tem por objetivo resgatar parte da trajetória e das ideias de Guerreiro Ramos a partir de relatos e teses de alguns de seus interlocutores brasileiros entre meados da década de 1970 e início da década de 1980, na Universidade Federal da Santa Catarina (UFSC) e/ou na *University of Southern California* (USC). Mais especificamente, a interlocução a que nos referimos ocorre por meio de aulas e contatos informais, ou por meio de orientação de teses. O período se inicia em 1974, com o término da suspensão dos direitos políticos de Guerreiro Ramos, e é concluído em 06 de abril de 1982, com o falecimento deste. Trata-se especificamente de narrativa de fatos e articulações que possibilitaram o retorno de Guerreiro Ramos ao Brasil e os fatores que determinaram que este retorno ocorresse por meio de uma instituição de ensino superior fora do eixo Rio-São Paulo, além de memórias de interlocuções e ideias teóricas que tiveram repercussão e continuidade nos estudos dos seus interlocutores.

A metodologia utilizada, além da pesquisa bibliográfica e documental, envolveu o método da história oral temática por meio de entrevistas gravadas<sup>1</sup> junto a quatro professores que pertenceram ao quadro de docentes da UFSC. Estes docentes são José Francisco Salm, João Benjamim da Cruz Júnior, Francisco Gabriel Heidemann e Ubiratan Simões Rezende, segundo a ordem em que foram entrevistados entre outubro de 2013 e maio de 2014.

O presente estudo está estruturado em quatro tópicos, além desta introdução e da conclusão. O próximo tópico busca esclarecer os motivos e as circunstâncias que viabilizaram o retorno de Guerreiro Ramos ao

Brasil após o fim do período de cassação de seus direitos políticos. Nesse mesmo tópico são descritos os fundamentos e objetivos do curso de pós-graduação em Planejamento Governamental oferecido pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC) em parceria com o Governo do Estado de Santa Catarina e com a *University of Southern California* (USC). Em seguida são apresentados os relatos dos quatro docentes sobre suas trajetórias e memórias a respeito das interações que tiveram com Guerreiro Ramos. O quarto tópico é dedicado ao breve exame das teses dos interlocutores do autor a partir da Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais (TDSS). Faz-se em seguida uma breve conclusão sobre as contribuições de Guerreiro Ramos e de seus interlocutores à administração pública sustentável, à nova ciência das organizações.

## Articulações para o retorno de Guerreiro Ramos ao Brasil

O presente relato do processo de retorno de Guerreiro Ramos ao Brasil é construído a partir de um trabalho de “bricolagem”, um verdadeiro juntar de peças de um quebra-cabeça obtido a partir de fragmentos dos relatos dos quatro interlocutores de Guerreiro Ramos que atuaram como docentes da UFSC e realizaram seus doutorados na USC, orbitando em torno da TDSS desenvolvida pelo sociólogo brasileiro naquela instituição.

De acordo com Cruz Júnior, após a cassação de seus direitos políticos, Guerreiro Ramos foi convidado a compor o quadro de professores da USC. Crítico que era de ideias dominantes no ambiente acadêmico dos Estados Unidos, Guerreiro Ramos recusou a oferta. Sua intenção inicial era ir para a Sorbonne em Paris, porém uma série de empecilhos impossibilitou que isto se concretizasse. Guerreiro Ramos então reconsiderou a oferta dos norte-americanos. Sherwood narra como ocorreu o convite da USC e a transição do “antiamericano agressivo” ao ambiente acadêmico dos Estados Unidos, no qual Guerreiro Ramos se encaixou perfeitamente. “Parecia que ele sempre tinha estado conosco” (SHERWOOD, 2014, p. 132 e 137).

<sup>1</sup> A propósito da história oral temática consultou-se Ichikawa e Santos (2006), além de Vergara (2010); sobre abordagem biográfica consultou-se Houle (2008).

Dos quatro professores, o primeiro a ter contato com Guerreiro Ramos na USC foi Rezende. A formação de base deste é o Direito, motivo pelo qual atuou como docente desse curso na Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) no início dos anos 1970. Naquele período, foi assistente de Elmo Pilla Ribeiro, catedrático da disciplina de Direito Internacional Privado. Ao lecionar essa disciplina Rezende decidiu realizar um doutorado no exterior, preferencialmente em Administração Pública na USC. Ao chegar na USC Rezende é aconselhado por outros estudantes a evitar as disciplinas ministradas por Guerreiro Ramos, conhecido por ser muito rigoroso com brasileiros. Apesar do alerta, ele decide fazer uma disciplina com o sociólogo, mas ao entregar o primeiro *paper* sofre um choque em função das duras críticas. Esse impacto inicial quase o fez desistir do doutorado, o que não se concretizou em função do forte apoio familiar que recebeu. Apesar do abalo inicial, os laços entre os dois acabam por se estreitar com o passar do tempo.

Antes de desenvolver seu doutorado na USC, Rezende chegou a trabalhar com Jair Soares que viria a ser Governador do Estado do Rio Grande do Sul em 1983. Em 1979 Jair Soares ocupava o cargo de Ministro da Previdência Social. Rezende também conhecia o chefe de gabinete de Jair Soares, Carlos Alberto Algaia. Rezende aproveitou-se desses contatos junto ao Governo Federal para iniciar as tratativas no sentido de regularizar a situação legal de Guerreiro Ramos para que este pudesse voltar ao Brasil. Paralelamente, contatos foram feitos com o cônsul brasileiro em Los Angeles. Segundo relato de Cruz Júnior, o cônsul brasileiro se mostrou reticente em fornecer um passaporte a Guerreiro Ramos.

No final dos anos 1970 o Brasil já tinha iniciado um movimento de abertura política lenta e gradual. O cônsul agia com cautela, pois temia represálias caso fornecesse um passaporte a um ex-cassado político. De acordo com o relato de Cruz Júnior, o cônsul colocou como pré-condição para a emissão do passaporte a apresentação de um convite formal de trabalho feito por uma instituição brasileira. Esse fato motivou Guerreiro Ramos a entrar em contato com grandes instituições universitárias brasileiras, no eixo Rio-São Paulo, entre as quais algumas em que já tinha vínculo antes da cassação. Porém, nenhuma instituição formalizou um convite de trabalho, todas temiam retaliações por parte do Governo Federal.

Rezende defende sua tese de doutorado na USC em 07/11/1978. Ao retornar ao Brasil, tenta retomar sua

atividade de docente na UFRGS. Mas seu título não seria considerado válido até que fosse providenciada revalidação por instituição brasileira. Porém Rezende havia sido informado por Cruz Júnior, ainda na Califórnia, que a UFSC tinha um curso de administração cuja coordenação tinha interesse em criar um mestrado. A UFSC estava carente de professores titulados. Sabendo disso, Rezende se desloca até Florianópolis para conversar com o então coordenador do curso, Antônio N. Grillo. Este o recebe muito bem e informa que seu título seria aceito. Rezende faz o concurso público e é aprovado.

Em Florianópolis Rezende é convidado por Ruy Barbosa Filho, seu amigo, assessor do então governador Antônio C. Konder Reis (período 1975-1979), a compor a equipe responsável pela elaboração do plano de governo de Jorge Bornhausen (período 1979-1982). Durante aqueles contatos, surgiu a indicação de seu nome para um cargo junto à equipe de governo. Com isso, Rezende foi nomeado presidente da Fundação de Economia e Planejamento (FEP). Ele então idealiza um curso de mestrado para a qualificação de servidores do Governo do Estado. Tal curso seria estruturado de forma a contemplar muitas das disciplinas do programa de mestrado e doutorado em Administração Pública da *University of Southern California* (USC). Isso permitiria a volta de Guerreiro Ramos ao Brasil, além da visita de vários outros professores da USC a Florianópolis. Assim a FEP contribuiria com a qualificação de gestores públicos de primeiro e segundo escalão pelo programa de pós-graduação. O curso também atenderia aos interesses da UFSC. A FEP forneceria bolsas aos estudantes e custearia as despesas de deslocamento dos docentes norte-americanos ao Brasil, aí incluindo Guerreiro Ramos. A UFSC chancelaria o curso com a emissão do diploma. Na ocasião, Antônio N. Grillo ocupava o cargo de vice-reitor de planejamento. Numa conversa com o Reitor da UFSC conseguiu convencê-lo a emitir um convite de Professor Visitante para Guerreiro Ramos por um período de um ano. Com esse convite, Guerreiro Ramos conseguiu emitir seu passaporte.

O curso foi implementado e a aula inaugural foi proferida por Guerreiro Ramos no Salão de Conferências da UFSC em 12 de maio de 1980. Rezende informa que os alunos da primeira turma eram profissionais já bem qualificados, vinculados ao Governo do Estado, o que possibilitou discussões de elevado nível intelectual em sala de aula. Refletindo sobre os resultados do curso, Rezende, Cruz Júnior

e Salm relatam que uma parcela significativa dos estudantes dessa turma fez contribuições relevantes ao desenvolvimento da ciência administrativa utilizando a teoria da delimitação de sistemas sociais (TDSS). Apesar do sucesso na criação do curso e da formação da primeira turma, não foi possível abrir uma segunda turma. Não existe uma causa única para a impossibilidade de continuação do curso. Vários fatores contribuíram para isso.

Na visão de Salm, o curso já estava condenado a ter vida breve mesmo antes de sua abertura. Ele alertou Guerreiro Ramos que não haveria na UFSC, naquela época, massa crítica adequada para dar continuidade ao curso. Salm reconhece que os professores que estavam implementando o curso de administração na UFSC tinham a maior boa vontade, mas faltava-lhes um conhecimento profundo sobre a ciência administrativa. O curso era muito dependente da figura de Guerreiro Ramos e dos docentes norte-americanos da USC. Salm reconhece que ele próprio possuía certa insegurança em sala de aula por não dominar adequadamente o conteúdo exigido para o curso. Foi para superar essa insegurança que ele decidiu realizar mestrado e doutorado na USC.

Quando a coordenação decidiu criar um curso de mestrado, Salm se mostrou contrário à sua abertura. Segundo seu raciocínio, se já era difícil conduzir a graduação em administração em função da falta de massa crítica e da formação limitada dos docentes vinculados ao curso, lançar um mestrado naquelas condições seria ainda mais arriscado. Apesar da posição de Salm, o mestrado (como programa ou curso) foi aprovado pelo colegiado.

Rezende aponta que os docentes vinculados ao mestrado estruturado em torno da figura de Guerreiro Ramos começaram a sofrer pressão por parte da estrutura oficial da UFSC. Salm afirma que o curso mexeu com os interesses postos e que a TDSS era vista como um corpo estranho entre professores com uma formação eminentemente positivista. Apesar disso, para Salm não há evidências para sustentar que o curso não tenha vingado por interesses contrários. De qualquer forma, Rezende relata que Guerreiro Ramos foi perdendo o entusiasmo com o curso, talvez por perceber que a probabilidade de sua continuidade era muito reduzida. Ao viajar aos EUA, Guerreiro Ramos é diagnosticado com câncer no pâncreas, o que o impediu de retornar ao Brasil. Ele veio a falecer em 6 de abril de 1982.

Cruz Júnior aponta outro fator crucial para o encerramento do curso. Em maio de 1982 o então governador Jorge Bornhausen renunciou ao cargo para assumir o posto de Senador da República. Bornhausen transmite o cargo para o seu vice, Henrique Córdova. O novo governador corta as subvenções estaduais para o deslocamento dos professores norte-americanos ao Brasil. Isso atinge duramente as perspectivas de continuidade do curso. Sem Guerreiro Ramos e sem a presença dos professores norte-americanos, a previsão de Salm foi confirmada. Não havia condições de dar continuidade ao curso apenas com os docentes vinculados ao departamento de ciências da administração (CAD).

O próximo tópico é dedicado a um relato mais pormenorizado das interações e vivências que cada um dos interlocutores entrevistados teve com o sociólogo brasileiro.

## Relatos de Interlocutores de Guerreiro Ramos

A sequência de apresentação dos relatos dos interlocutores segue a sequência de realização das entrevistas.

### José Francisco Salm

José Francisco Salm foi entrevistado em 17/10/2013 durante 2 horas e 20 minutos, em Florianópolis. Graduou-se em administração na primeira turma formada pela UFSC nesse curso (1965-1969). Recorda que, por ocasião da formatura, todos os alunos já estavam bem empregados e recebiam bons salários. Isso se aplicava ao próprio Salm que iniciou sua carreira profissional no Banco do Estado de Santa Catarina (BESC). Em pouco tempo chegou ao cargo de assessor da diretoria do Banco. Já em 1971 foi convidado a assumir o cargo de assessor do Secretário de Estado da Fazenda.

A implantação do curso de Administração na UFSC na segunda metade dos anos 1960 foi viabilizada mediante um convênio com a Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS), que forneceu não só conhecimento administrativo para a estruturação do curso, mas docentes para o seu efetivo funcionamento. Porém o convênio chega ao fim no início dos anos 1970, o que deixa o curso de administração da UFSC com uma alarmante carência de docentes. Salm relata

que a pressão sofrida para que assumisse a função de docente foi muito grande. Salm atende o chamado da UFSC e passa a atuar como docente em regime parcial nessa instituição.

Mas na sua carreira docente Salm percebe certa falta de preparo. Afirma que não conseguia relacionar adequadamente teoria e prática. Isso gerava insegurança e desconforto em sala de aula. Surge daí seu desejo de aprimorar-se por meio da realização de mestrado e doutorado. Seus contatos junto à Secretaria de Estado da Fazenda o levaram a conhecer Rezende, que o incentivou a fazer o doutorado na USC em Los Angeles, inclusive mencionando a presença de Guerreiro Ramos na universidade norte-americana.

Num período de três meses Salm preparou toda a documentação, foi admitido na USC, vendeu um imóvel particular no Brasil para financiar seus estudos nos EUA e se mudou para Los Angeles com a família. Salm dedicava várias horas diárias de estudo e procurava estabelecer amizades com norte-americanos para aprimorar seu inglês. Nos primeiros meses Salm não se preocupou em estabelecer contato com Guerreiro Ramos pois o julgava muito “badalado” pelos estudantes. Salm priorizava sua formação, e por isso fez disciplinas nas mais diferentes áreas, inclusive com adversários intelectuais de Guerreiro Ramos.

Algumas disciplinas cursadas por Salm na USC colaboravam para desconstruir seus conceitos, concepções e teorias que costumava lecionar no Brasil. O vazio intelectual resultante causava certa angústia e Salm compartilhava seus sentimentos com colegas de curso. Um destes o apresentou a Guerreiro Ramos que o convenceu a frequentar uma de suas disciplinas. Mas Salm não queria ser um mero reprodutor de ideias. Por isso fez diversas disciplinas, muitas das quais o sociólogo brasileiro considerava pouco relevantes. Todavia, Salm as considerava muito úteis, pois o ajudaram a fortalecer seu conhecimento na área de teorias de aprendizagem. Tais disciplinas o ajudaram a superar muitas de suas deficiências como docente na UFSC.

Salm relata toda a dificuldade do processo de realização do doutorado na USC, em especial uma disciplina-chave do doutorado informalmente conhecida por “*screaming*”. A disciplina tinha períodos de 8 horas de aula por dia, era ministrada por dois professores. Os alunos não aprovados nessa disciplina seriam automaticamente desligados do programa. Salm fez várias disciplinas com Guerreiro Ramos, e

ele seria seu orientador na tese de doutorado. Quando Salm estava iniciando seu projeto de qualificação Guerreiro Ramos faleceu. Após um período de negociações Salm conseguiu a orientação de Francine Rabinovitz. Salm lembra que a objetividade de Rabinovitz complementou a profundidade acadêmica de Guerreiro Ramos.

Ao longo do doutorado uma amizade se estabeleceu entre eles. Guerreiro Ramos fazia visitas a Salm, que também o visitava. Eventualmente ocorriam reuniões em casas de orientandos de Guerreiro Ramos, onde passavam horas trocando ideias ou simplesmente “batendo papo”. O sociólogo tinha por hábito telefonar aos seus alunos perguntando o que tinham lido naquele dia, e se o conteúdo os tinha entusiasmado. Em caso afirmativo, pedia que uma resenha sobre o artigo (*short paper*) fosse entregue no dia seguinte.

Ao saber da intenção do CAD/UFSC em abrir um curso de mestrado, Guerreiro Ramos ficou entusiasmado. Ele poderia oferecer uma proposta de mestrado em Planejamento Governamental para a UFSC. Isso traria benefícios para ambas as partes. A UFSC teria seu curso de pós-graduação com docentes vindos do exterior. Guerreiro Ramos teria seu visto de trabalho, o que o permitiria retornar ao Brasil.

Mas Salm, conforme já relatado, recorda que em uma conversa com Guerreiro Ramos, ainda em Los Angeles, argumentou que havia uma fragilidade institucional para a implementação de um curso de mestrado na UFSC naquela ocasião. Após a implantação do curso, Guerreiro Ramos, já em Florianópolis, chegou a telefonar para Salm, que estava na Califórnia, para avisá-lo de que sua previsão se concretizaria. O sociólogo não via possibilidade de continuidade do curso após a formatura da primeira turma.

Após a conclusão de seu doutorado, Salm retorna, sem patrimônio e com toda a sua família, a um Brasil com uma inflação galopante. Salm recebe apoio de alguns professores da UFSC que o ajudam a se reestruturar no país. Mas também surgem as primeiras resistências às suas novas perspectivas de entendimento da administração e da docência.

Com seu curso de doutorado concluído, Salm é rapidamente alocado para o programa de pós-graduação em administração da UFSC. Nesse momento, o curso de Planejamento Governamental já não existia e o mestrado em Administração da UFSC havia adotado uma estrutura curricular

convencional. Nesse curso Salm tenta ministrar conteúdos relacionados à TDSS. Mas tal teoria é vista, por alguns docentes, como um corpo estranho dentro do programa. A resistência parte antes de docentes do que de alunos do programa. Para Salm, a experiência de ministrar assuntos relacionados à referida teoria foi muito mais enriquecedora no Programa de Pós-graduação em Engenharia da Produção da UFSC. Nesse programa, os alunos oriundos de cursos das ciências exatas sentiam uma carência enorme dos conhecimentos oriundos das ciências sociais. Nesse espaço, as ideias de Guerreiro Ramos tiveram uma maior penetração. As teses e dissertações orientadas por Salm, tanto no Programa de Administração, quanto no de Engenharia da Produção, estavam impregnadas com ideias da TDSS.

Na Universidade para o Desenvolvimento do Estado de Santa Catarina (UDESC) Salm ajudou a criar um curso de Doutorado em Administração, no qual o foco é a coprodução do bem público. Destacam-se aspectos epistemológicos, interdisciplinaridade e sustentabilidade. As estratégias de coprodução do bem público passam por uma série de organizações, formais ou informais, da sociedade civil. Essa nova perspectiva da administração pública é inspirada na TDSS.

Salm queria criar cursos cujos estudantes fossem estimulados a incorporar algumas práticas da delimitação dos sistemas sociais. Ele não desejava criar uma doutrina da delimitação de sistemas sociais. Sugeriu a criação de um conselho de pagadores de impostos para atuar junto à Secretaria da Fazenda como uma forma de controle social, que representa uma prática delimitativa. A delimitação, na sua complexidade, na sua profundidade, quando levada ao mundo prático, se traduz numa infinidade de pequenas ações delimitativas. Essas ações delimitativas não são definidas burocraticamente. Elas são definidas politicamente. Salm considera que as manifestações populares de Junho de 2013 no Brasil poderiam ser consideradas um laboratório para a delimitação de sistemas sociais<sup>2</sup>. Se essas manifestações fossem recorrentes, elas seriam delimitativas.

Para Salm a visão transdisciplinar de Guerreiro Ramos pode ser perdida na medida em que pesquisadores

que procuram dar uma continuidade ao seu trabalho especializam-se numa parte da TDSS mas deixam de focar o resto. Muitas pessoas trabalham as ideias de Guerreiro Ramos, mas ainda não nasceu outra pessoa com a envergadura intelectual deste autor, capaz de problematizar, de forma conjunta, tantos aspectos de disciplinas distintas. Os pesquisadores que trabalham com a delimitação precisam dar um caráter objetivo a essa teoria. Mas no processo de transposição do modelo ideal (heurístico) de paraeconomia proposto por Guerreiro Ramos para a realidade objetiva, o modelo se corrompe em algum nível. Os pesquisadores partem do todo, do modelo completo, mas quando se expressam sobre a realidade que analisaram eles focam numa parte da teoria. E não existem pesquisadores em número suficiente da TDSS que permita que esses focos se complementem entre si de modo a promover uma renovação da teoria.

Apesar disso, Salm considera que a prática da delimitação dos sistemas sociais já está, em alguma medida, impregnada em determinados profissionais e em determinados segmentos da sociedade. Se um gestor público se preocupa com a transparência do setor público por meio da aplicação de princípios da *accountability*, isso é um exemplo de aplicação prática da delimitação, mesmo que o profissional em questão nunca tenha ouvido falar da teoria. A delimitação de sistemas sociais acontece no tecido social de uma forma tal que o mundo acadêmico não tem condições de elaborar. Existem organizações emergentes da sociedade civil que promovem a delimitação, mas nem o governo, nem a academia tiveram condições de perceber este movimento.

A universidade, seja ela pública ou privada, é uma instituição burocrática, piramidal e pouco flexível. Essa falta de flexibilidade organizacional a impede de reconhecer a realidade de forma adequada. Enquanto governos e universidades não derem esse passo no sentido de uma maior aproximação à base da sociedade, continuaremos a perceber essa dessintonia entre os movimentos sociais e a universidade. Salm não afirma que a universidade não faz sua parte, mas que as ações universitárias são de caráter muito elementar. Um exemplo dessa dessintonia é que a universidade

<sup>2</sup> “A Delimitação dos Sistemas Sociais (...) te permite, pela elaboração que ela requer, refinar a tua mente em termos do uso das teorias. Hoje grande parte da realidade que eu interpreto sempre é a luz das teorias que eu estudei, não só da Delimitação, mas foi graça à Delimitação que eu consegui esmerar um pouco a minha mente para ler a realidade a partir das teorias”.

costuma desconsiderar o que não seja útil ao mercado. Ao mesmo tempo, os atores sociais que assumem posições estratégicas na sociedade não são as pessoas treinadas pela universidade para serem estrategistas.

Guerreiro Ramos quis mostrar aos seus alunos, por meio da leitura de textos de Albert Hirschmann, Joyce Appleby, Karl Polanyi, entre outros, que os valores da modernidade nos levaram a uma série de limites. Limites do ser humano enquanto ser político, limites ambientais e limites da própria organização burocrática em produzir bens públicos. Apesar dos limites ainda existe a realidade de mercado preponderante, que não pode ser negada, enquanto se desconstrói o velho e se constrói o novo como uma possibilidade objetiva. Não se pode destruir uma realidade em nome de outra que ainda não está criada.

### João Benjamim da Cruz Júnior

João Benjamim da Cruz Júnior foi entrevistado em 28/11/2013 durante 1 hora e 22 minutos, em Florianópolis. Graduou-se em administração na segunda turma formada pela Escola Superior de Administração e Gerência (ESAG) vinculada à Universidade do Estado de Santa Catarina (UDESC) em 1971. No ano seguinte iniciou o curso de especialização em administração na Fundação Getúlio Vargas em São Paulo. Nesse curso teve aulas com Luiz Carlos Bresser Pereira, que lhe indicou a leitura de duas obras de Guerreiro Ramos: “A Redução Sociológica” e “Administração e Contexto Brasileiro”.

Cruz Júnior identificou-se com a obra do sociólogo brasileiro. Chamou-lhe a atenção o fato do sociólogo russo Pitirim Alexandrovich Sorokin, responsável pela fundação do departamento de sociologia da Universidade de Harvard, ter considerado Guerreiro Ramos um dos principais sociólogos que contribuíram para o progresso da disciplina. Essa curiosidade pela obra de Guerreiro Ramos o levou a fazer o mestrado e doutorado na USC. No final dos anos 1970, Cruz Júnior atuava como docente no curso de Administração da ESAG e foi o primeiro professor da instituição a pleitear um mestrado e doutorado no exterior. Em 1977, parte para a Califórnia. Defende sua tese no início de 1981.

De acordo com o relato de Cruz Júnior, a USC mostrou ser um local em que as ideias de Guerreiro Ramos puderam florescer. A Califórnia é conhecida por sua cultura contestadora e a USC não ficou imune aos movimentos sociais. Cruz Júnior relata que Los Angeles, no período 1966-1981, concentrou boa parte dos movimentos de contracultura e de contestação ao consumismo e ao *status quo* nos EUA. Guerreiro Ramos presenciou manifestações culturais dos herdeiros da cultura *beatnik*.

Na USC, Guerreiro Ramos não era uma pessoa de relacionamento fácil. Não era propriamente arrogante, porém sua postura eminentemente crítica provocava algumas inimizades no campo intelectual. Apesar disso, Guerreiro Ramos costumava ser rodeado por estudantes, principalmente brasileiros. Cruz Júnior foi estagiário docente de Guerreiro Ramos na USC e lecionou disciplinas dele naquela instituição, o que exigia uma relação de muita confiança.

Cruz Júnior conseguiu estabelecer uma relação de amizade com Guerreiro Ramos, que foi muito além da relação mestre-aluno. Relata que com frequência eram feitas confraternizações informais na própria casa de Guerreiro Ramos ou na casa de um de seus alunos, nas quais o sociólogo se divertia por horas a fio jogando canastra.

O retorno de Guerreiro Ramos ao Brasil é articulado por Rezende, Cruz Júnior e pelo então Coordenador do Curso de Administração da UFSC, Antonio N. Grillo. A tese desenvolvida por Cruz Júnior (1981) também colaborou nesse sentido, pois tratava de uma proposta de programa acadêmico e de pesquisa em Administração Pública baseada na TDSS. Foi, portanto, muito útil para o curso de mestrado em Planejamento Governamental. De acordo com Cruz Júnior, Alex McEachern, Wesley E. Bjur e Dean Bob Biller estavam entre os docentes da USC que ministraram disciplinas em Florianópolis. Esses docentes comungavam da visão da delimitação dos sistemas sociais. Cruz Júnior enfatiza que havia espaço para crítica na Califórnia<sup>3</sup>. Esse estado congregou grandes lideranças contrárias ao *status quo*. Não podem ser chamados de “esquerda”, mas eles eram contra a direita. Para essas pessoas, o pensamento de Guerreiro Ramos foi muito bem-vindo.

<sup>3</sup> “A influência californiana [recebida pelo CPGA/UFSC na sua implantação] (foi) ...completamente diferente do que teria sido a influência de Michigan. (...) a influência de Michigan foi aquela [recebida pela] Getúlio Vargas. E a da Califórnia era essa visão crítica, essa visão da delimitação dos sistemas sociais. (...) os professores que vieram [ao CPGA], se não eram exatamente arautos, comungavam dessa visão. E foi essa visão que deu certa diferença para a Administração da Califórnia, completamente diferente da Administração de Harvard [voltada para business]”.

Cruz Júnior relata que ele e Rezende datilografaram, em inglês, todo o livro “A Nova Ciência das Organizações”. Guerreiro Ramos escrevia tudo à mão. Depois de datilografado, Guerreiro Ramos revisava, reescrevia e pedia para datilografar novamente. Entre os anos de 1979 e 1981 Guerreiro Ramos escreveu uma série de artigos para o Jornal do Brasil, cerca de um por mês. Para Cruz Júnior, Guerreiro Ramos tinha a intenção de escrever um novo livro e a primeira parte da obra seria inspirada numa releitura desses artigos.

Em sala de aula, Guerreiro Ramos era fundamentalmente um expositor verbal. Mas suas aulas eram altamente provocativas. Ele induzia os estudantes ao aprendizado autônomo. Cruz Júnior relata que Guerreiro Ramos costumava determinar a leitura de trechos de obras de autores, como Marx e Adam Smith, que possuíam visões supostamente antagônicas sobre determinado tema. Após a leitura dos textos, estabelecia-se o debate conduzido por Guerreiro Ramos. Este mostrava, por exemplo, as semelhanças entre Marx e Adam Smith no tocante ao controle sobre o comportamento humano. Ambos veem o homem como um agente a ser controlado, ainda que por diferentes estruturas. Dessa forma, demonstrava as visões de mundo e as concepções de ser humano subjacentes às diversas teorias econômicas e sociais.

Por fim, Cruz Júnior relata que Guerreiro Ramos não deixou admiradores apenas no Brasil. Diversos autores se inspiraram nas suas ideias nos EUA e em outras partes do mundo. Nesse sentido há depoimentos na coletânea organizada por Cavalcanti, Duzert e Marques (2014).

### **Francisco Gabriel Heidemann**

Francisco Gabriel Heidemann foi entrevistado em 23/04/2014 durante 3 horas e 03 minutos, em Florianópolis. Foi o último do grupo de quatro docentes do CAD/UFSC a ter contato direto com Guerreiro Ramos na USC. Nasceu no interior de Santa Catarina, na área rural do município de Braço do Norte. Até os oito anos de idade não foi à escola. Apenas participava dos cultos dominicais na Igreja da comunidade. Com essa idade, sua família muda-se para o Alto Vale do Itajaí, para a área rural do município de Presidente Getúlio, fugindo de um surto de malária. Nessa localidade começou a estudar. Em 1955, com 14 anos, foi para um seminário na cidade de Rodeio. Dois anos mais tarde ingressa no ginásio, também num seminário em Rio Negro no Paraná. No ano seguinte segue para o seminário de Agudos-SP, onde

permanece por 6 anos concluindo o ginásio e o ensino médio. Em 1964, pouco antes do golpe militar, volta para Rodeio, para o noviciado. Heidemann lembra que vivia em clausura e poucas notícias do mundo exterior chegavam até ele. Em 1965 foi para Curitiba onde iniciou o curso de filosofia, que era introdutório ao curso de teologia. Em 1967 inicia o curso de Teologia em Petrópolis-RJ.

Mas Heidemann estava descontente com sua formação. Julgava que os conhecimentos adquiridos não lhe ajudavam a compreender um mundo totalmente estranho a ele. Decidiu sair do seminário e abandonar a carreira no sacerdócio. Ainda em Petrópolis consegue emprego na Editora Vozes. Nesse período, encanta-se com a administração. Julgava que o pragmatismo da administração (“botar a mão na massa”) poderia cobrir as lacunas de uma formação extremamente abstrata que tinha obtido até então com a filosofia e a teologia.

Heidemann é admitido na primeira turma de administração da Universidade Católica de Petrópolis. Em 1969 ele presta concurso para trabalhar como redator na Fundação Getúlio Vargas-Rio de Janeiro. É admitido e muda-se para lá. Tenta transferir o curso da Universidade Católica de Petrópolis para a FGV, mas não consegue. Só consegue vaga na Universidade Cândido Mendes. Permanece no Rio de Janeiro e na FGV até 1973. Ao longo desse período, não tomou conhecimento da existência de Guerreiro Ramos.

Insatisfeito com sua formação ingressa num mestrado em Administração Financeira na FGV/São Paulo. Abandona seu cargo de servidor público na FGV/RJ e passa a trabalhar como revisor para diversas editoras em São Paulo. Não chega a concluir o mestrado, pois presta concurso para a Eletrosul em 1975, e se muda para Florianópolis no início de 1976. Chegando à capital catarinense, Heidemann presta concurso para o CAD/UFSC, sendo admitido.

Foi na UFSC que Heidemann ouviu falar de Guerreiro Ramos, inicialmente por intermédio de Cruz Júnior, que morava no mesmo prédio. Heidemann continuava insatisfeito com sua formação. O encanto inicial que tinha tido com o pragmatismo da administração se desfez. Julgava que o campo era frágil, pois não discutia seus pressupostos e fundamentos. A formação filosófica de Heidemann o deixava incomodado com a orientação exclusivamente técnica da administração. Nada na área era feito para dar legitimidade a esse tipo de atividade ou a promover algum sentido de vida a quem se dedicasse a isso.

Sentindo-se angustiado com tais questões existenciais procurou, em 1978, o coordenador do mestrado do CAD, Antonio N. Grillo. Pediu apoio da UFSC para fazer um doutorado no exterior. Em troca, abriria mão do emprego na Eletrosul e se dedicaria integralmente à docência na UFSC. A proposta foi aceita e Heidemann iniciou um processo de candidaturas a doutorados preenchendo *application forms*. Recebeu várias negativas. Heidemann relata que explicou sua dificuldade a Cruz Júnior, que estava de passagem pelo Brasil, num dos intervalos de seu doutorado. Cruz Júnior decidiu ajudá-lo, encaminhando a documentação de Heidemann aos departamentos corretos na USC. Dessa vez, a candidatura de Heidemann foi aceita e em setembro de 1979 ele embarcou para a Califórnia.

Mas em 1979, antes de Heidemann viajar para a Califórnia, Rezende retorna com o título de doutor e passa a exercer a docência na UFSC. Ao longo desse ano Heidemann tem contato com alguns dos professores da USC que visitaram a UFSC a convite de Rezende. Entre eles estavam o Alex McEachern, Wesley E. Bjur e John Gerletti. Estes professores mencionaram que tinham uma “estrela brasileira” no curso de Administração Pública da USC. Essa estrela era Alberto Guerreiro Ramos.

Chegando à USC, Heidemann inicia o mestrado enquanto se capacita na língua inglesa. No primeiro ano de curso ele não teve contato direto com Guerreiro Ramos. Mas percebeu que o sociólogo era visto como uma figura controversa. Alguns o amavam, outros não o toleravam. Havia conflitos intelectuais muito fortes entre vizinhos de sala na USC.

No último ano do mestrado, Heidemann finalmente cursou a disciplina de Guerreiro Ramos intitulada *Management of International Resource System*. Essa disciplina demandava, de acordo com Heidemann, seis dias de estudos por semana. “A Nova Ciência das Organizações” (NCO), embora ainda inédita, já era disponibilizada aos alunos em textos datilografados e reprografados. O livro foi lido em duas semanas.

Após a leitura da obra, Heidemann e Guerreiro Ramos saíram para caminhar pelo campus da USC. Em

frente à *Dobeny Memorial Library* (Biblioteca Central da USC), Guerreiro Ramos lhe pergunta: “Que tal? O que você achou?”. Heidemann não soube ao certo o que responder, mas lembra-se que a obra representou um choque para ele. O livro atingia profundamente a história de vida de Heidemann. Sua formação na área de filosofia voltou a fazer sentido. A NCO preenchia grande parte das lacunas que Heidemann sentia em sua formação, mas que até aquela ocasião não conseguia organizar e perceber de forma adequada<sup>4</sup>.

Heidemann afirma que NCO é um livro de sínteses. O texto é muito denso, suscita novas teses. Cada proposição teórica que aparece na obra representa outras obras de grandes autores que Guerreiro Ramos foi reunindo ao longo da vida e utilizando para a sua obra final. Isso exige do leitor uma viagem imensa. Tudo o que está citado por Guerreiro Ramos precisa ser lido nos textos dos autores originais para que se tenha uma compreensão adequada das proposições do sociólogo. Mas poucas obras citadas por Guerreiro Ramos eram familiares a Heidemann. Por isso, a única resposta que conseguiu dar ao sociólogo naquela ocasião, em frente à Biblioteca, foi: “para mim é uma retomada”.

Heidemann considera que o encontro com Guerreiro o reencaminhou para o seu projeto de vida e projeto acadêmico principal. A agenda dele estava ali. Algo do qual ele tinha se desviado pelo seu histórico de abandonar a filosofia e fazer graduação e mestrado em administração. A Administração Pública, pela abordagem da NCO, permitia congregiar todos esses campos do conhecimento de uma forma que fazia sentido para Heidemann e o ajudava a compreender a origem de muitas de suas frustrações anteriores com esse campo do conhecimento.

A convivência com Guerreiro Ramos teve um impacto profundo na carreira de Heidemann. Antes do doutorado ele se dedicava a disciplinas técnicas como Administração Financeira. Após o doutorado passou a se dedicar a disciplinas como Teoria Geral da Administração, Teoria das Organizações e Políticas Públicas. Nas disciplinas da graduação considerava o uso da NCO inadequado, pois era uma obra muito densa para ser utilizada com estudantes advindos de

<sup>4</sup> “Eu não tinha muito que responder porque o choque tinha sido muito forte. Aquilo [a obra A Nova Ciência das Organizações] mexia de tal maneira com toda a minha história com a formação que eu havia tido. Desde a admissão do ginásio, toda experiência que passei pelo seminário, curso superior de filosofia, do início da teologia, a Filosofia voltou a ter todo sentido de novo, a Filosofia mostrava que aquilo era fundamental”.

um ensino médio que proporcionava uma formação muito precária. Apesar disso, procurava estimular o espírito crítico e reflexivo dos estudantes.

Por fim, Heidemann reflete sobre o posicionamento político de Guerreiro Ramos. A crítica de Guerreiro Ramos à sociedade centrada no mercado era evidente e constituía elemento central da NCO. Mas a sua crítica também era dirigida a uma esquerda ditatorial que almejava o poder pelo poder. Não tolerava o hábito das esquerdas brasileiras de caracterizar como traidor, ou de direita, quem pensasse de forma independente ou quem não alinhasse seu pensamento com a cartilha do partido. Guerreiro Ramos queria respostas genuínas e de amor verdadeiro pela cidadania. Para ajudar o Brasil era necessário compreendê-lo, algo que a esquerda brasileira não fazia.

### Ubiratan Simões Rezende

Ubiratan Simões Rezende foi entrevistado em 23/05/2014 durante 1 hora e 08 minutos, em Florianópolis. Foi o primeiro dos quatro docentes vinculados ao CAD que colaborou para o retorno de Guerreiro Ramos ao Brasil. O vínculo de Rezende com o CAD/UFSC deu-se somente após seu retorno da Califórnia.

Rezende nasceu em Porto Alegre e formou-se em Direito pela UFRGS. Ao se formar, foi convidado por Elmo Pilla Ribeiro a ser seu assistente na disciplina de Direito Internacional Privado. Foi lecionando essa disciplina que Rezende desenvolveu o interesse em fazer um doutorado no exterior. Mas os países anglo-saxões utilizam a estrutura do Direito Consuetudinário, muito diferente do Direito Romano (codificado) praticado nos países de língua latina. Esse fato o desestimulou a procurar um doutorado na área do direito. Optou por um doutorado em Administração Pública, que lhe permitiria grande amplitude de pesquisa, dentro de sua área de interesse.

Essa escolha o levou à USC e até Guerreiro Ramos. Sofreu duras críticas ao primeiro trabalho, conforme já relatado anteriormente. Apesar da tensão inicial, Rezende fez todas as disciplinas oferecidas por Guerreiro Ramos. Mas o sociólogo não orientou a

tese de Rezende, embora fizesse parte do *Dissertation Committee* (banca de tese). Guerreiro Ramos afirmava que Rezende ainda não estava intelectualmente amadurecido, e para isso precisaria de mais três anos de estudos. Porém Rezende não dispunha de três anos. Com esposa e filhos, não poderia viver indefinidamente de bolsa.

Uma vez defendida a tese, Rezende retorna ao Rio Grande do Sul para voltar a lecionar na UFRGS, mas diante da negativa desta instituição em lhe reconhecer o título obtido no exterior dirigiu-se à UFSC, cujo curso de pós-graduação em administração estava em processo de implantação.

Já como docente na UFSC, Rezende é convidado a contribuir para a elaboração do Plano de Governo do então candidato ao Governo do Estado de Santa Catarina, Jorge Bornhausen e, em seguida, a presidir a Fundação de Economia e Planejamento (FEP), de onde partiria a parceria com a UFSC para a criação do curso de Planejamento Governamental.

O projeto é implementado, os professores são chamados, o governo encaminha os servidores para qualificação e o curso começa a funcionar de acordo com o planejado<sup>5</sup>. Porém, Rezende relata que algumas forças contrárias à continuidade do curso surgiram dentro do próprio departamento de Administração, apesar do esforço do Coordenador Grillo em tentar apaziguar tensões.

Estas tensões internas, somadas à falta de sustentabilidade acadêmica por parte do corpo docente, conforme apontado por Salm, e com o fim do subsídio estatal para a vinda dos docentes estrangeiros, deixaram claro a Guerreiro Ramos que o curso não iria além da primeira turma. O sociólogo retorna aos EUA mesmo antes do final do curso. Lá chegando, é diagnosticado com câncer. Rezende viaja aos EUA para prestar assistência a Guerreiro Ramos, mas há pouco o que se fazer. Guerreiro Ramos vem a falecer em 06 de abril de 1982.

Após a morte do sociólogo, Rezende é convidado a assumir as suas disciplinas na USC na condição de Professor Visitante. Rezende declina do convite por

<sup>5</sup> “O curso era fundamentalmente baseado nas aulas do Guerreiro, nas minhas aulas, nas aulas do Belmiro. E tocamos o curso. O Estado mandou gente de primeira linha, especialmente o pessoal na época, o pessoal da EPAGRI, da área de agricultura, era um pessoal que já tinham inclusive feito doutorado na França, dois deles”.

não se sentir devidamente qualificado para a tarefa. Ele ressalta que a FGV/Rio de Janeiro organizou um simpósio em homenagem ao pensador brasileiro. Os trabalhos desse simpósio foram publicados na Revista de Administração Pública (RAP) em abril-junho de 1983.

Refletindo sobre o legado de Guerreiro Ramos, Rezende afirma que o sociólogo fez uma crítica muito fina e rigorosa da sociedade centrada no mercado por meio da NCO. Mas seu objetivo também era fazer uma crítica ao pensamento marxista e neomarxista que criticava o mercado sem abandonar a base da racionalidade instrumental que lhe é inerente. A modernidade impôs e fez prevalecer um determinado modelo de realidade expresso pela racionalidade instrumental. Essa percepção da realidade é uma distorção da percepção clássica de razão, que compreende a dimensão política e substantiva do ser humano. Refletindo sobre essas questões, Rezende começou a se questionar: precisaria a humanidade, para superar o impasse provocado pela hegemonia da racionalidade instrumental, abandonar a tradição filosófica herdada pelo iluminismo? Poderia ela reapropriar-se de parte do realismo clássico, recuperando o pensamento de autores como Tomás de Aquino e Santo Agostinho? Essas questões provocaram enorme perturbação existencial em Rezende, que procurou entender melhor a questão fazendo um curso de teologia no *Pontifical John Paul II Institute* em Washington DC no início dos anos 1990<sup>6</sup>.

Além do mercado, e da tradição do pensamento marxista sustentada na racionalidade instrumental, o pensamento de Guerreiro Ramos também era muito crítico com relação ao padrão de desenvolvimento estimulado pela Comissão Econômica para a América Latina (CEPAL). Em sua visão, o modelo cepalino de desenvolvimento, apesar de não ter sido bem-sucedido em prover bem-estar à população do continente latino, era espelhado no modelo de desenvolvimento da Europa Ocidental e dos Estados Unidos. Esse padrão de desenvolvimento levou o mundo a enfrentar a era dos limites, ou seja, limites ambientais, sociais, econômicos, éticos e burocráticos. Essa era os limites é caracterizada pelo esgotamento das reservas naturais (petróleo e outros recursos

naturais não-renováveis na escala de vida humana) e pelo esgotamento da capacidade de absorção de resíduos desse modelo de sociedade. A ideia de delimitação dos sistemas sociais tem uma forte ênfase na realocação dos recursos com um enfoque ecológico. No modelo proposto por Guerreiro Ramos está implícito o resgate e a reapropriação do conceito de comunidades locais. Estas questões foram ressaltadas pelo próprio Guerreiro Ramos em sua aula inaugural do curso de Planejamento Governamental, em maio de 1980, bem como na NCO e no seu último artigo publicado no *Jornal do Brasil*, em dezembro de 1981 (GUERREIRO RAMOS, 1980a; 1981a; 1981b), bem como nos *Cadernos do Curso de Pós-graduação em Administração* (GUERREIRO RAMOS, 1980b; 1980c).

Por fim, Rezende reflete sobre a postura de Guerreiro Ramos em sala de aula, principalmente frente aos estudantes brasileiros. O sociólogo ficou emocionalmente muito ferido por ter sido expulso do Brasil. Mas ele continuava acreditando muito no país. Para ele os brasileiros deveriam perder o espírito de Macunaíma (o herói sem caráter) de Mário de Andrade. Por isso, quando recebia um estudante brasileiro, fazia questão que esse estudante despontasse. Era sua maneira de mostrar para os norte-americanos que os brasileiros eram realmente muito bons, que teriam condições de vencer em quaisquer circunstâncias. Essa era a motivação por detrás do rigor de Guerreiro Ramos.

## Considerações sobre as teses dos interlocutores

Todos os quatro docentes, Ubiratan Simões Rezende, João Benjamim da Cruz Júnior, José Francisco Salm e Francisco Gabriel Heidemann foram profundamente influenciados pelas ideias de Guerreiro Ramos, o que é possível constatar com a leitura de suas teses. A análise das teses neste tópico segue a respectiva ordem cronológica de defesa das mesmas pelos seus autores na *University of Southern California* (USC).

Dos quatro, Rezende foi o primeiro a defender sua tese em 7 de novembro de 1978. O trabalho intitula-se “As

<sup>6</sup> “(...) se nós vamos partir do ponto de vista filosófico, temos que sair da tradição e da herança do iluminismo. Vamos ter que reapropriar, não repetir, o realismo clássico. Para reapropriar o realismo clássico você ter que ir a Tomás de Aquino, Santo Agostinho. Você tem que ir lá e voltar. Aquilo provocou em mim uma perturbação existencial enorme (...) Daí eu decidi entrar em Teologia”.

Falácias da Legitimidade: os Limites da Racionalidade Funcional nas Sociedades Contemporâneas”. Seu objetivo é prover uma orientação preliminar capaz de abordar a crise moderna da legitimidade política. Para o autor, a moderna crise de legitimidade só pode ser entendida quando compreendida em relação à crise da modernidade.

Para Rezende (1979), interações humanas significativas só são possíveis se repousarem em um sistema compartilhado de significados. É tal sistema que informa que determinada interação humana pode ser aceita por grupos humanos em certo espaço e tempo e que ela pode ser tomada como uma representação da verdade. O fato desse sistema de significados ter sido consensualmente compartilhado e aceito pelo grupo como verdade trouxe ordem, justificação e legitimidade ao conjunto das interações humanas.

Mas a modernidade suprimiu o sistema moral clássico e o substituiu por ideologias ou sistemas de crenças. As ideologias modernas são sistemas de significados deliberadamente planejados por indivíduos ou grupos sobre a base da racionalidade instrumental. Com a substituição dos sistemas morais por ideologias e sistemas de crenças, o critério de avaliação da verdade mudou de critérios substantivos para funcionais. A justificação da ordem da sociedade moderna, nesse contexto, passou a residir na racionalidade formal ou funcional. O excesso de confiança depositado sobre a racionalidade formal (funcional, instrumental) como critério de ordenamento das interações humanas tem solapado o pleno significado da legitimidade.

Rezende argumenta que a ordem humana precisa permitir a atualização de ambas as dimensões (instrumental e substantiva), para que a expressão do ser humano como um todo seja possível. A justificação da ordem humana precisa, portanto, ser compatível com as necessidades substantivas e funcionais dos seres humanos. A ordem moderna da vida humana associada, com sua negligência para com a dimensão substantiva da vida humana, não pode mais ser percebida como legítima. Toda ordem política que não provê espaço adequado para a atualização de aspectos substantivos da vida humana corre o risco, cedo ou tarde, de perder sua habilidade de justificar suas instituições e sua autoridade.

Rezende conclui que é imperativo o desenvolvimento de um discurso político e organizacional composto pelas categorias funcionais e substantivas. Esse discurso poderia ajudar a iluminar o caminho em

direção a novas formas de vida humana associada e promover a transição de uma forma para outra de uma maneira menos violenta e traumática.

É interessante observar que a tese de Rezende é a única, dentre as teses dos professores mencionados, a não fazer referência à NCO, pois esta obra veio a ser publicada apenas em 1981. Mas muitos dos conceitos utilizados por Guerreiro Ramos já estão presentes em seu trabalho. Até mesmo a proposta de delimitação do mercado como um enclave específico já é mencionada na tese (p. 190) embora não seja feita menção ao paradigma paraeconômico.

Pouco mais de dois anos depois, em 9 de janeiro de 1981, Cruz Júnior defende sua tese. A NCO ainda era inédita (estava no prelo, na *University of Toronto Press*). Conforme já relatado, o próprio Cruz Júnior chegou a datilografar trechos significativos dos manuscritos da NCO, o que denota forte interlocução intelectual entre os dois (GUERREIRO RAMOS, 1981c).

Em sua tese, intitulada “Um Programa Acadêmico e de Pesquisa em Administração Pública Fundamentada na Delimitação dos Sistemas Sociais: uma Proposta Preliminar”, Cruz Júnior tem por objetivo estimular a reflexão sobre o ensino da TDSS, que em sua visão estava emergindo como um novo enfoque para o ordenamento da vida humana associada; também estabelecia as bases para a reestruturação da ciência organizacional em particular. Cruz Júnior reúne uma série de argumentos explicitando a inadequação do mercado como critério de alocação de recursos e de ordenamento da vida humana associada. Para ele a TDSS integra a visão de vários autores críticos com relação à sociedade centrada o mercado.

A TDSS, desenvolvida e sistematizada por Guerreiro Ramos, era apresentada como um novo paradigma para as ciências sociais, cujo impacto sobre o ordenamento social poderia ser equivalente a “A Riqueza das Nações” de Adam Smith. Mas enquanto essa última sustentava que o mercado deveria ser o centro das determinações do ordenamento social, a obra de Guerreiro Ramos afirma que o mercado deve ficar restrito a um enclave específico, de modo a permitir a emergência de novas formas organizacionais não formalizadas que permitam a expressão da natureza humana e da autorrealização pessoal.

Feita essa contextualização, Cruz Júnior dedica a segunda parte de sua tese a uma proposta de programa acadêmico e de pesquisa em Administração Pública

fundamenta na delimitação dos sistemas sociais. O autor praticamente elabora o projeto pedagógico de um curso de pós-graduação (*stricto-sensu*) focado no ensino e na pesquisa em delimitação de sistemas sociais. Nesse processo, o autor apresenta os princípios gerais do paradigma paraeconômico que devem nortear o desenho do programa de ensino e pesquisa.

Cruz Júnior (1981) concebe o curso como sendo oferecido num centro de pesquisa internacional, com acadêmicos vindos de diversos países do globo. São apresentadas sete áreas nas quais o conhecimento dos acadêmicos deve ser desenvolvido: a) Teoria da Delimitação dos Sistemas Sociais; b) Administração Pública e Organizações; c) Gestão Delimitativa do Sistema Internacional de Recursos; d) Paraeconomia dos Sistemas de Produção e Implicações Delimitativas para a Economia de Mercado; e) Gestão Delimitativa da Alocação de Recursos Nacionais; f) Abordagem Delimitativa para a Formulação, Implementação, Avaliação e Orçamento de Políticas Públicas; g) Teoria da Tecnologia Apropriada. Cada área de conhecimento deveria ter pelo menos uma disciplina nos estágios iniciais do curso. À medida que o curso se consolidasse, cada área temática poderia desdobrar-se em mais disciplinas.

Entre outras características do curso proposto, Cruz Júnior (1981) afirma que as teses ou dissertações deveriam ser voltadas aos problemas concretos dos países de origem dos estudantes. A proposta é que os trabalhos dos estudantes contribuíssem para o desenvolvimento das nações do terceiro mundo dentro de uma perspectiva da delimitação dos sistemas sociais.

Vale notar que existem muitos pontos de convergência entre a proposta apresentada por Cruz Júnior (1981) e o curso de mestrado em Administração Pública implantado na UFSC em 1980, o que dá a entender que o orientando e o orientador estavam trabalhando conjuntamente na proposta e decidiram implementá-la em Santa Catarina. Obviamente, ajustes tiveram de ser feitos, e nem todas as sugestões apresentadas na tese puderam ser implementadas de imediato. Talvez, se o curso tivesse durado mais, ele poderia ser desenvolvido como Cruz Júnior (1981) havia proposto.

Mais dois anos e meio se passaram até que a tese do terceiro professor ficasse pronta. Salm defende sua tese em 8 de agosto de 1983. Seu trabalho é intitulado “Reforma Fiscal no Brasil: Uma Abordagem da Delimitação dos Sistemas Sociais”. Ele faz uma crítica à estrutura fiscal brasileira, afirmando, entre outras

coisas, que seus princípios norteadores estão claramente voltados aos determinantes do mercado. Baseado na TDSS, Salm considera que o mercado é limitado enquanto critério alocativo e princípio ordenador da vida humana associada. A prova dessa argumentação reside numa série de problemas de ordem política, social, econômica e ecológica que atormentam o Estado brasileiro (até hoje, em profunda crise fiscal) e com os quais ele não consegue lidar. Portanto, há uma crescente necessidade de se considerar paradigmas alternativos para a vida humana associada.

Salm afirma que o principal objetivo da tese é explorar as possíveis aplicações da TDSS na reformulação do sistema fiscal brasileiro. Após apresentar uma série de fragilidades do sistema tributário nacional, Salm propõe uma reconceitualização de vários princípios tributários, com o objetivo de adaptá-los à perspectiva da delimitação dos sistemas sociais. Nessa reconceitualização, surgem propostas como o uso de transferências em sentido único (*one-way grant*) que consistiriam em subvenções a isonomias e fenonomias como uma forma de compensar a distribuição desigual de recursos promovida pelo mercado. Outra proposta de Salm é a utilização da coprodução do bem público como forma de relação do Estado com os demais atores sociais. Esse tema passou a ser estudado por Salm em profundidade após seu retorno ao Brasil.

Salm afirma que na concepção do paradigma paraeconômico o Estado não existe para a sua própria causa, mas para a causa daqueles que articularam o Estado – os cidadãos. Por isso, os impostos devem ser coletados para o benefício do povo que coletivamente compreende o Estado, e não para enriquecer uma entidade chamada Estado, que se separa e se coloca acima da cidadania.

Salm considera que a proposta por ele elaborada pode contribuir para a construção de um modelo de desenvolvimento alternativo, não direcionado exclusivamente por critérios econômico-instrumentais, mas orientado para o estabelecimento de um arranjo social misto com um mercado dual (formal e informal), encorajado e protegido pelo Estado. Nesse cenário, os próprios cidadãos seriam parcialmente responsáveis pela produção dos bens sociais. Isonomias e fenonomias seriam preservadas por uma série de estratégias, dentre as quais as estratégias fiscais apresentadas na tese. Mas para que a proposta seja factível deve ser dada aos brasileiros a oportunidade de participação no processo político, não por meio de uma imposição autocrática do

governo, nem pela desintegração anárquica, mas por várias estratégias que abram o sistema político ao nível local. Inserir as pessoas no processo político implica em fortalecer o poder de decisão pública no âmbito local. Salm conclui que a TDSS não deve ser pensada como uma perspectiva teórica a ser adotada e diretamente implementada por um governo nacional, o que pressupõe iniciativas subnacionais e, portanto, também locais. Arranjos sociais alternativos podem emergir por meio da ação recíproca entre significados humanos articulados e condições sociais.

Cerca de um ano depois da defesa de Salm, chega a vez de Heidemann que defende em 25 de setembro de 1984 sua tese intitulada “Estrutura de Mercado e Ambiguidades na Política Pública Brasileira”. Heidemann argumenta que políticas públicas voltadas à comunidade, quando formuladas em acordo com os princípios da estrutura de mercado, produzem ambiguidades e resultados conflitivos em função da adoção dos imperativos do modelo de mercado que entram em choque com as necessidades de uma comunidade política.

Segundo o autor, o modelo de mercado é muito limitado para servir de guia para os agentes de políticas públicas. Na sua visão, nem mesmo as políticas econômicas podem ser exclusivamente orientadas por uma estrutura de valores puramente econômica. Tomando como exemplo o III PND (Plano Nacional de Desenvolvimento: 1980-1985), Heidemann demonstra que vários conceitos (economia, mercado, democracia, sociedade livre, justiça social, entre outros) são utilizados sem que se faça qualquer esforço no sentido de esclarecer o seu real sentido. Os formuladores de políticas públicas tendem a assumir que tais conceitos têm uma orientação voltada a determinantes instrumentais do mercado. Mas tais profissionais não são adequadamente treinados para lidar com a realidade de comunidades políticas.

Os planejadores econômicos assumem que a simples tomada de ações no plano econômico produzirá efeitos automáticos nas esferas sociais e políticas. Para Heidemann, isso é um indicativo da aceitação implícita da concepção de homem como um *homo economicus*, num contexto no qual, uma vez resolvida a questão econômica, todas as demais seriam resolvidas de forma automática.

Para fundamentar sua tese, Heidemann faz uma análise profunda do conteúdo teórico da estrutura de mercado. Para isso o autor seleciona quatro categorias

teóricas: individualismo metodológico, liberdade, participação política e racionalidade. Heidemann pretende mostrar como tais conceitos tiveram seus significados alterados desde a antiguidade clássica até a instauração da sociedade de mercado.

Finalmente, Heidemann ilustra sua tese analisando o impacto dessas diferentes visões sobre a aplicação de políticas públicas, em especial a política agrícola. O autor mostra por que o mecanismo de preços não é adequado para a percepção de determinadas necessidades sociais. Além disso, Heidemann evidencia que uma política agrícola, orientada por valores de mercado, tende a incentivar a expansão de fazendas em grande escala, que funcionam como grandes fábricas de tecnologias avançadas, que exigem profissionais treinados, recrutados fora da comunidade local. Com isso, um programa supostamente social tem um impacto mínimo sobre o desenvolvimento da comunidade local.

Heidemann conclui a tese afirmando que a visão de mercado não serve adequadamente para o formulador de políticas públicas. Muitas das suposições implícitas no modelo de mercado são prejudiciais ao destino da comunidade política. E adverte que os servidores públicos no Brasil ainda possuem uma visão impregnada pelos valores do mercado, o que conduz a uma série de ambiguidades na implementação dessas políticas, que tendem a aprofundar as relações de mercado e enfraquecer as comunidades políticas em nosso país.

## Conclusões

O objetivo geral deste estudo foi o de resgatar parte da trajetória e das ideias do sociólogo Alberto Guerreiro Ramos a partir de relatos e teses de alguns de seus interlocutores brasileiros entre meados da década de 1970 e início da década de 1980, na Universidade Federal da Santa Catarina (UFSC) e/ou na *University of Southern California* (USC).

Sobre o processo de retorno de Guerreiro Ramos ao Brasil (primeiro tópico), caberia destacar o interesse do sociólogo em voltar ao Brasil após seu período de exílio e as dificuldades encontradas para voltar a trabalhar no centro do país, bem como as contingências que o levaram a aceitar o convite da UFSC. Caberia destacar também a importância da articulação e da ajuda prestada pelos docentes

vinculados às universidades públicas de Santa Catarina para viabilizar o seu retorno, bem como os recursos obtidos junto ao governo estadual.

Mesmo no exílio, Guerreiro Ramos nunca deixou de pensar sobre seu país, o que se percebe pelos artigos publicados com certa regularidade no *Jornal do Brasil* até o final de 1981, poucos meses antes de sua morte. Como relata Cruz Júnior, Guerreiro Ramos tinha intenção de escrever um novo livro, e pistas sobre o tema podem ser obtidas nesses artigos publicados no *Jornal do Brasil* entre 1979 e 1981.

Com relação aos relatos dos interlocutores (segundo tópico), caberia destacar a relação de Guerreiro Ramos com os estudantes brasileiros, bem como com seus colegas de trabalho, muitos deles vistos como inimigos intelectuais. Por um lado, Guerreiro Ramos era extremamente rigoroso com os estudantes, principalmente os brasileiros, a ponto de muitos se sentirem desestimulados a frequentar suas disciplinas. De acordo com Rezende, esse rigor de Guerreiro Ramos sobre os estudantes brasileiros era mais uma maneira do sociólogo manifestar seu amor pelo Brasil. Ele queria mostrar que os estudantes brasileiros eram tão bons quanto os estudantes norte-americanos ou de outras regiões do mundo. Mas, vencida a barreira inicial do rigor na relação de ensino, parece que Guerreiro Ramos fazia questão de criar uma relação de forte amizade com as pessoas que compreendiam seu jeito de pensar e interpretar o mundo. Os relatos dos interlocutores demonstram um elevado grau de intimidade entre eles com visitas frequentes dos estudantes à casa de Guerreiro Ramos, e até mesmo de Guerreiro Ramos aos seus orientandos mais próximos. Eles compartilhavam não só os momentos de estudos, mas muitos momentos de lazer. De certa forma é possível associar essa convivência à ideia de espaços socioaproximadores, às ideias de isonomia e de fenonomia, que constam na sua última obra.

Quanto às teses dos interlocutores (terceiro tópico), caberia destacar o desejo de Guerreiro Ramos de, por intermédio das pesquisas e do curso de pós-graduação na UFSC, ir além de uma abordagem teórica sem propostas concretas, sem aplicação prática. Longe de uma abordagem puramente conceitual, as teses e o curso expressam o desejo de transformação social, o que para Guerreiro Ramos era a missão fundamental da Nova Ciência das Organizações.

Ao ler as teses dos interlocutores é possível perceber a preocupação de Guerreiro Ramos em evitar que

a TDSS ficasse restrita aos círculos intelectuais. Todas as teses orientadas por ele, ou cujo conteúdo foi influenciado pela TDSS, apresentam algum tipo de aplicação empírica. Guerreiro Ramos tinha uma compreensão profunda das interações entre teoria e prática, algo que, aliás, é marcante em toda a sua trajetória, desde a década de 1950, quando afirmava que em toda teoria há uma prática imanente, assim como em toda prática há uma teoria imanente.

Dentre as teses analisadas para este artigo, a que apresenta uma perspectiva teórica mais profunda é a desenvolvida por Rezende. Sua tese concentra-se na questão da justificação do ordenamento social que, segundo o autor, passou a residir, a partir da modernidade, exclusivamente na racionalidade funcional ou instrumental. Rezende junta argumentos para defender um ordenamento social no qual a ação política permita a atualização tanto da dimensão instrumental quanto da dimensão substantiva, dentro da perspectiva de racionalidade substantiva defendida por Guerreiro Ramos. Mas a orientação fortemente voltada ao plano teórico da tese de Rezende provavelmente ocorre pelo fato da mesma ter sido a primeira a ser desenvolvida (dentre as analisadas neste artigo), num momento em que NCO ainda não estava pronta.

Todas as demais são desenvolvidas buscando-se uma orientação e aplicação empírica. A tese de Cruz Júnior consiste numa proposta de um programa acadêmico e de pesquisa em administração pública fundamentada na TDSS. Cruz Júnior apresenta detalhes do projeto pedagógico de um curso de pós-graduação abordando o tema. Sua proposta considera a criação de um centro internacional de pesquisas, com acadêmicos de todas as partes do mundo, cada um deles desenvolvendo teses e dissertações que procurassem resolver problemas locais, de seus países de origem, inspirados na TDSS. Parte da proposta de Cruz Júnior é aproveitada para a implementação do Curso de Pós-graduação em Planejamento Governamental desenvolvido por Guerreiro Ramos na UFSC em parceria com a USC e com o Governo do Estado de Santa Catarina.

A tese desenvolvida por Salm aborda as limitações do sistema fiscal brasileiro e propõe uma reformulação baseada na TDSS. Vários conceitos criados por Guerreiro Ramos na TDSS são incluídos por Salm em sua proposta de reforma fiscal, entre eles o conceito de “coprodução do bem público”, tema este que passou a fazer parte de sua agenda de pesquisas em sua trajetória profissional e acadêmica.

Por fim, a tese de Heidemann aborda o tema das políticas públicas brasileiras, que na perspectiva do autor são orientadas pela lógica de mercado e favorecem o desenvolvimento de iniciativas empresariais ajustadas à lógica instrumental. Tomando a política agrícola brasileira como exemplo, Heidemann demonstra que as políticas orientadas pelos valores do mercado acabam por incentivar um modelo de negócio voltado para o grande empreendimento agrícola, gerando um impacto mínimo sobre o desenvolvimento da comunidade local.

Essas teses evidenciam a preocupação de Guerreiro Ramos, já no final da década de 1970, em traduzir as proposições teóricas em ações concretas que viessem a dar os passos iniciais para um processo de mudança social. Mas Guerreiro Ramos estava fazendo isso por meio de seus ensinamentos, aulas, orientações e convivência. Certamente sua morte prematura em 1982 limitou a capacidade dos pesquisadores em fazer a articulação entre as abordagens teóricas e as aplicações práticas nas organizações, bem como nas comunidades e nas nações.

A sua última obra, *A Nova Ciência das Organizações*, tem como subtítulo “Uma reconceituação da riqueza das nações”, como se sabe. Essa ideia transcende em muito o âmbito administrativo das organizações estatais, mercantis, cooperativas ou sem fins lucrativos. Trata-se de uma ideia que se tornou central na crise civilizatória da modernidade, na medida em que vai além da contabilidade crematística (monetária) da riqueza das nações e inclui o que o PIB exclui: a riqueza social (cultural) e a riqueza ambiental. A obra de Adam Smith (*A Riqueza das Nações*) entronizou o mercado como princípio alocador de recursos e preceito ordenador da vida humana associada. Guerreiro Ramos tem a ousadia teórica de contestar Smith, retirando o mercado do trono, porém, mantendo-o como um enclave legítimo e necessário, controlado e regulado por práticas delimitativas, que possibilitam a sua coexistência com outras estruturas sociais que permitem o exercício da dimensão política e substantiva do ser humano.

Guerreiro Ramos e seus interlocutores trabalharam numa abordagem interdisciplinar da sustentabilidade. Características ambientais, além de econômicas e sociais, permitem deduzir que a TDSS continua muito pertinente e atual como base de uma teoria da administração pública sustentável, uma ciência das organizações mercantis, cooperativas, estatais e sem fins lucrativos.

## Referências

CAVALCANTI, B.; DUZERT, Y.; MARQUES, E. (Orgs.) **Guerreiro Ramos: coletânea de depoimentos / collection of testimonials**. Rio de Janeiro: FGV, 2014. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/guerreiro-ramos-coletanea-de-depoimentos-edicao-2.pdf>> Acesso em: 06 de maio de 2017.

CAVALCANTI, B. Apresentação. In: CAVALCANTI, B.; DUZERT, Y.; MARQUES, E. (Orgs.) **Guerreiro Ramos: coletânea de depoimentos / collection of testimonials**. Rio de Janeiro: FGV, 2014, p. 7-11. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/guerreiro-ramos-coletanea-de-depoimentos-edicao-2.pdf>> Acesso em: 06 de maio de 2017.

CRUZ JÚNIOR, J. B. **An academic and research program in public administration based on social systems delimitation**. Tese de Doutorado em Administração Pública, University of Southern California. Los Angeles, 1981. Disponível em: <<http://digitallibrary.usc.edu/cdm/compoundobject/collection/p15799coll36/id/544035/rec/1>> Acesso em: 06 de maio de 2017.

HEIDMANN, F.G. **Market framework and ambiguities in brazilian public policy**. Tese de Doutorado em Administração Pública, University of Southern California. Los Angeles, 1984.

Disponível em: <<http://digitallibrary.usc.edu/cdm/compoundobject/collection/p15799coll36/id/572918/rec/1>> Acesso em: 06 de maio de 2017.

HEIDEMANN; F. G.; SALM, J. F. (Orgs.) **Políticas públicas e desenvolvimento: bases epistemológicas e modelos de análise**. Brasília: Ed. UnB, 2009.

HOULE, G. A sociologia como ciência da vida: a abordagem biográfica. In: POUPART, Jean *et al.* **A pesquisa qualitativa: enfoques epistemológicos e metodológicos**. Trad. de Ana Cristina Nasser. Petrópolis: Vozes, 2008, p. 317-334.

ICHIKAWA, E. Y.; SANTOS, L. W. Contribuições da história oral à pesquisa organizacional. In: GODOI, C.; K.; BANDEIRA-DE-MELLO, R.; SILVA, A. B. (Orgs.) **Pesquisa qualitativa em estudos organizacionais: paradigmas, estratégias e métodos**. São Paulo: Saraiva, 2006, p. 181-205.

GUERREIRO RAMOS, A. Programa acadêmico e de pesquisa em planejamento governamental. **Cadernos do Curso de Pós-Graduação em Administração**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1980a, 54 p.

GUERREIRO RAMOS, A. Considerações sobre o modelo alocativo do governo brasileiro. **Cadernos do Curso de Pós-Graduação em Administração**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1980b, 36 p.

GUERREIRO RAMOS, A. O modelo econômico brasileiro: uma apreciação à luz da teoria da delimitação dos sistemas sociais. **Cadernos do Curso de Pós-Graduação em Administração**. Florianópolis: Universidade Federal de Santa Catarina, 1980c, 59 p.

GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Trad. de Mary Cardoso. Rio de Janeiro: FGV, 1981a.

GUERREIRO RAMOS, A. As confusões em torno do industrialismo. Edição dominical do **Jornal do Brasil**, 27.12.1981b. Disponível em: <[http://memoria.bn.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=030015\\_10&PagFis=35549](http://memoria.bn.br/DocReader/DocReader.aspx?bib=030015_10&PagFis=35549)> Acesso em: 06 de maio de 2017.

GUERREIRO RAMOS, A. **The new science of organizations**: a reconceptualization of the Wealth of Nations. Toronto; Buffalo; London: University of Toronto Press, 1981c.

REZENDE, U. S. **The fallacies of legitimacy**: the limits of functional rationality in contemporary societies. Tese de Doutorado em Administração Pública, University of Southern California. Los Angeles, 1979. Disponível em: <<http://digitallibrary.usc.edu/cdm/compoundobject/collection/p15799coll36/id/535365/rec/1>> Acesso em: 06 de maio de 2017.

SALM, J. F. **Fiscal reform in Brazil**: a social systems delimitation approach. Tese de Doutorado em Administração Pública, University of Southern California. Los Angeles, 1983. Disponível em: <<http://digitallibrary.usc.edu/cdm/ref/collection/p15799coll36/id/575615>> Acesso em: 06 de maio de 2017.

SALM, J. F. Pressupostos, fundamentos teóricos e legado do curso de mestrado em planejamento governamental desenvolvido por Alberto Guerreiro Ramos. **Cadernos EBAPE**, vol. 13, edição especial, artigo 7, p. 639-659, Rio de Janeiro, set. 2015. Disponível em: <[http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512015000700009&script=sci\\_abstract&tlng=pt](http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1679-39512015000700009&script=sci_abstract&tlng=pt)> Acesso em: 06 de maio de 2017.

SHERWOOD, F. Depoimento in: CAVALCANTI, B.; DUZERT, Y.; MARQUES, E. (Orgs.) **Guerreiro Ramos**: coletânea de depoimentos / *collection of testimonials*. Rio de Janeiro: FGV, 2014, p. 132-138. Disponível em: <<http://www.cfa.org.br/servicos/publicacoes/guerreiro-ramos-coletanea-de-depoimentos-edicao-2.pdf>> Acesso em: 06 de maio de 2017.

VERGARA, Sylvia C. **Métodos de pesquisa em administração**. 4ª edição. São Paulo: Atlas, 2010.