

# GUERREIRO RAMOS

COLETÂNEA DE DEPOIMENTOS  
*COLLECTION OF TESTIMONIALS*

BIANOR CAVALCANTI

YANN DUZERT

EDUARDO MARQUES

(ORG.)

 FGV EDITORA

Copyright © Fundação Getúlio Vargas

Direitos desta edição reservados à  
Editora FGV  
Rua Jornalista Orlando Dantas, 37  
22231-010 | Rio de Janeiro, RJ | Brasil  
Tels.: 0800-021-7777 | 21-3799-4427  
Fax: 21-3799-4430  
editora@fgv.br | pedidoseditora@fgv.br  
www.fgv.br/editora

Impresso no Brasil | *Printed in Brazil*

Todos os direitos reservados. A reprodução não autorizada desta publicação, no todo ou em parte, constitui violação do copyright (Lei nº 9.610/98).

*Os conceitos emitidos neste livro são de inteira responsabilidade do(s) autor(es).*

1ª edição – 2014

COORDENAÇÃO EDITORIAL E COPIDESQUE  
*Ronald Polito*

REVISÃO  
*Marco Antonio Corrêa e Sandro Gomes dos Santos*

CAPA, PROJETO GRÁFICO DE MIOLO E DIAGRAMAÇÃO  
*Ilustrarte Design e Produção Editorial*

IMAGEM DA CAPA  
*FreshPaint / Shutterstock*

TRADUÇÃO E VERSÃO DAS ENTREVISTAS  
*Bureau Translations*

Ficha catalográfica elaborada pela  
Biblioteca Mario Henrique Simonsen/FGV

Guerreiro Ramos : coletânea de depoimentos / Bianor  
Cavalcanti, Yann Duzert, Eduardo Marques (org.). – Rio de Janeiro :  
Editora FGV, 2014.  
240 p.

Inclui bibliografia.  
ISBN: 978-85-225-1642-1

1. Ramos, Guerreiro, 1915-1982. 2. Administração pública. I.  
Cavalcanti, Bianor Scelza. II. Duzert, Yann. III. Marques, Eduardo. IV.  
Fundação Getúlio Vargas.

CDD – 351

# SUMÁRIO

---

Apresentação.....	7
<i>Introduction</i> .....	12

## DEPOIMENTOS DE PROFESSORES

E PESQUISADORES BRASILEIROS.....	17
----------------------------------	----

### *Português:*

Adilson de Almeida.....	19
Ariston Azevedo.....	31
Fernando Guilherme Tenório.....	43
Luiz Antonio Alves Soares.....	49
Paulo Motta.....	53
Paulo Reis Vieira.....	57
Wilson Pizza Jr.....	61

### *Inglês:*

Adilson de Almeida.....	68
Ariston Azevedo.....	80
Fernando Guilherme Tenório.....	92
Luiz Antonio Alves Soares.....	98
Paulo Motta.....	102
Paulo Reis Vieira.....	105
Wilson Pizza Jr.....	109

## DEPOIMENTOS DE PROFESSORES

E PESQUISADORES AMERICANOS.....	117
---------------------------------	-----

### *Português:*

Blue Wooldridge.....	119
----------------------	-----

Curt Ventriss . . . . .	122
David Mars . . . . .	130
Frank Sherwood . . . . .	132
Gerald Caiden . . . . .	139
Jim Wolf . . . . .	140
Larry Kirkhart . . . . .	142
Ross Clayton . . . . .	156
Terry Cooper . . . . .	159
<i>Inglês:</i>	
Blue Wooldridge . . . . .	168
Curt Ventriss . . . . .	171
David Mars . . . . .	178
Frank Sherwood . . . . .	180
Gerald Caiden . . . . .	187
Jim Wolf . . . . .	188
Larry Kirkhart . . . . .	190
Ross Clayton . . . . .	204
Terry Cooper . . . . .	207
Anexo . . . . .	217
Os entrevistados . . . . .	235

## APRESENTAÇÃO

---

Uma breve coletânea de entrevistas e documentos carece muito mais de uma apresentação do que de um prefácio, que adiante de forma sumária e interprete a contribuição dos entrevistados.

Revelo, apenas, que o conteúdo desta pequena e emocionante coletânea de entrevistas me desvelou, confirmou ou esclareceu importantes dimensões conceituais da obra e vivenciais do homem Guerreiro Ramos: acadêmico, político e administrador público.

Necessário se faz, no entanto, esclarecer as origens do importante projeto que a contextualiza: a criação da Cátedra Internacional Guerreiro Ramos USC-FGV, instrumento de resgate, em novas bases, da profunda e profícua relação da cooperação acadêmica entre as duas instituições.

Faço-o de maneira muito pessoal, para manter o espírito da coletânea, resultante de entrevistas reveladoras de visões, histórias e até anedotas de cunho eminentemente pessoal dos entrevistados, referentes ao homem Guerreiro Ramos e sua obra.

Na qualidade de jovem professor da Escola Brasileira de Administração Pública (Ebap),<sup>1</sup> da Fundação Getulio Vargas (FGV), dediquei-me, nos anos 1974-75, a um programa de Mestrado em Administração Pública e Public Affairs no Washington Public Affairs Center, braço da University of Southern California (USC), situado em Washington DC, para atender a capital federal.

Sob a orientação de Frank Sherwood, meus colegas Armando Cunha, Anna Maria Campos e eu dávamos seguimento a uma

---

<sup>1</sup> A Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Ebape) foi criada com o nome de Escola Brasileira de Administração Pública (Ebap). No texto podem aparecer as duas denominações.

histórica e profícua cooperação acadêmica estabelecida nos anos 1960, entre a então Ebap (FGV) e a USC. Pelo *campus* de Los Angeles haviam passado, antes de nós, entre programas de mestrado e doutorado, Fernando Bessa de Almeida, Hermínio Fraga, Paulo Reis Vieira, Jorge Gustavo da Costa, Kleber Nascimento, Breno Genari, Ana Maria Marquezini, Beatriz M. de Souza Wahrllich, Aluisio Loureiro Pinto, Nelson Loureiro Pinto, Rossi Augusta, Armando Bergamini de Abreu, Diogo Lordello de Mello, José Rodrigues Senna, Alexandre Morgado de Mattos, José Silva Carvalho, Eugenio Macedo Soares, Flavio Peixoto Nogueira, Ana Maria Brasileiro e Evaldo Macedo de Oliveira, todos professores da Ebap.

Importantes missões de visitação para ensino e aconselhamento acadêmico à Ebap, por parte de professores da USC, como as dos entrevistados Frank Sherwood e David Mars, assim como de Henry Reining, tiveram significativo impacto. Muitos outros professores como Robert Biller, T. Ross Clayton, Charles M. Dennis, Willam B. Storm, E. Kim Nelson, Raul Aceves, Joseph Nyomarkay, Terrence Harwick e Robert Berkov exerceram papel de grande relevância na orientação e integração dos professores brasileiros na comunidade acadêmica da USC.

É digno de nota que a contribuição da USC para a formação acadêmica na área disciplinar da administração pública transcendeu a FGV, estendendo-se contemporaneamente à Universidade Federal do Rio Grande do Sul e à Universidade Federal da Bahia. Entre os formandos desta última, a fazer mestrado em administração pública na USC, estava João Ubaldo Ribeiro, expoente da nossa literatura, e Jorge Hage, Controlador Geral da União.

Portanto, a acolhida de Guerreiro Ramos na USC, não obstante o caldeirão gerador de seu “exílio voluntário”, se dá num contexto originário de genuína cooperação acadêmica, fundada em amizades solidamente construídas na admiração mútua de atributos institucionais e pessoais de ordem científica. Considerações estas dis-

tantes daquelas, ainda que louváveis, razões humanitárias e mais ainda dos duros embates e quimeras político-ideológicos da hora.

Em recente visita à USC, em Los Angeles, em junho de 2012, fui recebido por Eric Heikkila, diretor de iniciativas internacionais da Price School of Public Policy, da USC. Na oportunidade, além de conversar com os atuais professores da área, tivemos, eu e ele, uma densa conversa sobre a histórica relação USC-FGV. Ele, motivado pela decisão recente da USC de estabelecer, como outras universidades americanas vêm fazendo, um escritório de representação no Brasil. O que veio efetivamente a acontecer em São Paulo. Eu, motivado pela missão de diretor internacional, de explorar novas possibilidades de cooperação para a FGV, que ampliassem o LAB USC/Ebape, conduzido pelo professor Jonathan Speier, estabelecido em junho de 2006, quando me encontrava no exercício da Direção da Escola.

Expus a memória das relações institucionais em questão, com certo grau de emoção, ao referir-me a tantos amigos que foram meus professores, dirigentes e colegas, tanto na Ebap, que tive o privilégio de dirigir por 17 anos, dos quase 45 em que lá estou, como na USC, onde estudei.

Nas referências a Guerreiro Ramos, relatei um jantar quando de meu mestrado na USC, no DC, na casa do diplomata Edward Perkins, que reuniu na ocasião seus colegas alunos do doutorado e, na condição de brasileiros, os mestrandos Armando Cunha e eu. Aquela havia sido a minha única e inesquecível oportunidade de ver e escutar o mítico professor, cujas histórias e leituras me acompanharam pelos quatro anos de bacharelado na Ebape e depois, isto é, de 1968 em diante.

Sentado em uma confortável poltrona, calçando sandálias franciscanas, Guerreiro, qual afamado Guru indiano, falou aos embevecidos alunos que o circundavam abaixo, sentados de pernas cruzadas no chão atapetado. Com a displicência comum ou conveniente ao intelectual despegado das coisas irrelevantes, deixava as

cinzas do inseparável charuto cair sobre o peito. Este, estando protegido por camiseta branca, à qual se sobrepunha camisa simples, com boa parte dos botões superiores abertos de forma desleixada, que encimava honesta barriga. Sua figura baiana era inegavelmente cativante, potencializada por suas análises críticas de acurada inteligência e originalidade densamente referenciada.

Voltando a minha conversa com Eric, este me interrompeu bruscamente e num *insight* digno das memórias resgatadas bradou: “vamos propor a criação de uma cátedra conjunta Guerreiro Ramos”. Naquele momento mágico, divisou-se a ideia de uma cátedra que desse consequência, em novas bases, à cooperação USC-FGV, dedicada ao ensino, à pesquisa, aos estudos aplicados no modelo Think-Tank e à assistência técnica inspirada em Guerreiro Ramos. A cátedra seria aberta aos temas polêmicos e abordagens diferenciadas, orientadas para o desenvolvimento democrático, sustentável e mais igualitário das sociedades e nações, como marcorreferências para o estudo e a prática da administração e das políticas públicas.

Apenas algumas semanas após meu retorno ao Brasil, casualmente encontrei Adilson de Almeida, um dos ex-alunos da Ebap entrevistados e ex-presidente do CRA-RJ. Adilson falou-me do concurso de trabalhos acadêmicos e profissionais do Conselho Federal de Administração (CFA), cujo patrono é Guerreiro Ramos. De forma direta, disse-me que entendia que uma conjugação de esforços do CFA com a FGV poderia dar uma dimensão maior ao prêmio, fortalecendo a importante conjugação entre o mundo acadêmico e as lides profissionais da administração. Lembrei-me de Carl Yung, cujo conceito de “sincronia” busca explicar, para muitos com racionalidade eivada por misticismo, as coincidências da vida.

Este segundo momento mágico foi determinante para a definição de uma estratégia integrada de ação mais imediata e ambiciosa.

Seguiram-se contatos meus com a gente da USC liderada por Jack Knott, em Washington DC, quando do Congresso anual co-



memorativo dos 75 anos da American Society of Public Administration (Aspa), e com o presidente Sebastião Luiz de Mello do CFA (Conselho Federal de Administração), em Brasília.

Inúmeros outros contatos e ações operacionais deram lugar ao Seminário “Guerreiro Ramos: O Legado de uma Dupla Cidadania Acadêmica” e a esta coletânea de entrevistas, como embriões da Cátedra USC-FGV Guerreiro Ramos em processo de formação. O copatrocínio do CFA e o contexto de outros eventos internacionais comemorativos dos 70 anos da FGV, que o cercam, emprestam ao Seminário em que se lançará a coletânea de entrevistas, no Dia do Professor, um significado multidimensional. Unem-se os mundos acadêmico e profissional da administração, em contexto internacional, por força de instituições que se valeram do talento do professor e administrador Guerreiro Ramos, a quem justo tributo se presta.

Os dirigentes aqui citados contaram com os inestimáveis apoios, para a viabilização deste projeto, dos professores Eduardo Marques, gerente de Relações Internacionais da FGV, Yann Duzert, coordenador das operações FGV-USC, Fernando Tenório, coordenador acadêmico do Seminário, pela Ebape/FGV, Adilson de Almeida, coordenador das relações institucionais FGV-CRA, Tania O’Conor, pesquisadora indicada pelo CPDOC, de nacionalidade brasileira e americana, responsável por colher e transcrever os depoimentos, e Marieta de Moraes Ferreira, diretora da Editora FGV.

*Bianor Scelza Cavalcanti, Ph.D*

Diretor Internacional da FGV

Presidente do Grupo Latino-Americano de Administração Pública (Glap)  
do International Institute of Administrative Sciences (Iias)

Vice-presidente regional para América Latina e Caribe da  
International Association of Schools and Institutes of Administration (Iasia)

## INTRODUCTION

---

A brief collection of interviews and documents can do without an Introduction, and is better served by a Preface that introduces, summarizes and interprets the interviewees' contributions.

I merely point out that the content of this small and exciting collection of interviews uncovered, confirmed or clarified important conceptual dimensions of the work and experiential dimensions of the man, Guerreiro Ramos: academic, politician and public administrator.

It is necessary, however, to clarify the origins of the important project that contextualizes this collection: the creation of the USC-FGV Guerreiro Ramos International Professorship, an instrument for the recovery, on new foundations, of the profound and fruitful relationship of academic collaboration between the two institutes.

I do this in a very personal manner, in order to preserve the spirit of the collection, which is the result of interviews that revealed visions, stories, and even eminently personal anecdotes from the interviewees, regarding Guerreiro Ramos and his work.

As a young professor at the Ebafe/FGV, I devoted myself, in 1974-1975, to a Master's program in Public Administration and Public Affairs at the Washington Public Affairs Center, a branch of the University of Southern California (USC), located in Washington DC, serving the federal capital.

Under the guidance of Frank Sherwood, my colleagues Armando Cunha, Anna Maria Campos and I followed a historic and fruitful academic collaboration established in the 60s, between the then Ebafe/FGV and USC. The Los Angeles campus had seen, before us, through master's and doctorate programs, Fernando Bessa

de Almeida, Hermínio Fraga, Paulo Reis Vieira, Jorge Gustavo da Costa, Kleber Nascimento, Breno Genari, Ana Maria Marquezini, Beatriz M. de Souza Wahrlich, Aluisio Loureiro Pinto, Nelson Loureiro Pinto, Rossi Augusta, Armando Bergamini de Abreu, Diogo Lordello de Mello, José Rodrigues Senna, Alexandre Morgado de Mattos, José Silva Carvalho, Eugenio Macedo Soares, Flavio Peixoto Nogueira, Ana Maria Brasileiro and Evaldo Macedo de Oliveira, all professors at Ebap.

Important teaching and academic advising missions to Ebap, by USC professors, such as interviewees Frank Sherwood and David Mars, as well as Henry Reining, had a significant impact. Many other professors such as Robert Biller, T. Ross Clayton, Charles M. Dennis, Willam B. Storm, E. Kim Nelson, Raul Aceves, Joseph Nyomarkay, Terrence Harwick and Robert Berkov played very important roles in the guidance and integration of Brazilian professors into the academic community at USC.

It is worth mentioning that USC's contribution to academic training in the area of public administration transcended the FGV, and has now extended to the Universidade Federal do Rio Grande do Sul and to the Universidade Federal da Bahia. Among those trained at the latter, was João Ubaldo Ribeiro, who undertook a master's in public administration at USC.

Therefore, the welcoming of Guerreiro Ramos at USC, aside from being the driving force for his "voluntary exile", happened within a context of genuine academic collaboration, founded on friendships built on the mutual admiration of institutional attributes, as well as personal attributes of a scientific nature. These considerations are distinct from the humanitarian reasons, although they are laudable, and even more distinct from today's strong political and ideological disputes and monsters.

In a recent visit to USC, in Los Angeles in June of 2012, I was welcomed by Eric Heikkila, Director of International Initiatives at the USC Price School of Public Policy. At that time, in addition

to talking with current professors of the area, he and I had a deep conversation about the historical relationship between USC and FGV. He was motivated by USC's recent decision to set up an office in Brazil, as other American universities have been doing. In effect, that is what has happened in São Paulo. I was motivated by the mission as International Director, to explore new collaboration possibilities for the FGV, to expand the USC/Ebape lab, directed by Professor Jonathan Speier and established in June 2006, when I was director of the School.

I presented the history of the institutional relations in question, with a certain degree of emotion, when I mentioned so many friends who had been my professors, directors and colleagues, both at Ebap, which I had the privilege of directing for 17 years (or the almost 45 that I have been there), and at USC, where I studied.

In the references to Guerreiro Ramos, I related a dinner when I was studying my master's at USC, in DC, at the home of the diplomat Edward Perkins, to which he had invited his colleagues, doctorate students, and, as Brazilians studying master's degrees, Armando Cunha and myself. That had been my only (and unforgettable) opportunity to see and hear the mythical professor, whose stories and lectures accompanied me through the four years of my bachelor's degree at Ebape and beyond- that is, from 1968 on.

Sitting in a comfortable chair, wearing Franciscan sandals, Guerreiro, just like a famous Indian Guru, spoke to the captivated students who surrounded him below, sitting cross-legged on the carpeted floor. With the common, or convenient, nonchalance of an intellectual who is detached from irrelevant matters, he let the ashes from his inseparable cigar fall onto his chest. He was protected by a white t-shirt, over which he wore a simple button-down shirt, with most of the top buttons untidily left open; all of this covered an honest belly. His Bahian figure was undeniably captivating, and it was strengthened by his critical analyses, fueled by accurate intelligence and densely referenced originality.

When I returned to my conversation with Eric, he abruptly interrupted me, and with an insight worthy of being remembered he cried: “let’s propose the creation of a Guerreiro Ramos joint professorship.” In that magical moment, the idea of a professorship was perceived that would lead to a new type of collaboration between USC and FGV, dedicated to teaching, to research, to applied studies using the think-tank model, and to technical assistance, inspired by Guerreiro Ramos. The professorship would be open to controversial topics and different approaches, geared towards the democratic, sustainable and more equitable development of societies and nations, as macro references for study and the practice of public administration and public policies.

Just a few weeks after my return to Brazil, I casually ran into Adilson de Almeida, one of the former Ebaop students who was interviewed, and former president of CRA-RJ. Adilson told me about the academic and professional paper competition of the Federal Administration Council (CFA), whose patron is Guerreiro Ramos. He told me directly that he understood that a combined effort between the CFA and the FGV could give the award a larger dimension, strengthening the important link between the academic world and the professional works of administration. I recalled Carl Jung, whose concept of “synchronicity” seeks to explain life’s coincidences, with rationality mixed with mysticism.

This second magical moment was key in defining a more immediate and ambitious integrated action strategy.

This was followed by contacts with people from USC, led by Jack Knott, in Washington DC, at the time of the annual conference commemorating 75 years of the American Society of Public Administration (Aspa) and with Presidente Sebastião Luiz de Mello, of the CFA in Brasília.

Numerous other contacts and operational activities gave rise to the Seminar “Guerreiro Ramos: The Legacy of a Dual Academic Citizenship”, and to this collection of interviews, with embryos

of the Guerreiro Ramos USC-FGV Professorship in its formation stages. The co-sponsorship of the CFA and the context of other international events commemorating FGV's 70 year anniversary, offers a multi-dimensional meaning to the Seminar where the collection of interviews will be launched, on Teachers' Day. The academic and professional worlds of Administration are coming together, in an international context, strengthened by the institutes that made use of the talent of the Professor and Administrator Guerreiro Ramos, to whom a tribute is made.

For the materialization of this project, the leaders mentioned herein had the invaluable support of professors Eduardo Marques, Manager of International Relations at the FGV; Yann Duzert, Coordinator of FGV-USC Operations; Fernando Tenório, Academic Coordinator for the Seminar, from Ebape/FGV; Adilson de Almeida, Institutional Relations Coordinator at FGV-CRA; Tania O'Connor, Brazilian-American researcher recommended by the CPDOC; and Marieta de Moraes Ferreira, Director of the FGV's Publishing House.

*Bianor Scelza Cavalcanti, Ph.D*

International Director, FGV

President of the Latin American Public Administration Group (Glap) of the

International Institute of Administrative Sciences (Iias)

Regional Vice President for Latin America and the Caribbean of the

International Association of Schools and Institutes of Administration (Iasia)

**DEPOIMENTOS DE PROFESSORES  
E PESQUISADORES BRASILEIROS**

---





## ADILSON DE ALMEIDA

---

### *Quando você conheceu Guerreiro Ramos?*

Quando entrei na Escola Brasileira de Administração Pública (Ebp) da Fundação Getúlio Vargas (FGV) em 1964 e, em 1965, fui seu aluno na cadeira de sociologia. A primeira impressão foi de um grau de exigência muito grande. De imediato ele deu o programa e a bibliografia para a aula seguinte. Era obrigatória a leitura prévia. Na aula seguinte escolhia aleatoriamente um aluno e perguntava o que havia entendido com o primeiro capítulo da bibliografia dada; seguia com o segundo e terceiro capítulos. Caso não houvesse resposta adequada de quem deveria ter lido, a nota 0 (zero) ou outra um pouco maior, caso o aluno demonstrasse haver lido. O aluno que respondesse a contento levava 9 ou 10, que era colocado na pauta. Todas as arguições eram somadas e divididas e influenciavam na nota final da prova mensal.

O recado dado de que o aluno deve saber a matéria imediatamente foi assimilado, razão de grupos de estudos serem criados diante do fato consumado.

Além das avaliações no início das aulas, havia as provas mensais extremamente difíceis e a aprovação com o velho mestre era tarefa séria.

### *Nessa época Guerreiro já estava trabalhando como funcionário público?*

Guerreiro Ramos prestou concurso para o Departamento de Administração do Serviço Público (Dasp) e ingressou como “técnico de administração”, o administrador de nossos dias. Era o melhor cargo com excelente vencimento. Foi empossado como deputa-

do federal substituindo Leonel Brizola, eleito governador do Rio Grande do Sul. Integrava o Partido Trabalhista Brasileiro, do presidente João Goulart.

Ao ser cassado em abril de 1964, perdeu suas fontes de renda e foi trabalhar na Fundação Getúlio Vargas, presidida por Luiz Simões Lopes. A FGV foi um refúgio acadêmico para o sociólogo e deputado cassado.

*Ele trazia para as aulas as experiências dele como funcionário público?*

Ele tinha uma preocupação muito grande com seus alunos e exigia que aprendessem sociologia e soubessem o bastante para aplicá-la. Afirmava que a “sociologia era a ciência dos oprimidos”. Durante suas aulas ele tratava a ciência como ciência e demonstrava como aplicá-la. Aplicou muito quando exercia a função de administrador no Dasp e na assessoria da Presidência da República. Demonstrava ser “um sociólogo em mangas de camisa”. Deixava isso claro quando se insurgia contra os dados de pesquisas europeias sobre mortalidade infantil aplicadas no país. Além disso, demonstrava uma insatisfação com os profissionais de gabinete, notadamente os sociólogos, que desconheciam a realidade “lá de fora”, do povo propriamente dito.

*Entre as outras pessoas que eu entrevistei, todos falaram que Guerreiro sempre atraiu seguidores leais; o que acha que atraía alunos para perto dele?*

Havia um grupo que estava muito próximo a ele; eram estagiários de tempo integral e apelidados de “guerreiros boys”. Eram mais ou menos oito alunos que se comunicavam e tinham grupo de estudos após a aula.

Ele tinha uma preocupação muito grande de conscientizar os alunos e passar o que sabia. Eu era um de seus alunos, mas não pertencia a esse grupo seletivo. Ele tinha um comportamento diferente comigo desde o começo. No primeiro dia de aula ele apontou

o dedo para mim e disse: “Olhe, moço, você tem de estudar e se possível saber tanto ou mais que os demais. Somente dessa forma, serás reconhecido”. Evidentemente que havia me enquadrado às regras acadêmicas e estudava muito.

De todos os estagiários dele, o que mais gostava e confiava, e tornou-se seu confidente após a ida para os EUA, era Wilson Pizza Júnior.

***Quando ele foi para os EUA em 1966, vocês, como alunos, estavam cientes de sua situação?***

Nós tínhamos consciência de que a situação dele aqui no Brasil estava muito difícil. Ele foi um dos primeiros cassados, em abril de 1964. A cassação tirou-lhe quase todos os meios de subsistência, e a FGV tornou-se um de seus poucos meios de sobrevivência.

Guerreiro foi crítico dos erros constantes do governo e dos cientistas sociais. Jamais se curvou aos ditames governamentais e depois ditatoriais do “golpe militar de 1964”, basta a leitura de seu livro *Mito e verdade da revolução brasileira*.

Creio que, se as universidades americanas tivessem lido esse livro, veriam que nada havia contra os norte-americanos e, sim, contra uma elite alienada brasileira.

***Você considera que os americanos estavam preocupados com a ida de Guerreiro Ramos para a University of Southern California (USC), por causa de seus comentários e posições sobre a política americana?***

Evidentemente que Guerreiro Ramos tinha perfeito conhecimento, assim como a sociedade esclarecida brasileira, da política do presidente Kennedy, Lincoln Gordon e outros. Mas tinha conhecimento da diplomacia, e as ações do governo brasileiro faziam, interna e externamente, inimigos onde não existiam, associando-se ao peleguismo sindical e outros segmentos extremamente problemáticos.

A preocupação com o marxismo no país foi elevada a enésima potência pelos aproveitadores civis junto com os militares da “revolução”. Governadores de estados, políticos e o povo manipulado ajudaram nesse período opaco da política brasileira.

No livro já referenciado na pergunta anterior, *Mito e verdade da revolução brasileira*, fica muito clara sua crítica ácida a toda essa cúpula governamental e aos estudiosos marxistas, ou “marchistas”, como ele apequenava esses adeptos.

Guerreiro Ramos se insurge, como deputado federal do Partido Trabalhista Brasileiro (PTB) de toda a confiança do presidente Goulart, contra a classe política pelega e os intelectuais de esquerda, que ele apequenava cognominando-os pejorativamente de “esquerdeiros”. Culmina dizendo que a revolução preconizada era “uma jornada de otários”.

Guerreiro nunca seria um antiamericano, como alguns estudiosos americanos pensavam. Ele simplesmente amava seu país. E quando veio ao Brasil externou para quem quisesse ouvir: “Os Estados Unidos são a minha segunda pátria. Lá eu tenho tudo, posso escrever, pensar, criticar, ter sala e secretária, tudo que jamais tive em meu país”. Ao meu juízo, creio mesmo que nos Estados Unidos ele pôde desenvolver sua última obra visionária: *A nova ciência das organizações*.

*Você percebeu grandes mudanças no trabalho dele, após a ida para os EUA?*

Acredito que mudança para melhor porque o autor tem uma sequência na produção acadêmica.

Abstendo-me do viés literatura e focando na sociologia, há uma sequência quando, no embate intelectual com o grupo de São Paulo de Florestan Fernandes e até desafetos aqui no Rio de Janeiro, escreve *Cartinha de aprendiz de sociólogo*. O título já é por demais polêmico porque ele faz a distinção de professor ou alguém que ensina sociologia e o sociólogo.

O autor também escreveu e publicou, em 1957, *Introdução crítica à sociologia brasileira*.

Ele afirmava que não existia uma sociologia brasileira, que a nossa era importada e até plagiada de franceses.

Sofreu uma marginalização do grupo de São Paulo. Escreveu uma de suas maiores obras, *A redução sociológica*, quando define o que é processo redutor, estabelece suas leis e cria a atitude parentética e o homem parentético. Foi escrita em 1953 e publicada em 1958.

Foi o ponto de partida para todo o processo criativo de Guerreiro Ramos.

### *O que aconteceu com esse Grupo de São Paulo?*

Guerreiro Ramos pertenceu ao Grupo de Itatiaia, ao Instituto Brasileiro de Economia, Sociologia e Política (Ibesp) e o Instituto Superior de Estudos Brasileiros, além de professor da Ebap. Foi preterido injustamente para uma cátedra da Universidade do Brasil em ciências sociais. Seus desafetos criticavam-no por ter pertencido na juventude ao integralismo.

O “cisma” existente com o grupo de São Paulo, com muitos estudiosos, que refutou um dos trabalhos do autor sem a fundamentação necessária e a rixa demorou por muitos anos. Por um lado foi muito bom porque o desafio obrigou Guerreiro a produzir e criar muita coisa inexistente academicamente.

O grupo antagônico reconhece a capacidade do autor, mas com a mídia forte quase sepulta Guerreiro. Este se vale de sua capacidade e, utilizando-se de artigos de jornais e livros editados, mantém-se vivo e criativo.

Basta para tanto verificar os questionamentos sobre as pesquisas de natalidade e mortalidade infantil. Inúmeros artigos escritos, consultados com renomados outros cientistas da medicina, nutrição e biologia, são publicados.

Os discursos como deputado federal atestam a necessidade de estatísticas brasileiras tendo por base a infância brasileira. Há uma

publicação apenas em espanhol, *Sociologia de la mortalidade infantil*, publicada pelo Instituto de Investigaciones Sociales, da Universidade Nacional do México, tratando desses indicadores.

*Depois que Guerreiro foi para os EUA, em 1965, muitas coisas estavam acontecendo no Brasil. Ele se manteve envolvido nas questões políticas brasileiras mesmo depois de ir para os EUA?*

Sim. Acredito que ele tinha em mente escrever outro livro, após *A nova ciência das organizações*. Era hábito dele escrever artigos nos jornais. E no *Jornal do Brasil* escreveu vários artigos sobre política, economia e até pedagogia. Embora não estivesse no país, continuava a escrever e fazer suas críticas propositivas.

*Qual foi o maior impacto do trabalho dele na administração pública no Brasil?*

Na minha avaliação, a maior contribuição aconteceu no ano de 1965, quando escreveu um livro para a Fundação Ford, *Administração e estratégia do desenvolvimento*, republicado pela FGV em 1983 com o título *Administração e contexto brasileiro — esboço de uma teoria geral da administração*.

Estudado a fundo, o estudante ou o estudioso nele encontrará toda a base da administração pública brasileira.

Espero que ao firmar isso não confundam com a edição de vários livros de administração com a história e todas as escolas de administração e estudos de casos. Sem demérito de quem os escreveu, há uma grande bibliografia tratando desse mesmo assunto.

O livro de Guerreiro é, ao meu juízo, o primeiro que vai a fundo na questão da administração pública brasileira.

Os conceitos inadequados utilizados na teoria da administração, a influência e a crítica ácida da Escola de Frankfurt, os modelos heurísticos, dentre tantos outros assuntos.

Guerreiro Ramos foi um dos primeiros no país a falar e escrever sobre Max Weber. Esse autor de suma importância para o estudo social é um dos ícones de Guerreiro.

Não poderia deixar de esclarecer que Guerreiro Ramos, para ingressar no serviço público, como prova de titulação, apresentou ao Dasp a monografia *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho no ano de 1945*.

O plano de sua tese abrangia cinco tópicos:

1. O trabalho nas sociedades primitivas;
2. Os preconceitos antitrabalhistas;
3. O trabalho na Idade Média e no Renascimento;
4. A racionalização *in statu nascendi*; e
5. O ambiente racionalizado.

Há cerca de 447 citações e comentários de diversos autores de vários países nas diversas línguas. Foi reeditada no ano de 2010, por sugestão minha, pelo Conselho Federal de Administração.

Como já foi dito, creio que esse livro editado e reeditado permitiu a que se chegasse a *A nova ciência das organizações*, à teoria da delimitação dos sistemas sociais.

Segundo soube, esse livro foi recusado por 14 universidades americanas. E havia uma razão para a recusa. Quem o lê e toma conhecimento das novas visões sobre atitude parentética, homem parentético, que o mercado deve ter regras e não é a viável *sine qua non* e os componentes dessa nova teoria, sabe muito bem que as escolas até então estudadas, com seus vários homens (econômico, social, complexo etc.), deveriam ser refeitas.

No Canadá as dúvidas foram dissipadas e lá foi publicado. E hoje é lugar-comum que o mercado deve ter regras para não cairmos em outro 1929 ou na crise da bolha americana em 2008, crise que perdura no mundo até hoje.

### ***Quais iniciativas já foram realizadas para manter e perpetuar os ensinamentos de Guerreiro Ramos?***

Tentaram republicar vários livros de Guerreiro Ramos, mas esbarraram nas editoras e seus direitos autorais. O sucesso foi ínfimo e o que acontece nos dias de hoje são as fotocópias ou cópias xerox e atualmente o escaneamento.

Como ex-aluno e estudioso do autor, criei com os meus alunos no Curso de Administração do Instituto Metodista Bennet, no Rio de Janeiro, o Centro Acadêmico Alberto Guerreiro Ramos no ano de 1990.

Dando continuidade à saga Guerreiro Ramos, consegui realizar um Seminário no ano de 2004 e convidei as maiores expressões de meu conhecimento, a saber: Wilson Pizza Júnior, Luiz Antonio Alves Soares, Fernando Guilherme Tenório, Mara Biasi, Glêisi Heisler, Nanci do Prado Valadares e Peter José Schweizer.

Foi um encontro em que fui mediador e o auditório ficou completamente lotado. Houve intervalo e, pasmem, a lotação aumentou, tal a vitalidade e a importância do encontro.

Tive a oportunidade de ser eleito conselheiro do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro e eleger-me presidente para o biênio 2005-06.

Por meio de cooperação técnica, consegui editar um livro e reeditar outro. Assim saíram a reedição de *A sociologia crítica de Guerreiro Ramos* e *Considerações críticas a respeito da sociedade centrada no mercado*, ambos de Luiz Antonio Alves Soares.

Esse novo livro *Considerações críticas a respeito da sociedade centrada no mercado* teve por base a minha leitura dos vários artigos escritos por Guerreiro Ramos e publicados no *Jornal do Brasil*.

Adquiri os originais junto ao *Jornal do Brasil* e contratei Luiz Antonio Alves Soares, que havia trabalhado com Guerreiro Ramos, para apoiar-me nessa empreitada. Sugeri-lhe que fosse fiel e transcrevesse de forma resumida a linha de pensamento de cada artigo com um resumo do coordenador. E a obra foi feita.

Foram editados 3 mil livros e distribuídos às principais bibliotecas do país. Especialmente às bibliotecárias das faculdades de administração do país.

Esses dois livros foram escaneados em pdf e estão à disposição na Biblioteca Virtual Beatriz Wahrlich, assim como todos os artigos escritos por Guerreiro Ramos quando servidor público federal.



Esse autor tem uma influência muito grande nas ciências sociais e na administração brasileira. Consegui criar no Conselho Federal de Administração a Premiação Guerreiro Ramos, nas versões gestor público e pensador acadêmico.

Um dos maiores educadores brasileiros, Paulo Freire, em seu livro *Conscientização: teoria e prática da libertação*, assim se expressa:

Acredita-se geralmente que sou o autor deste estranho vocábulo “conscientização” por ser este o conceito central de minhas ideias sobre a educação. Na realidade, foi criado por uma equipe de professores do INSTITUTO SUPERIOR DE ESTUDOS BRASILEIROS por volta de 1964. Pode se citar entre eles o filósofo Álvaro Vieira Pinto e o professor Guerreiro. Ao ouvir pela primeira vez a palavra conscientização, percebi imediatamente a profundidade de seu significado, porque estou absolutamente convencido de que a educação, como prática da liberdade, é um ato de conhecimento, uma aproximação crítica da realidade.<sup>2</sup>

Esse autor é um dos ícones da educação e pedagogia brasileira e confirma a grande contribuição que lhe foi prestada.

### *Que outras áreas também foram influenciadas pelo trabalho de Guerreiro Ramos?*

Esse autor está presente nas ciências sociais, tais como administração, sociologia, psicologia, economia, na geografia, antropologia, na pedagogia e nutrição.

Guerreiro Ramos é bibliografia obrigatória nos cursos de engenharia e administração da produção de pós-graduação da Coppe/UFRJ, Coordenação de Pós-Graduação em Engenharia da Universidade Federal do Rio de Janeiro.

---

<sup>2</sup> FREIRE, Paulo. *Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*. Tradução de Kátia de Melo e Silva. 3. ed. São Paulo: Moraes, 1980. p. 25.

***Quais foram as principais ideias/conceitos/teorias que Guerreiro desenvolveu e o tornaram um expoente em sua área?***

Atitude parentética, homem parentético, teoria de delimitação dos sistemas sociais, redução sociológica e a análise sobre a Escola de Frankfurt.

Atitude parentética, atitude crítica ante conceitos e normas importados. Assimilar, se possível, estabelecendo críticas e adaptando-as ao nosso contexto. Um novo modelo de homem (parentético), centrado na autorrealização, na atuação plena de suas potencialidades, com atitude parentética e capaz de atuar integralmente na sustentabilidade.

Homem parentético é aquele que examina a vida social como um espectador, que busca abster-se de juízos, separando-se de circunstâncias internas e externas a fim de compreender seu meio social. Esse homem concentra-se na autorrealização, no desenvolvimento pleno de suas capacidades, que tem capacidade de abster-se das influências da racionalidade instrumental do mercado, que predomina sobre as relações homem  $\times$  organização.

Esse novo homem parentético está contido na teoria de delimitação dos sistemas sociais porque é um homem consciente, é sujeito e não objeto observável, influi na relação homem  $\times$  organização e se contrapõe a todos os homens das diversas escolas de administração.

Quem lê *A redução sociológica* de Guerreiro Ramos e *A imaginação sociológica* de C. Wright Mills, identifica similaridades, verifica que GR se apoia no robô alegre de Mills para estabelecer o homem parentético.

É de importância capital saber ler e analisar em profundidade as leis da redução sociológica.

***Nos anos 1970, Guerreiro Ramos voltou para o Brasil. Como ele foi recebido de volta?***

Houve um grande evento realizado no auditório do Instituto Brasileiro de Administração Municipal (Ibam), tendo como principal

conferencista Guerreiro Ramos. O moderador foi o professor Diogo Lordello de Mello. Dentre diversas perguntas e respostas, houve uma em que ele teve que falar sobre o presidente Getúlio Vargas e a Revolução de 1930.

A pergunta foi provocativa e ele deu uma verdadeira aula demonstrando que Vargas, apesar de ditador, depois eleito, foi o maior presidente do país e aquele que pensou crescimento e desenvolvimento.

Deu uma verdadeira aula de política, economia, diplomacia quando a opção era Alemanha e os Aliados, com os Estados Unidos. A segunda opção permitiu que o Brasil saísse da economia de sobremesa, do café e se industrializasse com o complexo siderúrgico de Volta Redonda.

Além disso, Guerreiro Ramos foi entrevistado pelo CPDOC e traçou um excelente programa de mestrado e doutorado com a Universidade Federal de Santa Catarina.

A volta ao Brasil não poderia ter sido melhor.

### *Quais foram as principais ideias/conceitos/teorias que Guerreiro desenvolveu e o tornaram um expoente em sua área?*

Com o devido respeito, havemos por bem trabalhar a obra de Guerreiro Ramos, desde as políticas, as sociológicas e as de administração. O ponto de partida já foi demonstrado no nascedouro do famoso seminário no Instituto Metodista Bennett.

O autor já era conhecido e foram seus ex-alunos Wilson Pizza Junior e Adilson de Almeida que, como professores, exigiam que nos últimos períodos de teoria geral de administração o autor fosse estudado. O nascimento do Diretório Acadêmico Alberto Guerreiro Ramos e o Seminário foram o rastilho necessário para o desenvolvimento da obra.

Não poderá ser esquecida a brilhante contribuição do octogênio Luiz Antonio Alves Soares, Clovis Eugenio Brigagão, Lucia

Lippi, Fernando Tenório, Nanci Valadares, dentre outros, além de empresas que nos permitiram publicar e republicar as obras.

A *Teoria de delimitação dos sistemas sociais* já tem tópico próprio nos livros de introdução à administração como teoria transitiva nos livros da editora Pearson.

Mas tópicos como redução sociológica, homem parentético, leis da redução sociológica, pesquisas e indicadores de natalidade e mortalidade infantil, gestão e administração pública são assuntos que chegaram, ficaram e se fixaram nos livros e nas mentes brasileiros.

## ARISTON AZEVEDO

---

### *Como você teve contato com a obra de Guerreiro Ramos?*

Eu nunca cheguei a ter contato pessoalmente com Guerreiro Ramos. A primeira vez em que ouvi falar de Guerreiro Ramos foi durante o meu mestrado em administração, na Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC), em 1995, quando tive aulas com ex-estudantes de Guerreiro Ramos nos EUA. Foram, na verdade, três professores: José Francisco Salm, Francisco Gabriel Heidemann, que estudaram com Guerreiro Ramos entre o final dos anos 1970 início dos anos 1980, e João Benjamim da Cruz Jr., que fez seu doutorado nos EUA com Guerreiro Ramos em meados dos anos 1970. Também mantive contato com Ubiratan Simões Rezende, professor da UFSC e que também foi orientado pelo sociólogo brasileiro em seu doutorado em meados dos anos 1970.

Foi, portanto, na qualidade de aluno de mestrado na UFSC que tive contato com a obra de Guerreiro Ramos, particularmente via o texto “Teorias administrativas e modelos de homem” e o livro *A nova ciência das organizações*.

### *Através desses professores você começou a estudar as obras de Guerreiro Ramos?*

Sim, tive contato com Guerreiro Ramos logo após ingressar no mestrado. À época, minha intenção era realizar pesquisa sobre “criação de conhecimento organizacional”. Após ler *A nova ciência*, decidi redirecionar minha pesquisa para estudar o desenho organizacional de uma organização não governamental — Centro de Valorização da Vida (CVV) — à luz das dimensões delimitativas que Guerreiro Ramos aponta em seu paradigma paraeconômico,

ou seja, espaço, tempo, tecnologia, tamanho e cognição. Foi com essa finalidade inicial que me impus a dedicação necessária para compreender a obra de Guerreiro Ramos.

De 1995 até contemporaneamente, Guerreiro Ramos é figura constante em meus trabalhos e minhas reflexões.

*Sei que Guerreiro Ramos fundou um curso na UFSC. Este foi o mesmo programa que você fez?*

Não. Fiz meu mestrado no mesmo departamento de administração em que ele atuou, mas já não se tratava do mesmo programa, do mesmo currículo. O mestrado que Guerreiro Ramos criou, juntamente com outros ex-alunos dele, era sobre planejamento governamental e teve vida curta, embora ali permanecessem, por intermédio de seus ex-alunos, suas ideias e o esforço de disseminação da teoria delimitativa.

*O que lhe chamou a atenção no trabalho de Guerreiro Ramos naquele momento?*

Particularmente, nos idos de 1995, o que me atraiu foi o senso crítico dele em relação às teorias de administração. A minha formação (graduação) é em engenharia mecânica. Eu trabalhei como engenheiro de projeto durante quatro ou cinco anos em uma multinacional norte-americana. Em determinado momento, pedi demissão do trabalho para cursar mestrado em administração. Dada minha experiência em plantas industriais, no exercício da profissão de engenheiro e também na prática administrativa empresarial, o contato com o pensamento crítico guerreiriano teve impacto muito grande em mim, não apenas do ponto de vista teórico, mas também prático, pois dizia respeito ao meu cotidiano na empresa. Em verdade, o que realmente me impactou quando o li foi sua preocupação com a liberdade humana.

Eu percebi naquele livro (*A nova ciência*), e posteriormente pude constatar e me aprofundar, que há uma preocupação enorme

por parte de Guerreiro Ramos com a emancipação humana, com a liberdade humana. Eu percebi sua preocupação em tentar resgatar o homem e a sua liberdade, que as teorias administrativas estavam empenhadas em lhe subtrair, aprisionando-o, domesticando-o com vista a finalidades organizacionais específicas.

*Como era a reputação de Guerreiro na Universidade Federal de Santa Catarina, naquela época?*

Tentarei expressar aqui minha percepção conforme o ponto de vista que eu possuía à época, isto é, conforme meu sentimento como aluno naquele momento. As opiniões que eu ouvia eram muito controversas. Por um lado, colegas comentavam que os professores que foram alunos de Guerreiro Ramos tendiam para uma espécie de dogmatismo guerreiriano, que pertenciam a uma espécie de “igreja”, conseqüentemente, eram uns paroquiais. Porém, o programa de pós-graduação estava em pleno processo de abertura, de atração de novos professores, muitos dos quais com perspectivas bem diferentes daqueles, uns marxistas, outros liberais, outros sequer sabiam qual era a sua. O contexto era esse. Eu sentia, na condição de estudante, essa tensão entre perspectivas e valores quando de minhas conversas com meus colegas e com alguns poucos professores. A crítica maior dizia respeito ao paroquialismo que estava sendo formado em torno das ideias de Guerreiro Ramos.

*O que atraía as pessoas para perto dele?*

Esse negócio é complexo. Eu já ouvi críticas, por exemplo, de pessoas se referindo aos seguidores como “viúvas do Guerreiro”. Essa conotação deveras pejorativa eu cheguei a ouvir algumas vezes em corredores e auditório de congressos dos quais tenho participado aqui no Brasil. É uma provocação deslavada, claro. Mas há que se considerar que Guerreiro Ramos era um sujeito do tipo que despertava amor, em uns, e ódio, em outros. Mas é importante frisar que há diferenças significativas em termos dos sentimentos que as

diversas gerações de leitores desenvolvem quando leem os textos de Guerreiro Ramos.

Se, por um lado, houve uma geração de pessoas que teve acesso a Guerreiro Ramos e suas ideias nos idos dos anos 1950, início dos anos 1960, me refiro aqui àqueles que foram seus alunos na Fundação Getúlio Vargas (FGV) no Rio de Janeiro, no Instituto Superior de Estudos Brasileiros (Iseb), muitos dos quais em plena atividade; esses, certamente, foram afetados pelas intrigas pessoais de Guerreiro com outros intelectuais desafetos seus. Então, esses primeiros estudantes foram, certamente, afetados por isso, ou seja, foram afetados pelo sentimento que perpassava suas contendas com, por exemplo, Florestan Fernandes, Álvaro Vieira Pinto, Costa Pinto e muitos outros. A mim, parece, portanto, que essa primeira geração foi bastante afetada pelos desafetos de Guerreiro Ramos.

Por outro lado, há aquela geração que tomou contato com Guerreiro Ramos no ambiente universitário norte-americano, na USC, em especial os brasileiros que para lá se deslocaram. Muitos dessa geração desconheciam a própria obra de Guerreiro Ramos dos anos 1950 e, mesmo, dos anos 1960. Então, essas pessoas não foram tão afetadas pelos desafetos, pelas intrigas, pela amargura etc., que ele nutriu quando aqui residiu. Essa geração de estudantes pôde fazer uma leitura de suas ideias já distante de um contexto de embates pessoais, já conheceu, digamos assim, não exatamente o Guerreiro Ramos sociólogo, mas o estudioso da administração em si, da administração pública.

Por fim, há atualmente uma terceira geração, aquela a que pertenço, que não teve contato direto com sua pessoa, e que, particularmente, possui boa instrução sobre sua obra sociológica. Esta é uma geração mais livre em termos desses desafetos e que tem assumido para si a responsabilidade de reapresentar Guerreiro Ramos aos universitários.

Se você me permite fazer um parêntesis... Eu diria que, no que se refere à recepção disciplinar da obra de Guerreiro Ramos, há



duas modalidades de recepção, a depender da área de conhecimento a que se está a tratar: se você caminha para a sociologia ou para a ciência política, perceberá, claramente, a presença das ideias de Guerreiro Ramos dos anos 1950 e de um ou dois livros do início dos anos 1960 (me refiro mais exatamente a *Mito e verdade da revolução brasileira*, *O problema nacional do Brasil* e *A crise de poder no Brasil*). Então, os sociólogos, os cientistas políticos, os estudantes de sociologia e ciência política no Brasil, eles conhecem o Guerreiro Ramos daquela época e, certamente, desconhecem (na verdade ignoram) o Guerreiro Ramos pós-1965, o Guerreiro Ramos exilado, o Guerreiro Ramos que vai fazer sua trajetória nos EUA.

Por outro lado, na área disciplinar da administração, percebe-se o inverso. Aqui, há grande conhecimento do Guerreiro Ramos d'A *nova ciência*, do sujeito que elaborou um pensamento crítico das teorias das organizações. Quer dizer, é desconhecida sua sociologia, suas obras dos anos 1950 e 1960.

Acho que essa geração atual, a geração para a qual eu leciono, tem percebido essa dicotomia e tentado, a seu modo, resolvê-la. Isto me parece mais difícil nos campos da sociologia e ciência política, nos quais o estágio de ignorância de seus escritos no exílio ainda permanece. Em suma, na administração estamos tentando romper essa dicotomia. A bem da verdade, minha tese de doutoramento pode ser vista como um esforço pessoal nesse sentido: trata-se de uma resposta a essa dicotomia. Ali eu tentei romper com essa leitura parcialista, ao procurar contar as constâncias, em termos de valores pessoais, de temáticas, de propósitos científicos, ao longo da trajetória intelectual de Guerreiro Ramos.

***Frente a esta dicotomia, como Guerreiro Ramos se vê entre a sociologia e a administração?***

Ele vai se afirmar sempre como sociólogo. Essa é a titulação que ele acolhe para si, é sua denominação. Ele vai se autodeclarar —

pois assim realmente o era — sociólogo, um sociólogo, diga-se, com uma preocupação singular: em um primeiro momento, a de compreender o Brasil e de elaborar uma teoria sobre a realidade brasileira; segundo, a de compreender um fato novo, um fato que, segundo entendia, era, devido às condições históricas, de fundamental importância compreendê-lo, pois compreendê-lo implicava compreender a própria condição humana contemporânea. Me refiro aqui ao fenômeno das organizações modernas.

Para Guerreiro Ramos, a organização era um fenômeno novo, um fato novo, que não poderia ser deixado de lado, sob pena de comprometermos nosso entendimento sobre o Homem, sobre a Natureza e suas condições contemporâneas e futuras. Então, eu vejo Guerreiro Ramos como alguém que percebe um objeto singular sob variadas perspectivas e com determinada preocupação. Nesse sentido, nossa sociedade é pensada a partir de um ponto de vista sociológico singular, o ponto de vista organizacional. Comparado com sua preocupação inicial com o Brasil, com sua análise macrosociológica, pode-se dizer que Guerreiro procede a uma espécie de microsociologia ao acolher a organização como seu objeto de análise.

Neste ponto, há um grande pioneirismo de Guerreiro Ramos no que se refere à sociologia brasileira e eu diria à própria sociologia de modo mais amplo. Para que você tenha uma ideia, por exemplo, ainda hoje, na sociologia, nós não temos uma temática como sociologia das organizações consolidada aqui no Brasil. A sociologia ignora as organizações, de certa forma.

### *Então, o que dá origem a esta dicotomia?*

Muda o fato ao qual ele dá destaque. Por um lado, nos anos 1950, a categoria de Guerreiro era o Brasil. A categoria era a nação. O Guerreiro pensava a partir de uma categoria específica, nação, Brasil, nacionalismo. Posteriormente, ele descobre a organização e o anuncia em seu livro *Mito e verdade da revolução brasileira*. Ele nos diz para que olhemos a organização, pois esta é um fenômeno

novo da sociedade; ele escreve isso por volta de 1963, mas suas reflexões são bem anteriores a essa data. O grande motivo que o leva a escrever é sua perplexidade sobre o domínio que os partidos políticos, suas ideologias sistematizadas, exerciam sobre os sujeitos. É a vida, é sua atuação no campo da política, que o leva a refletir sobre a organização. Depois, de modo acertado, ele abandona o partido e foca a organização.

### *Como foi a mudança da reputação de Guerreiro no Brasil?*

Ainda hoje, eu diria que a reputação de Guerreiro não é das melhores. Não podemos esquecer o fato de que Guerreiro Ramos comprou brigas com a principal escola de sociologia brasileira, a USP. Não podemos esquecer que a USP é o projeto vencedor de sociologia aqui no Brasil. Da USP vieram um presidente, o Fernando Henrique Cardoso, e a concretização da promessa marxista, a ascensão dos proletários ao poder quando Lula foi eleito presidente. Nesse contexto de projeto hegemônico de sociologia, não é estranho que o nome de Guerreiro tenha sido excluído do pensamento sociológico brasileiro, propositadamente excluído. Pode-se argumentar que seu afastamento do Brasil, seu exílio, contribuiu bastante para esse esquecimento. Mas nunca é demais lembrar que Florestan Fernandes também foi exilado e, nem por isso, foi esquecido, e não o foi porque a USP não deixou que fosse. O fato de nós termos a USP como a responsável promotora do projeto de sociologia científica no Brasil e Guerreiro Ramos tenha se filiado a outra corrente sociológica, à sociologia dita “sociologia dos ensaístas”, à sociologia institucionalmente vencida, universitariamente derrotada, isso é significativo. Desse duelo entre uma sociologia mais ensaísta e uma sociologia mais científica, o projeto vencedor foi o da USP. Isso teve implicações seriíssimas para o destino das ideias de Guerreiro Ramos por aqui. Eu acho que ainda hoje a sociologia brasileira não rende a Guerreiro Ramos os devidos méritos de que ele é merecedor. Não somente a ele, diga-se, mas também a diver-

sos outros pensadores importantes, mas que, por questões diversas, não figuram no panteão dos livros obrigatórios.

***O fato de ele ter ido para os EUA e publicado muitos livros não contribuiu para mudar a reputação dele?***

Eu diria que não. Guerreiro Ramos sai do Brasil sendo um dos grandes sociólogos, se não o maior sociólogo daquele momento. Sua carreira foi interrompida brutalmente com a cassação de seu mandato de deputado e a consequente vida de foragido no Brasil e, depois, nos EUA.

Ele sai como um dos maiores sociólogos e volta como uma figura basicamente vinculada ao campo da administração, um campo que não gozava de boas reputações acadêmicas. Quando ele regressa para o Brasil, vai dedicar esforços a um curso de mestrado em administração pública em planejamento governamental em uma universidade periférica. Parece-me que devido à sua forte acolhida no campo disciplinar da administração houve um bloqueio dos próprios estudantes e professores que o assessoravam aqui no Brasil. Eu acredito que isso tenha limitado seu reingresso no campo das ciências sociais. Além disso, no meu entendimento, as ideias de Guerreiro Ramos construídas nos EUA ainda não foram devidamente apresentadas às ciências sociais brasileiras. Algumas pessoas têm feito um esforço grande nesse sentido. Vale destacar os nomes de Lúcia Lippi de Oliveira, Edison Bariani, Marcelo Maia, Marcos Chor Maio, eu próprio, todos imbuídos do propósito de reapresentá-lo para a sociologia, donde ele é originário.

***Como A nova ciência das organizações foi recebida no Brasil?***

Acho que o livro foi recebido de forma muito positiva no Brasil, naquele momento. A FGV e alguns de seus professores (ex-alunos de Guerreiro) estiveram fortemente envolvidos com essa questão, mesmo porque *A nova ciência* foi publicada, no Brasil, pela editora da FGV.

***Houve certa dificuldade para publicar este livro nos EUA. Como foi no Brasil?***

O livro recebeu 14 negativas antes de ser publicado pela Editora da Universidade de Toronto. O argumento básico do livro estava razoavelmente delineado em torno dos anos 1973-74. Porém, o livro só será definitivamente aceito para publicação em 1980. Eu tive acesso às cartas de negação. Os argumentos eram diversos. Numa dessas cartas o editor argumentava que o livro era demasiadamente filosófico para a administração nos EUA e o leitor acadêmico médio norte-americano teria dificuldade de compreendê-lo, haja vista as bases filosóficas das ciências sociais europeias que fundamentavam suas ideias. No entanto, no Brasil, devido principalmente à sua ligação com a FGV, esse tipo de questão não foi considerado, creio.

***As origens de Guerreiro impactaram sua obra? Em caso positivo, como?***

Obviamente que o fato de ele ser negro teve impacto grande em sua trajetória institucional e intelectual. Nesse sentido, seu envolvimento com o Teatro Experimental do Negro (TEN) nos anos 1940 foi de grande importância para suas ideias e sua própria personalidade, creio. Você sabia que seu primeiro livro publicado foi um livro de poesias? O título é *O drama de ser dois*. Àquela época, o drama a que ele se refere, e que está exposto em suas poesias, é entre seu pertencimento a um plano divino e sua condição de ser terreno. Este termo foi apropriado por Darcy Ribeiro e por Costa Pinto, quando se referem à condição do mulato na sociedade brasileira: alguém que se situa entre o mundo do negro e o mundo do branco. Os textos que ele escreveu no TEN refletem muito fortemente uma preocupação com o processo de libertação do negro do estigma que o branco lhe havia inculcado. Então, isso faz parte da trajetória de Guerreiro, está posto em sua teoria e é inegável que teve impacto. Sua condição de negro, sua condição de sujeito de um país periférico, de um intelectual de periferia, tudo isso está impresso em suas ideias.

Vale mencionar que em uma das primeiras conferências que ele ministrou nos EUA, acho que em 1967 ou 1968, ele fez menção ao fato de terem sido publicados dois grandes livros no campo da sociologia mundial: primeiro, o livro *A imaginação sociológica*, de Wright Mills; segundo, seu livro *A redução sociológica*. Veja bem, afirmar isso em um espaço acadêmico norte-americano, em uma universidade americana, praticamente na sua chegada, na sua recepção no ambiente acadêmico norte-americano, isso foi um ato de muita coragem e audácia.

*Antes de ir para os EUA, a proposta de Guerreiro era a de entender o Brasil, apresentar uma proposta para política e desenvolvimento; depois que ele vai, ele começa a olhar para as coisas de uma forma universal. Ele volta para focar o Brasil em particular?*

Não que ele abandone o Brasil. Ele mesmo afirmava diversas vezes: sou um sujeito que penso no Brasil 24 horas por dia. No entanto, os problemas dos brasileiros em geral são um pouco mais abstratos, pelo menos nos seus escritos durante o exílio. É óbvio que nas rodas de conversas o Brasil era sempre um dos temas mais destacados. Mas do final de 1978 a 1980, ele volta a escrever sobre o Brasil já à luz do que sua teoria delimitava. Então, o Brasil já é analisado, não do ponto de vista do seu equipamento de *A redução sociológica*, como era nos anos 1950-60. Mas à luz de aparato crítico às ciências sociais de modo geral. Aliás, vale dizer que Guerreiro Ramos não chega a fazer *mea culpa* por ter admitido, nos anos 1950, que o Brasil deveria inserir-se nas principais economias do mundo de um modo imediato. Era a oportunidade do momento. Se nós olhamos para *A nova ciência*, lá está uma forte crítica ao próprio remédio que Guerreiro receitava nos anos 1950 para o Brasil.

*Qual você consideraria a maior contribuição de Guerreiro para a área de administração pública?*

Certamente, me parece que a crítica à racionalidade que ele faz é uma contribuição muito grande e que ainda está sendo assimilada. A críti-

ca que ele faz às ciências sociais, particularmente às teorias das organizações, do ponto de vista da racionalidade que está ali acolhida, esse ponto é fundamental e está a merecer maior atenção de nossa parte.

A segunda crítica, esta em parte consequência da primeira, haja vista que seu argumento começa pela revisão crítica da razão e, por conseguinte, do modelo de homem instituído nas ciências sociais de modo geral, diz respeito à revisão da concepção de natureza humana que incide sobre as teorias administrativas e sociológicas de modo geral. Aqui também tem contribuição importante.

Além disso, a crítica à sociedade de mercado, por um viés não marxista, quer dizer, a crítica ao capitalismo a partir dos trabalhos de Karl Polanyi, há aqui pioneirismo que hoje encontra grande acolhida nos teóricos da economia solidária, da economia da comunhão, da economia da dádiva etc. Nesse sentido, seu pensamento é muito contemporâneo. Então, esse é um dos pontos que para a administração pública me parece sem igual.

Ainda há outro elemento, e esse deve ser tratado com um pouco mais de cuidado, que é sua solução, ou seja, a teoria da delimitação dos sistemas sociais. A teoria delimitativa também me parece uma propositura muito interessante, embora eu sinta mais afinidade com seu diagnóstico do que com sua proposta de solução. Mas, independentemente disso, há muita coisa a ser explorada nessa direção, como, por exemplo, o papel do Estado diante da sua proposição de delimitação, o desafio de elaboração e análise de políticas públicas segundo critérios substantivos.

E, ainda sobre *A nova ciência*, vale destacar sua ideia de organização perdurante, quando ele se apropria da teoria de processo de Alfred Whitehead. Hoje em dia, há grande discussão sobre a teoria de processo no campo dos estudos organizacionais.

### *E na sociologia?*

Acho que, hoje, vejo as ideias de Guerreiro Ramos muito em sintonia com o movimento de pensadores latino-americanos que discutem o colonialismo. Guerreiro Ramos participou dessas discussões lá atrás.

Outra questão fundamental é a própria contribuição do método de *A redução sociológica* de Guerreiro Ramos. Ele é bastante singular nisso, porque boa parte dos sociólogos de sua época eram mais afei-tos à utilização do método funcional-estruturalista. Guerreiro inova quando se trata de método, embora sejam perceptíveis limitações de sua aplicação quando da análise de certos objetos sociológicos.

***Por que você decidiu focar sua tese de doutorado em Guerreiro Ramos?***

Primeiro, porque eu gostaria de romper com aquela polaridade em torno de sua obra — administração *versus* sociologia e ciência política. Isso me causava incômodos. Ao estudá-lo, descobri um sujeito que escreveu poesias em sua adolescência, que abandonou o Nordeste e segue para a capital do país, Rio de Janeiro, com o intuito de ser poeta, mas que depois desiste dessa aspiração. Eu conheci um sujeito que foi fortemente influenciado por um filósofo russo chamado Nicolas Berdyaev, um filósofo com fortes influências místicas. Eu descobri um jovem que se envolveu com um conjunto de intelectuais franceses nos anos 1930, que trocava correspondências (ainda quando jovem) com intelectuais como Jacques Maritain, Emmanuel Mounier, Alexandre Marc, Nicolas Berdyaev, com toda uma corrente de estudiosos do personalismo francês, jovens como ele. E, assim, foi-se revelando um sujeito de uma personalidade fascinante, forte, de intelectualidade surpreendente. Uma pessoa que foi educada por um padre dominicano chamado dom Béda Kerkaiser, quando ainda adolescente. Então eu fui me surpreendendo à proporção que o lia. Ali estava um sujeito que resiste ao mundo, resiste ao entregar-se ingenuamente ao mundo, que se nega a ser um títere dos elementos do mundo, das artimanhas do mundo. Um sujeito que resguarda a personalidade como uma questão muito forte, muito particular, de certa forma inviolável por qualquer processo de socialização. Isso foi me fascinando. Então, eu fui cada vez mais enveredando, tentando buscar os laços permanentes de suas convicções como sujeito e como isso refletia na construção teórica.



## FERNANDO GUILHERME TENÓRIO

---

### *Qual trabalho você desenvolveu que possui relação com a obra de Guerreiro Ramos?*

Tenho estudado a obra do professor Guerreiro Ramos desde a minha época de estudante de graduação, inclusive já escrevi sobre a minha dívida ao pensamento dele. Dado o meu interesse por sua obra, fui convidado em 2010 pela revista O&S (*Organizações & Sociedade*) da Escola de Administração da Universidade Federal da Bahia (EA/UFBA) a coeditar com o professor José Antonio Gomes de Pinho um número especial sobre Guerreiro Ramos. Porém, devo salientar que não sou um especialista no pensamento do “velho Guerreiro” como carinhosamente o chamam. Apenas procuro entender o legado de um pensador brasileiro, de um teórico social que muito contribuiu, e ainda contribui, para o entendimento da realidade brasileira.

### *Qual foi a contribuição de Guerreiro para a área de gestão pública?*

Poderíamos listar várias, destacarei poucas. Quando ele foi deputado federal antes do golpe civil-militar de 1964, o professor Guerreiro elaborou o projeto que regulamentava a profissão de administrador no Brasil. Portanto, entre outras intervenções no Congresso Nacional, essa sua participação na definição do profissional da administração foi útil não somente àqueles que atuariam na administração pública como também àqueles que atuariam no setor privado da economia.

Porém, um fato que antecede sua ação como parlamentar foi ele ter sido no Brasil um dos primeiros professores de sociologia aplicada aos estudos organizacionais. Esse fato se deu na Ebap da Fundação Getúlio Vargas. Vale lembrar que a Ebap, à época, não tinha

o “E” de empresas, como passou a ser denominada a partir dos anos 1990 — Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas (Ebape). Assim, o professor Guerreiro muito contribuiu para os primórdios do ensino da administração pública no Brasil uma vez que a Ebap foi a primeira instituição no país a trabalhar com o tema.

Também, vale destacar, a contribuição à gestão pública, por que não dizer à modernização da administração pública brasileira, por meio dos seus escritos na *Revista de Serviço Público* (RSP) do então Departamento de Administração do Serviço Público (Dasp). Apesar de atuar como técnico de administração do Dasp, o professor Guerreiro escreve artigos e faz resenhas de livros que mais tarde vieram a ser clássicos na literatura internacional. Neste período, o professor Guerreiro vai comentar e analisar textos de autores como: Durkheim, Hayek, Mannheim, Weber, entre outros. Consequentemente, com os seus artigos na RSP, Guerreiro Ramos auxiliará a discussão da modernização da administração pública do país. Então estamos falando do início dos anos 1940 ao início dos anos 1950 quando foi técnico de administração do Dasp.

### ***Que outras áreas também foram influenciadas pelo trabalho de Guerreiro Ramos?***

A contribuição dele não foi só na área da sociologia aplicada ao estudo da administração pública e empresarial. O professor Guerreiro discutiu a questão do negro no país, inclusive criando, com Abdias do Nascimento, o Teatro Experimental do Negro. Vai desenvolver estudos na área de saúde pública. É um intelectual que nos anos 1950 e 1960 se destaca entre aqueles que discutem o destino do país sob a ótica nacional-desenvolvimentista. Claro que não podemos esquecer sua grande contribuição ao ensino e pesquisa em sociologia e o enfrentamento de suas teses junto à intelectualidade brasileira da época. Guerreiro Ramos, gostaria de destacar, além de um pensador que percebia como poucos as diferentes contradições da sociedade brasileira, foi, também, um intelectual engajado com os destinos do

país, tanto o foi que sofreu as consequências de seu engajamento, a cassação de seu mandato parlamentar em 1964 e o impedimento de continuar a carreira acadêmica no Brasil.

Não podemos esquecer que sua preocupação em participar ativamente do destino do país vai estar demonstrada na participação da criação do Instituto Superior de Estudos Brasileiro (Iseb), que se dedicou, pelo viés do nacional-desenvolvimentismo até sua extinção em 1964, a refletir e propor soluções à sociedade brasileira.

***Quais foram as principais ideias/conceitos/teorias que Guerreiro desenvolveu e que o tornaram um expoente em sua área?***

Uma das grandes questões apresentadas por Guerreiro sob o ponto de vista do pensamento organizacional ou das teorias organizacionais está fortemente presente em seu último livro, *A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações*. Nesta obra, seminal sob vários aspectos, o professor Guerreiro vai evidenciar o determinismo de mercado que orientava e ainda orienta o pensamento organizacional. Tese que até hoje não foi contestada até porque, lamentavelmente, o valor de troca é hegemônico no pensar e fazer administração.

Além disso, outros dois temas que pouca gente se dá conta e que aparecem neste seu último livro são a preocupação com a ecologia, tema que está na moda nos últimos 20 anos. Também em *A nova ciência das organizações*, Guerreiro Ramos vai discutir as organizações isonômicas contemporaneamente denominadas terceiro setor. Portanto, é nítido que ele estava à frente de seu tempo.

***Como é que as ideias dele foram recebidas no Brasil?***

Ele era polemista. Polemizava tanto à direita quanto à esquerda. Porém com um pensamento original, ou melhor, aproximando-se da originalidade. Digo aproximando-se porque, na realidade, à semelhança de outros teóricos, Guerreiro “bebia em várias fontes”, contudo produziu seu próprio manancial. Daí que não vamos

encontrar unanimidade sobre o pensamento por ele desenvolvido. Polêmicas à parte, fiquei surpreso quando comecei a coordenar o seminário supracitado, vários intelectuais brasileiros, alguns ainda jovens, se inclinam a estudar o pensamento de Guerreiro Ramos. Portanto, suas ideias ainda ecoam.

*O trabalho dele tem sido incorporado e utilizado em cursos da Ebape ou em outras universidades?*

Pelo menos posso garantir, de minha parte, que, aliado a outros pensadores brasileiros, latino-americanos e por que não forâneos, faço uso do pensamento do “velho Guerreiro”. Em outras universidades com as quais tenho colaborado, principalmente quando leciono pensamento crítico e pensamento organizacional, ele, Guerreiro, é uma referência fundamental. Para contar só uma experiência, na Universidad Andina Simón Bolívar em Quito (Equador), onde dou aulas no Curso de Doutorado em Administração, uma aluna chinesa que lá estudava ficou fascinada com o pensamento de Guerreiro Ramos e pediu que enviasse para a China todo o material disponível sobre Guerreiro Ramos. Talvez exemplo típico de que o pensamento do “velho Guerreiro” não é um pensamento apenas periférico do mundo ocidental, outras plagas também carecem do seu pensar. Outras universidades têm discutido seu pensamento, por exemplo, em 2013 o Instituto de Estudos Sociais e Políticos (Iesp), da Universidade do Estado do Rio de Janeiro, promoveu um seminário sobre sua obra.

*E sobre seu trabalho nos EUA? Houve alguma diferença significativa para o que ele vinha desenvolvendo no Brasil?*

Acredito que não. Ali Guerreiro Ramos deu continuidade ao que ele já vinha desenvolvendo no Brasil. Por exemplo, no livro *Administração e contexto brasileiro*, ele discutia a antinomia da racionalidade substantiva frente à racionalidade instrumental. Claro que esta discussão não é originalmente dele, a primeira geração da Escola de Frankfurt já a tinha realizado. Porém Guerreiro, ao trabalhar nos EUA o seu livro *A nova ciência das organizações*, dá continuidade ao

descrito na *Administração e contexto brasileiro* assumindo sua posição em defesa da racionalidade substantiva. Se diga de passagem e à semelhança dos grandes teóricos sociais, não dá para captar as ideias de um pensador somente lendo um de seus livros ou artigo, é importante ler sua obra por inteiro. Para entender a obra de Guerreiro é necessário ler o que ele escreveu anteriormente e também verificar os autores nos quais ele se inspirou, com os quais ele fundamentou seu pensamento. No caso de Guerreiro Ramos, vale lembrar o que ele diz no último parágrafo do prefácio da edição brasileira de seu último livro: “A nova ciência das organizações é, assim, produto de cerca de 30 anos de pesquisa e reflexão”.<sup>3</sup>

### *E sobre a discussão de filosofia? Como Guerreiro abordava-a em sua produção acadêmica e suas aulas?*

Apesar de não ter sido aluno de Guerreiro Ramos, porém, conversando com ex-alunos e observando a quantidade de livros que ele lia, e dos quais alguns tive que buscar na biblioteca da Fundação Getúlio Vargas quando ele ali escreveu *Administração e contexto brasileiro* antes de seu exílio nos EUA, posso imaginar e constatar a cultura geral da qual Guerreiro era detentor. Usando uma frase do senso comum, ele era um gênio. Ele discutia filosofia, história, sociologia, antropologia, cultura, economia, política, administração etc. Tinha uma formação complexa e isso tudo contribuiu à sua produção interdisciplinar. Ex-alunos comentam que nas aulas o bom era ouvi-lo, dado o conteúdo multidimensional de suas explicações. Certa vez, no final dos anos 1970, quando o Brasil ainda sofria os efeitos sistêmicos da ditadura civil-militar, Guerreiro vem ao Brasil para apresentar seu novo livro *A nova ciência das organizações*. A sala na qual organizamos a apresentação seguida de debates foi no Instituto Brasileiro de Administração Municipal (Ibam). Ali, apesar do momento, pode ser vista a importância do

---

<sup>3</sup> GUERREIRO RAMOS, Alberto. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1981. p. XVII.

pensamento de Guerreiro, vários intelectuais e políticos estiveram presentes, embora a divulgação do evento tenha sido restrita.

*Você poderia comentar sobre o legado de Guerreiro Ramos?*

Acredito que o legado de Guerreiro Ramos pode ser observado nas minhas falas anteriores. Como observei na resposta a sua primeira pergunta, apesar de não ser um especialista em Guerreiro Ramos, apenas tento entender sua obra, observo que ele deixou um legado em diferentes áreas, caso contrário, não o estaríamos discutindo neste início de século. O legado de Guerreiro pode ser encontrado em artigos e livros por ele publicados, nas resenhas bibliográficas que ele fazia na *Revista de Serviço Público* e na preocupação de intelectuais contemporâneos em estudá-lo.

*O que você acha que atraía as pessoas para perto dele?*

Era a novidade à época o conhecimento que ele manipulava reduzindo-o à realidade brasileira ou, talvez, a maneira como ele discorria sobre as contradições da nossa sociedade. Ao apresentá-las, ele o fazia de uma maneira complexa, totalizante, sem perder de vista o público ao qual se dirigia. Ao ler os artigos por ele publicados na imprensa brasileira não só percebemos o sentido didático de suas escritas por meio de conceitos, teorias, mas, principalmente, iremos compreender as contradições do mundo no qual vivemos. O conheci ainda jovem, ficava impressionado quando ele chegava à Fundação Getúlio Vargas. Era uma figura que tinha presença. Altivez. A imagem dele impactava. Gostaria de concluir este depoimento recorrendo a uma frase escrita por Guerreiro em *A nova ciência das organizações*: “Este livro nada mais é que uma enunciação teórica preliminar da nova ciência das organizações. Como tal estabelece uma agenda de pesquisa. Muito resta ainda a ser feito, ...”<sup>4</sup> É com este espírito que vale a pena discutir, contrariar ou desenvolver o pensamento do “velho Guerreiro”.

---

<sup>4</sup> Ibid., p. 197.

## LUIZ ANTONIO ALVES SOARES

---

### *Como foi seu contato com Guerreiro Ramos?*

Conheci Guerreiro Ramos por acaso. Tendo que trabalhar durante o dia para poder estudar, fiquei condicionado a encontrar colégio que possuísse ou fosse curso clássico. Não foi o que aconteceu. Concluí o curso tristemente, gostando apenas de filosofia.

Não sabia o que queria seguir. Mas sabia que não ia seguir uma carreira qualquer. Com o tempo que me sobrava, resolvi fazer vida mundana, ler coisas em que, pelo menos durante algum tempo, julgava mais útil ocupar o tempo. Assim se passaram dois anos.

Certo dia recebi convite para assistir a uma palestra que seria ministrada em um curso que estava sendo ministrado no Ministério do Trabalho denominado Curso de Cultura Social. As palestras eram à noite. Pelo tema, inscrever-me-ia dependendo do que ouvisse. Não me lembro do tema, mas gostei da matéria, que me chamou a atenção. Não me matriculei, mas não perdia as aulas dele. Ao final de uma aula decidi perguntar que matéria era aquela e onde poderia estudá-la. Ele respondeu-me que era sociologia, indicou-me onde estudar e sugeriu que eu fosse ao Diretório Acadêmico, mantido pelos estudantes, fazer o curso preparatório, caso realmente eu me interessasse. E se lograsse aprovação, procurasse por ele, pois teria algo para mim. Fui aprovado. E fui procurá-lo. O que ele tinha para mim: a *Cartilha brasileira do aprendiz de sociólogo — prefácio a uma sociologia nacional* (1. ed. Rio de Janeiro: Editorial Andes, 1954). E com dedicatória. Isto foi em 1954.

Durante o curso ia visitá-lo em seus locais de trabalho fazendo perguntas, comentando acontecimentos. Foi-me de excepcional valia de certa feita.

Anos depois ele ministrava uma aula na Escola Brasileira de Administração Pública (Ebap) da Fundação Getulio Vargas e eu estava presente como funcionário da casa. Emociono-me até hoje.

*O que foi que atraiu você para perto de Guerreiro?*

Em primeiro lugar, eram os temas que ele abordava. Eu não havia estudado sociologia no secundário, mas eu tinha uma curiosidade sobre a sociedade, a cultura e a política. A minha mãe era uma dona de casa politizada, ela era “getulista” e Guerreiro Ramos tinha sido da assessoria do Getúlio. Isso tudo me atraía e também a proposta que ele tinha da sociologia brasileira. Isso, para mim, era determinante e esse livro que ele me deu foi produto de um congresso de sociologia aonde as teses dele foram apresentadas. Ele entendia que deveria haver uma sociologia mundial, mas também uma sociologia brasileira. Isso deu uma grande polêmica. Eu percebi que Guerreiro indicava que deveria ter uma sociologia voltada para questões nacionais sem que deixasse de ser científica e adotei isso para toda a minha vida profissional.

*O que era a reputação de Guerreiro nesta época?*

Ele estava buscando espaço. Guerreiro brigava por oportunidade e espaço. Não era muito valorizada a tarefa dele de assessoria ao Getúlio. E a época não era tanto por mérito, era a época de indicação, então ele foi indicado para ser o assessor do Getúlio por amigos, Santiago Dantas. Eram pessoas que tinham muito prestígio e que indicaram Guerreiro. E uma vez a oportunidade foi oferecida a ele, ele aceitou e brilhou. Ele começou a desenvolver um trabalho inovador e original.

*Como foi a carreira e os trabalhos desenvolvidos por ele à época?*

Então, logo após, veio o movimento nacionalista e Guerreiro tomou parte muito ativa neste movimento. Ingressou no partido trabalhista brasileiro, o principal partido nacionalista do país nessa



época. Guerreiro escrevia em jornais, era muito conhecido, era muito popular. Ele esteve nas Nações Unidas representando o Brasil, já como deputado. Ele foi deputado porque ele era do partido do Brizola. Brizola foi candidato ao governo do Rio Grande do Sul e ganhou e Guerreiro era seu suplente. Então, quando Brizola foi para o Rio Grande do Sul, Guerreiro subiu para deputado. Ele foi deputado e fez um trabalho muito importante, polêmico, mas brilhante. Mas ele era também agressivo. Numa certa ocasião, os militares o chamaram para fazer uma palestra na Escola Superior de Guerra e analisar o quadro político e militar na época, ele disse que as forças armadas brasileiras estavam divididas, o que era positivo para a política do país. Isso foi uns dos motivos que levaram à sua cassação. Ele dizia e escrevia o que ele pensava.

*Depois que Guerreiro foi para os EUA, em 1965, muitas coisas estavam acontecendo no Brasil. Ele se manteve envolvido nas questões políticas brasileiras mesmo depois de ir para os EUA?*

Ele de lá acompanhava a política brasileira. Após a anistia, seus contatos com a Universidade de Santa Catarina se intensificam.

Teve artigos que Guerreiro Ramos escrevia no *Jornal do Brasil* entre 1978 e 1981 e esses artigos iam ficar abandonados. Eu juntei os artigos e busquei uma maneira de transformar os artigos em livro. São comentários a respeito do livro.

*Quais eram os temas abordados nos artigos?*

Faz uma crítica profunda da ciência social no mundo, principalmente à sua abordagem de mercado.

*Como é que o livro A nova ciência das organizações foi recebido?*

Causou inicialmente estranheza. Melhor compreendido, vem sendo conhecido em diversos países e além das ciências sociais.

*O que você considera que tornou Guerreiro Ramos um expoente em sua área?*

Ele se tornou expoente pela capacidade de criação, pela capacidade de elaboração teórica, pelas ideias originais. As críticas que ele faz se concentram nos pensamentos tradicionais nas ciências sociais, como a teoria do comportamento, a qual ele critica muito. A crítica que ele faz à economia política brasileira, a promessa de emprego — esses são pontos importantes no trabalho dele. Ele sempre teve pensamento criativo.

*Eu sei que você também foi aluno do Costa Pinto. O que você acha que era a base da competição entre os dois?*

Na competição havia componentes ideológicos: Guerreiro havia sido integralista (direita) quando jovem, o que nada possui de excepcional, Costa Pinto era de esquerda. Os comunistas exploravam a divergência. Havia o componente racial também. Costa Pinto fazia ironia, Guerreiro dizia que ele não possuía “qualidades morais nem científicas”. Lembremos que, na disputa entre Florestan e Guerreiro, aquele adotou a posição deste posteriormente.

## PAULO MOTTA

---

### *Como foi seu primeiro contato com Guerreiro Ramos?*

Eu era muito jovem, ele foi meu professor no segundo ano de graduação em uma matéria de sociologia aplicada em administração, mas era, praticamente, sociologia. Naquele tempo se estudavam mais ciências sociais básicas. Não havia ainda essa literatura fantástica sobre sociologia aplicada. Era um professor muito bom, muito querido e admirado por todos os alunos, e uma figura importante na escola.

### *Ele trazia para as aulas as experiências dele como funcionário público?*

Durante aquele tempo, além de ele ser um intelectual, era também político, trabalhava no Conselho Nacional de Desenvolvimento. No Brasil, em 1962, havia um debate político muito intenso. Era um momento especial da história do Brasil e ele era uma pessoa importante nessa história. Por coincidência, foi meu professor no ano de ser candidato a deputado. Ele exercitou uma função política: falava muito sobre política na sala, dado o momento do Brasil à época.

Estava naquele contexto o Brasil, em anos politicamente muito conturbados, eram momentos em que as pessoas estavam ideologicamente situadas. Além dele, também os outros professores traziam as mesmas ideias, os mesmos debates. Naquele tempo pontificava a ideia desenvolvimentista de romper laços tradicionais. Guerreiro Ramos simbolizava no momento a melhor proposta para romper esses laços. As aulas eram de sociologia, mas ele não deixava de mencionar o contexto político e o papel dele nesse contexto.

*Entre as outras pessoas que eu entrevistei, todos falaram que Guerreiro sempre atraiu seguidores leais; o que acha que atraía alunos para perto dele?*

Claro, ele era carismático: uma figura interessante, uma pessoa que expressava muito bem um ponto de vista que as pessoas queriam ouvir. Guerreiro Ramos tinha uma linguagem, uma terminologia, uma ideologia e propostas. Os alunos mais jovens viam o Brasil como um país pobre e repleto de problemas. As ideias de Guerreiro Ramos vinham como alternativa a esses problemas. Além de professor, ele atuava no mundo prático e seus exemplos enriqueciam suas aulas.

Guerreiro Ramos sempre foi uma pessoa que atraiu seguidores. Depois que o tempo passa, existe essa idealização da pessoa. Havia críticas às suas ideias no debate político da época, mas essas críticas deixavam de ser debatidas por causa da idealização. Quando diretor da Ebape, ajudei a organizar um seminário sobre a obra de Guerreiro Ramos.

*No livro A redução sociológica ele comenta sobre a importância da assimilação crítica para o Brasil. Ele tratava sobre isso nas aulas dele?*

Sim, ele já tinha um livro nessa época chamado *A redução sociológica*. Tinha uma ideia própria dele, mas também estava sendo discutido por outros autores na época. Ele até usava muitos modelos posteriores, até de um autor americano, muito estudado na Ebape, chamado Fred Riggs, sobre modelos de adaptação cultural. Na própria escola, havia disciplinas de antropologia enfatizando aspectos de adaptação cultural na administração pública. Guerreiro Ramos acentuava a assimilação crítica, inserida na terminologia da redução sociológica.

*Quais foram as ideias e teorias difundidas por Guerreiro Ramos no Brasil naquela época que são destaques em sua opinião?*

Na época, ele estava bem inserido no pensamento da esquerda brasileira. Nos EUA, ele foi reconhecido como pioneiro em introduzir

a fenomenologia nos estudos da administração pública nos EUA. Nos EUA ele se tornou muito mais acadêmico. No Brasil, era também um político e um funcionário público.

*Quando ele foi para os EUA em 1966, vocês, como alunos, estavam cientes de sua situação?*

Sim, claro. Como professor na USC se tornou logo uma pessoa admirada pelos alunos e essa admiração e sua contribuição eram constantemente divulgadas no Brasil.

*Você acha que o trabalho de Guerreiro no EUA impactou a área no Brasil?*

Sem dúvida. Por ter se tornado um acadêmico pesquisador, os trabalhos de Guerreiro Ramos nos EUA tinham um objetivo mais de produção de novas perspectivas sobre o saber. Academicamente, o trabalho dele enriqueceu muito o campo de administração pública e foi de grande impacto no Brasil.

*Você acha que as ideias dele foram assimiladas na área de gestão pública no Brasil?*

Foram. Claro que teve seus impactos. O meio acadêmico está sempre em evolução. No Brasil, você tem estudiosos recuperando as teses de Guerreiro Ramos, mas não é um tema cotidiano. Marcou época e cabe aos historiadores relembrar sua contribuição.

*Quais foram os principais legados da obra dele?*

Legou-nos um pensamento mais avançado de estudar a administração. Dentre muitas ideias, seu pioneirismo ao introduzir a fenomenologia nos estudos da administração pública, a redução sociológica, o domínio do mercado e as primeiras tentativas de identificar a história do pensamento administrativo brasileiro são constantemente lembrados.

*Na Ebape, as obras de Guerreiro estão incluídas no currículo?*

Nas aulas de administração pública, ainda há estudos sobre o pensamento de Guerreiro Ramos e seminários sobre suas obras. Na verdade, nunca foi esquecido. Todo aluno da Ebape ouve falar de Guerreiro Ramos, e alguns se identificam muito com o trabalho dele. A presença dele é muito forte em outras universidades no Brasil e também na América Latina.

## PAULO REIS VIEIRA

---

### *Quando é que você conheceu Guerreiro?*

Eu conheci Guerreiro Ramos na Ebape (FGV), no Rio de Janeiro, onde ingressei por meio de um concurso. Foi lá, nas reuniões da congregação da escola, que conheci Guerreiro Ramos nas discussões que tínhamos na segunda metade dos anos 1950. Claro que como cidadão brasileiro eu já sabia alguma coisa sobre Guerreiro Ramos, só que me surpreendi ao me encontrar na mesma congregação da FGV que ele.

Mais à frente, tive vários contatos com ele, mas nunca fui seu aluno. Cruzava com ele, como professor da Ebape, à qual passei a pertencer, e ele já estava lá. Eu conheci o trabalho dele como sociólogo, como político, como professor, mas nunca como aluno. Guerreiro era uma pessoa, a meu ver, até um pouco distante de mim, em virtude das diferenças de experiências anteriores.

Minha área dentro da administração sempre foi administração pública, e Guerreiro Ramos, sociólogo, professor e político, também atuava pelo que era importante na área de administração pública.

Por outro lado, tínhamos desencontros intelectuais, entres as minhas preocupações teóricas e práticas e o mundo de Guerreiro Ramos, focado, principalmente, na sociologia e na política. Por causa disso, de forma complementar, utilizei as abordagens teóricas de Guerreiro Ramos nas aulas que dava e em minhas preocupações de pesquisa. Utilizava, principalmente, a questão da nova teoria das organizações, livro que ele publicou nos EUA.

### *Como foi seu contato com Guerreiro na USC?*

Eu era aluno de Ph.D e no ano em que defendi minha tese Guerreiro chegou na faculdade. Eu fui uma das pessoas que o recepcionou,

buscando apoiá-lo de alguma forma a se adaptar, física e familiarmente, em torno da USC.

*Então, como Guerreiro se adaptou? Como foi sua experiência logo após chegar à USC?*

Considero que ele estava bem, mas tenho de dizer que, em minha avaliação, Guerreiro Ramos tinha uma história no Brasil, que refletia uma posição de contestador do regime vigente, tanto que ele foi cassado e, por este fato, me surpreendi com o abrigo dado pelos EUA a ele, por ser um contestador da posição capitalista americana predominante no mundo, como demonstrara em sua atuação como deputado. Estou dizendo isso sem querer tomar este ou aquele partido, estou, apenas, mencionando que me surpreendi com a ida dele para um país em que sua posição seria, a meu ver, altamente contestatória. E, mesmo assim, ele desenvolveu sua vida intelectual com muito sucesso e brilhantismo.

*E quais contribuições você considera que Guerreiro agregou à USC?*

Como ele era um homem muito inteligente, de extrema competência no que fazia, com visão muito abrangente dos problemas mundiais, seus pontos de vista da sociologia, da política e da ciência política podem ser considerados grandes contribuições para a USC.

Além disso, muito interessante notar que ele pôde levar para lá uma contribuição de um negro, um negro brasileiro competente, teórico, capaz de estabelecer um contato maior entre uma sociedade emergente, como é a brasileira, e uma sociedade do primeiro mundo, como é a norte-americana.

Também vale destacar o fato de ele ter uma preocupação teórica muito mais ampla, que não era só a do sociólogo, não era só a do político cassado, não era só a do administrador, era uma visão muito mais ampla sobre qual era o papel das organizações no mundo e qual era o papel das organizações em uma sociedade de-



envolvida, em comparação com uma sociedade que até hoje busca seu grau de desenvolvimento.

Isso resultou em uma contribuição enorme para o desenvolvimento de uma teoria das organizações, sejam públicas ou privadas, mas universais.

*Você percebeu alguma mudança em seu trabalho pós-transição para a USC?*

Alguém com a história de Guerreiro Ramos no Brasil, que tinha uma visão contestatória do mundo capitalista e por causa disso e por outros motivos fora cassado em seu país, buscava um caminho para prosseguir em uma obra extremamente relevante e que não seria vista dessa maneira por todos os segmentos da sociedade brasileira.

Quando ele foi para os EUA, considero que teve que mudar sua trajetória. Não mudou sua capacidade na inquietude intelectual que sempre demonstrara em seus trabalhos. Por outro lado, mudanças podem ter sido percebidas pelo público a que ele estava atendendo, na transposição de alguma preocupação que um intelectual como ele poderia ter tido antes para uma sociedade completamente diferente.

*Quais foram as principais ideias e teorias que Guerreiro desenvolveu e o tornaram um expoente em sua área?*

São tantas. Eu já citei todas que, para mim, foram fundamentais em minha busca intelectual para entender o que são as sociedades, o que são as organizações, como elas são influenciadas pelo entorno, pelo contexto. Quando ele fala na racionalidade substantiva, ele oferece uma contribuição à área de gestão de fundamental relevância, porque a área de gestão preocupava-se com o instrumental e com a racionalidade objetiva, antes de ele trazer este conceito.

Ele pode não ter sido o único a pensar nisso, mas foi quem trouxe novos conceitos para a área de gestão. Como a questão do

homem que ele chamou de parentético e que assim deveria ser percebido na sociedade e nas organizações. Acho que essas foram, em termos conceituais, as maiores contribuições de Guerreiro Ramos.

*Como suas ideias chegaram ao Brasil? E como foram recebidas?*

Eu acho que de uma forma muito restritiva. Isso ocorreu, pois o mundo acadêmico é muito lento ao tentar absorver novos conceitos. Até hoje, se formos a uma universidade brasileira que tenha um curso de pós-graduação em administração, e falarmos sobre a racionalidade substantiva na área de gestão, ainda é algo que perturba. Penso, porém, que no mundo acadêmico as ideias de Guerreiro Ramos estão presentes, mas no mundo de ações, ações administrativas, no mundo de transposição do que alguns pensadores possam ter pesquisado e saber sobre gestão para sua prática, considero que ainda não absorvemos, totalmente, a contribuição dele.

*Você considera que ele atraía muitos seguidores, especialmente, entre seus estudantes?*

Não sinto isso. Eu não sinto que são seguidores dele. Acho que ele atraía as pessoas, pois ele provocava novas ideias nos alunos. Sem dúvida, fazia as pessoas pensarem, além de ter uma habilidade de lidar com as pessoas que considero extremamente positiva.

*Qual foi a maior contribuição do trabalho dele para a administração pública no Brasil?*

Acho que foi no ensino da administração pública na Ebape, trazendo uma visão muito mais de ciências sociais aplicadas. Como ele era sociólogo, possuía uma visão que o administrador tradicional não tinha.

Além disso, ele era um grande sociólogo na área de sociologia e na área de política. Eu acho que ele deu uma contribuição enorme para tentar desmitificar a história de que há um lado da direita e um lado da esquerda, além de outros mitos que ainda permanecem nos dias de hoje.

## WILSON PIZZA JR.

---

### *Como é que você conheceu Guerreiro Ramos?*

A Fundação Getúlio Vargas tinha um programa de estágio que era seletivo e remunerado. O trabalho do estagiário era junto aos professores de tempo integral. Antes de me inscrever, eu sabia que queria trabalhar com Guerreiro. Ele tinha sido cassado, no ano anterior estava na Câmara e estava licenciado na Fundação; como ele perdeu o mandato, voltou a trabalhar como professor.

O presidente da FGV, Luiz Simon Lopes, tinha assinado um convênio com a Fundação Ford, para começar a produção de literatura brasileira na área de administração, porque não havia nada, todo o material era traduzido de autores americanos. Ele ofereceu isso a Guerreiro, além das aulas que ele voltaria a dar na área de sociologia. No entanto, Guerreiro tinha uma letra desgraçada. Para você ter uma ideia, uma folha de papel ofício escrita à mão por ele dava duas páginas e meia datilografadas. Então, ele precisava de alguém que tivesse conhecimento de inglês e datilografia. E todo mundo queria trabalhar com ele. Como eu tinha feito um curso de inglês e era datilógrafo, consegui a vaga. A gente tinha aula de manhã, e de tarde eu ficava por conta dele. Ele escrevia os textos e me dava as folhas manuscritas para datilografar. Foi o maior prêmio que tive na vida, porque eu era rápido na máquina. Então às 3 horas eu já tinha terminado o serviço, levava para ele e ele perguntava se eu tinha lido. Então eu respondia “li” e ele perguntava se eu havia entendido e eu respondia “não entendi nada”. Às vezes eu até entendia, mas dizia isso só para ouvir sua explicação. E ele me dava uma aula.

Então, fiquei um ano inteiro e quase fiquei reprovado nas outras matérias, porque só queria saber de estudar o que ele estava es-

crevendo. Tive aula particular com ele e com isso desenvolvi uma aproximação, uma certa intimidade. Eu também não tinha a menor ideia de quem era aquele sujeito, sabia que ele era famoso, que ele era autor de *A redução sociológica*, tinha lido, mas não tinha noção da importância dele como passei a ter. Ele começou a me encaminhar vários artigos e autores para ler. Eu, às vezes, dizia coisas que ele não gostava, que ele achava errado, eu fazia de propósito e comecei a fazer sugestões. Por exemplo, ele estava trabalhando num livro chamado *Administração estratégica do desenvolvimento* (título da primeira edição) e cada capítulo de um livro tinha um assunto. Ele queria explorar a falta da literatura sobre a administração pública no Brasil. Depois que ele terminava um capítulo, eu dizia, quem sabe o senhor não faz um seminário aqui sobre o assunto? Vamos convidar alguém que conhece do assunto? E ele aceitou. Então, cada vez que acabava um capítulo, ele achava alguém, um amigo, para fazer um seminário sobre o tema, teve um de literatura, outro sobre o tempo.

Ele foi gostando do livro, e eu gostando cada vez mais. Tanto que ele tinha previsto um projeto para depois que o livro estivesse pronto. Ele disse que queria propor para o Simon Lopes a criação de um laboratório de sociologia aplicada à administração. Contou-me que eu ia continuar trabalhando com ele depois que eu terminasse o curso. Achei ótimo! Claro que não aconteceu, aconteceu uma coisa melhor. Foi quando o Frank Sherwood fez uma visita à Fundação e soube que ele estava escrevendo um livro. Entrou em contato com ele e ficou entusiasmado com o livro, porque não havia literatura sobre aquele assunto no Brasil, tanto que, quando a gente consulta a bibliografia do livro, só havia relatos de experiência de vida de profissionais na área de administração pública. Então, o Frank Sherwood o convidou para passar um ano na USC.

### *Como ficou o contato de vocês depois que ele foi para os EUA?*

Depois que ele foi para os EUA, nós mantivemos uma correspondência permanente e, quando houve a anistia, e ele pôde voltar

ao Brasil, ele sempre me visitava. Ele ficava hospedado na casa da sogra dele, e eu sempre ia para lá também. Mas, enquanto ele estava nos EUA, ele me dizia o que ele estava fazendo. Às vezes, me pedia para fazer algum tipo de pesquisa, bibliografia no Brasil sobre algum tema que ele estava conduzindo lá. Então foi realmente uma amizade que se estabeleceu. Para mim, foi um preceptor, foi alguém que abriu um horizonte, abriu um caminho que eu jamais teria condições de obter. E para ele também foi bom, porque ele estava extremamente chateado com a cassação naquela época.

### *Ele comentava sobre a cassação com você?*

Ele me contou uma história e só uma vez ele falou disso. Guerreiro era do partido do João Goulart, o presidente deposto do PTB. Como eu morei em Brasília, pedi a uma bibliotecária para conseguir todos os discursos dele no Congresso. Ela conseguiu e me mandou. Eu tenho isso guardado também. Num dos primeiros discursos que ele fez, ele disse que não se importava com o PTB ou com qualquer outro partido. E que ele não ia abdicar das ideias dele por causa de afinidade a qualquer partido. E disse isso em plenário quando ele estava fazendo discurso! Ele fez críticas muito sérias, como era o estilo dele. No entanto, além de causar polêmica, causava também admiração, principalmente entre os deputados de outros partidos, porque viam que ele tinha uma atitude crítica. Então, quando veio o golpe de estado e veio a primeira leva de cassação, ele não estava na lista. E pessoas que foram cassadas e outros que se sentiam ameaçados, principalmente do partido dele, lembraram das críticas que ele fazia e do que ele dizia com relação à situação no Brasil. Eles procuraram por ele, o colocavam em uma condição de orientador para eles.

Ele disse para o pessoal o seguinte: “olha, esquecem essa coisa de partido, não existe mais partido, existe quem aderiu ou quem organizou esse golpe de estado e quem é contra. Hoje, que nós estamos aqui contra a revolução, qual é o nosso papel? É garantir os direitos dos cassados, principalmente das famílias dos cassados, para que

não caíam em desgraça, tentar garantir o mínimo de direitos. E esqueçam de partido, tem quem seja a favor e quem seja contra”.

E o pessoal entendeu. Segundo ele, foi isso que causou sua cassação. No dia seguinte, teve a famosa reunião em que ele foi elevado à categoria de líder. Era ele quem ia conduzir esse processo todo. E foi nesse dia que ele foi cassado.

Ele me falou uma coisa que eu nunca esqueci: “Seu Wilson, nunca se corrompa. Eu paguei por isso, mas paguei graças à manutenção daquilo que eu achava que estava certo”. Foi a única vez que ele falou sobre isso.

Eu tenho um amigo que uma vez me contou que viu um noticiário na televisão, em que o “presidente” Castelo Branco confessava que não queria cassar Guerreiro Ramos, que tinha errado. Eu achei que meu amigo estava delirando! No entanto, anos depois eu ouvi de outra pessoa a mesma história, que tinha ouvido aquilo e tal. Possivelmente, foi isso mesmo, ele foi cassado porque não havia nenhuma denúncia. Pelo contrário, pelos discursos dele na Câmara a gente via que ele conseguiu uma unanimidade, conseguiu jogar contra si a direita e a esquerda. No livro *Mito e verdade da revolução brasileira*, editado em 1963, um ano antes do golpe, ele dizia que a revolução brasileira foi uma jornada de otários. Que era a revolução das esquerdas, e, por incrível que pareça, revelou-se o certo, porque tinha uma direita só e 55 esquerdas, cada uma com uma proposta e brigando entre si. Na verdade, não tinha projeto, não tinha arma, não tinha nada. Palavrório, artigos e propostas mirabolantes.

*Você acredita que ele teria se mantido na área política se não tivesse sido cassado?*

Creio que sim, porque parecia que gostava daquilo. Ele era muito festejado. Ele conseguiu adesão de adversários e conseguia brigas com partidários. Porque contestava essa ideologia, a revolução de esquerda, ele dizia — cadê a proposta? cadê a revolução? Ele escreveu isso no *Mito e verdade*, que, sim, teria de haver uma revolução no Brasil, mas que não era nada do que eles estavam propagando de nenhum campo.

Acredito que ele continuaria sim. Aliás, a grande preocupação de Guerreiro sempre foi o Brasil, sempre foi entender o Brasil, e apresentar uma proposta de união, de encaminhamento político do Brasil. Ele contava uma história curiosa. Falando do Brasil, ele disse, nós não temos forma própria e quem não tem forma precisa copiar, imagina o Brasil no dia 6 de setembro, 1822, era colônia de Portugal. Colônia tinha que fazer tudo o que a matriz mandava e copiar tudo que a matriz queria. No dia 7 era um país independente, mas independente precisava de quê? Precisa de parlamento, precisa de eleições, precisa de representação externa, precisa de toda uma configuração que faça com que seja aceito no *hall* dos demais países independentes. Acontece que os países que já tinham isso eram países velhos, que criaram uma forma em razão de sua própria experiência. Que experiência que o Brasil tinha de democracia? Que experiência o Brasil tinha de parlamento, de eleições, de leis? Não tinha nada. Olha, evidentemente, para ser aceito, tinha que, então, copiar, copiar de quem tem. Então, não importa se ia dar certo ou não. Muita coisa não deu, alguma coisa deu, mas, na prática, a experiência ia fazendo com que se tentasse e corrigisse. Então, a proposta dele era exatamente essa. Nós precisamos de uma forma própria.

Quando a gente dizia, “Doutor, essa lei não pegou”, ele falava: “Lei não é para pegar. Lei é para ser cumprida”. Mas ninguém levava a sério, sabia que aquilo era só forma, não era conteúdo. Alguns entendiam que isso era uma patologia social, ou era uma burrice, não era uma ação estratégica. Sem essa configuração de representações, de leis em cima de uma prática que nós não tínhamos e que nunca tivemos, o país jamais seria aceito, jamais seria reconhecido.

*Como é que Guerreiro via outras revoluções, como a Revolução Soviética, a Revolução Chinesa?*

Ele visitou a União Soviética e visitou a China. Ele contou que na União Soviética ele ficou impressionado com o que a revolução conseguiu. Ele brincando, uma vez, contou uma história assim: “Estava no metrô de Moscou e ninguém tinha coragem de cuspir

no chão do metrô de Moscou, por quê? Porque, quem anda ali sente, sabe que aquilo foi construído por ele. Cada cidadão sabe que tem um pouco dele ali”.

Na China, ele comentou que viu velhos na faixa de 60-70 anos fazendo flores de papel com as mãos para exportar porque não podiam fazer outro tipo de trabalho. Mas trabalhando. O que ele achou muito importante foi isso. Essa questão da valorização do trabalho, qualquer que fosse, e que não havia distinção nesse nível.

Quando ele contava essa história na sala de aula, encerrava dizendo: “Eu terminei essas visitas e saí do paraíso socialista doido para chegar no inferno capitalista!”.

Ele era uma pessoa aparentemente contraditória. Mas, de verdade, ele enxergava cinco centímetros a mais do que todo mundo. Só agora as pessoas estão entendendo *A redução sociológica*. Era uma impressionante percepção crítica a que ele tinha.

***Sei que escreveu um livro sobre a mortalidade infantil no Brasil. O que você sabe sobre isso?***

Eu lembro que ele disse que fez uma pesquisa sobre mortalidade infantil e até gerou um livro que curiosamente nunca foi traduzido ou editado no Brasil, chamado *Sociologia de mortalidade infantil*. Ele fez uma pesquisa pelo Brasil todo, pela Presidência da República, sobre saúde pública. Ele procurava os médicos para entrevistá-los sobre o problema no Nordeste da mortalidade infantil, como assistia as crianças, como se dava tratamento às crianças etc. E os médicos apresentavam índices da Suíça, porque o secretário-geral da ONU era suíço, então o modelo é a Suíça. Guerreiro disse que não poderiam ser os mesmos critérios e que os médicos não entendiam o que ele estava falando.

***Por que você acha que Guerreiro decidiu ir para os EUA se sua pesquisa era sobre o Brasil?***

Na verdade, ele não via aplicação, no futuro próximo, de qualquer possibilidade de mudança da situação política no Brasil.



Uma vez ele disse para mim, já quando estava morando nos EUA, sobre o livro de administração que eu datilografei: disse que tinha virado biscateiro com aquele livro. E eu perguntei “por que professor?”. E ele disse: “Eu não queria escrever aquele livro. Escrevia porque era a maneira de sobreviver”.

Quando apareceu a oportunidade, ele percebeu que era uma oportunidade profissional rara e ao mesmo tempo ia fazer com que ele resolvesse os problemas financeiros. E com a possibilidade de levar para os EUA uma mensagem que fosse questionadora dos padrões EUA.

*Teve mudanças no trabalho dele, depois que ele foi para os EUA?*

Ele disse que o que ele aprendeu nos EUA foi método. Como era uma nação de ideias, lá existe uma disciplina de produção intelectual, entre outras coisas. Disse que foi isso que ele aprendeu lá — a selecionar e a trabalhar com disciplina em temas já estabelecidos e definidos.

*Guerreiro sempre atraía seguidores leais. Por que você acha que as pessoas se sentiam tão atraídas por ele?*

Em primeiro lugar, ele quebrava cano, quebrava atitudes. Um colega meu que foi aluno dele falou assim: “Ele chagava lá no restaurante da USC com um grupo de estudantes e a gente só ouvia as gargalhadas dele”. Isso era impensável com professores americanos.

Outros professores tinham muito medo dele, porque ele tinha uma formação enciclopédica e o que ele tinha que dizer, ele dizia. Ele não era educado. Assim como era muito generoso quando percebia as pessoas interessadas, inteligentes, e com ideias próprias.

*Quais eram os projetos que ele intencionava fazer no futuro?*

A última vez que ele esteve no Brasil, ele disse que ele tinha o projeto de escrever um livro chamado *A arte de governar o Brasil*. Imaginei a confusão que ia ser. E no final da vida ele ia escrever um livro de memórias. Infelizmente, ele não pôde levar adiante.

## ADILSON DE ALMEIDA

---

### *When did you met Guerreiro?*

When I entered Ebap [Brazilian School of Public Administration] in 1964, and in 1965 he was my Sociology professor. The first impression was that [he was] extremely demanding. He immediately gave us the course syllabus and the reading assignment for the next class. Prior reading was mandatory. In the following class, he would choose a random student and ask what he understood from the first chapter of the reading assignment; then, he would do the same with the second and third chapters. If the students couldn't provide an adequate answer, he would give this student a grade of zero, or perhaps a little higher, if it seemed as though the student actually read the assignment. Students who provided a satisfactory answer would get a 9 or a 10, which would be entered into the grade ledger. All reprimands were added up and divided, and would impact the student's grade in the monthly exam.

The message that the student should know the subject thoroughly was assimilated immediately, and led students to creating study groups in order to be better prepared.

In addition to the evaluations at the beginning of classes, there were also extremely difficult monthly exams and getting a passing grade from the "old master" was an arduous task.

### *Did Guerreiro already work as a civil servant at that time?*

Guerreiro Ramos took a civil servant exam for the Dasp (Department of Public Service Administration), and was hired as an "Administrative Technician", which nowadays would be simply known as an Administrator. It was the best job, and it offered a great salary.

He was sworn in as congressman to replace Leonel Brizola, who was elected Governor of Rio Grande do Sul. He was a member of PTB [Brazilian Labor Party], of which President João Goulart was also a member.

He lost all of his sources of income when he was removed from office in April 1964, and went to work at the Getulio Vargas Foundation, directed by Luiz Simões Lopes. FGV was an academic refuge for the sociologist and deposed congressman.

*Did he bring his experience as a civil servant into the classroom?*

He had a genuine concern with his students and demanded that they learned sociology and knew enough to apply it. He would say that “sociology was the science of the oppressed”. During his lessons he would treat this science as a science and would demonstrate how students could apply it. He had a chance to apply it often as an administrator at Dasp and as advisor to the President. He demonstrated being “a sociologist in shirtsleeves”. He made that clear when he became a staunch opponent of European research data about infant mortality rates applied to the country. In addition, he demonstrated dissatisfaction with cabinet members, most notably sociologists, who were unaware of the reality “out there”, that is, the people themselves.

*Among the other people I have interviewed, they all said that Guerreiro always attracted loyal followers. What do you think it was that attracted students to him?*

There was a group that was very close to him; they were full-time interns and were known as “guerreiros boys”. It was a group of approximately eight students who would keep in touch and had a study group after class.

He was greatly concerned in raising student’s awareness and in passing down his knowledge. I was one of his students, but I didn’t belong to this select group. He had a different behavior with me

from the moment I met him. On the first day of class he pointed his finger at me and said: “Look mister, you have to study, and if possible learn tact or more than everybody else. This is the only way you’ll earn recognition”. And obviously, I followed all rules and was a dedicated student.

Out of all his trainees, Wilson Júnior Pizza was the one he liked and trusted the most. He also became his confidant after going to the US.

*Were you, as students, aware of his situation when he went to the US in 1966?*

We were aware that his situation here in Brazil had become very difficult. He was one of the first politicians to be removed from office, in April 1964. His removal left him with very limited funds, and FGV became of his few means of survival.

Guerreiro was critical of the repeated errors made by the government and social scientists. He never bowed to the government’s dictates, which later became dictatorial dictates following the “coup of 1964”. He certainly shows that in his book *Mito e verdade da revolução brasileira* [Myth and reality of the Brazilian revolution].

I believe that if American universities had read that book, they would see that there is nothing in it against Americans, but rather against an alienated Brazilian elite.

*Do you think that Americans were worried about Guerreiro Ramos going to USC due to his comments and stands against American politics?*

Of course Guerreiro Ramos was perfectly aware, as were other, more educated Brazilians, of President Kennedy’s and Lincoln Gordon’s policies, as well as that of other leaders. But he was also aware of diplomacy and the internal and external moves of the Brazilian Government, which created enemies where none existed, associating themselves with “scab” union leaders and other extremely troubled segments.

It was civilians who stood to profit from the situation, together with “revolutionary” military leaders, that took this concern with Marxism to the extreme. State governors, politicians and the manipulated people contributed to this cloudy period of Brazilian politics.

The book I mentioned in the previous question, *Myth and reality of the Brazilian revolution*, his criticism of these government leaders and of Marxists (or “marchistas”, as he would mockingly refer to them) became very evident.

Guerreiro Ramos emerged as a congressman for the Brazilian Labor Party, and one of President Goulart’s right-hand men, opposing the political class that would sell out to corporate interests and, at the same time, left-wing intellectuals — whom he pejoratively referred to “leftists”. He culminates by saying that the revolution advocated was “a journey for suckers”.

But Guerreiro was never anti-American, as some American scholars believed. He just loved his country. And when he came back to Brazil, he would make that clear to anyone who would listen: “The United States is my second home. There I have everything, I can write, think, criticize, I have an office and a secretary, everything I’ve never had in my country”. In my opinion, I believe that it was in the United States that he was able to develop his last visionary work: *The new science of organizations*.

***Did you notice any major changes in his work after he went to the US?***

I believe that he change for the better because the author follows a sequence in academic production.

If we move away from his literary works and turn the focus towards his production on sociology, there is a sequence when, in the midst of his intellectual clash with a group from São Paulo led by Florestan Fernandes and even with some opponents here in Rio de Janeiro, he writes *Cartilha de aprendiz de sociólogo* [The sociol-

ogist apprentice handbook]. The title already is controversial in itself, because it distinguishes a professor, or someone who teaches sociology, and the sociologist.

In 1957, the author also wrote and published *Introdução crítica à sociologia brasileira* [Critical introduction to Brazilian sociology].

He claimed that there was no such thing as Brazilian sociology, that what we had was imported – a mere copy of French sociology.

He was cast aside from the São Paulo group. He wrote one of his greatest works, *A redução sociológica* [The sociological reduction], in which he defines a reduction process, establishes its laws and creates with the terms “parenthetic attitude” and the “parenthetic man”. It was written in 1953 and published in 1958.

It was the starting point for Guerreiro Ramos’ entire creative process.

### *What happened to this group from São Paulo?*

Guerreiro Ramos belonged to the Itatiaia group, to the Brazilian Institute of Economics, Sociology and politics (Ibesp) and to the Higher Institute of Brazilian Studies, in addition to being professor at the Ebap. He was unfairly slighted for a professor’s chair at the University of Brazil in Social Sciences. His adversaries criticized him for belonging to the integralist movement in his youth.

This “schism” with the São Paulo group led to many scholars spuriously refuting one of his works. As a consequence, the rift lingered on for many years. On the one hand, this was a good thing, because the challenge forced Guerreiro to produce and create many things that were not available in the academic world.

The antagonistic group recognized his skills, but used a strong media campaign to nearly bury Guerreiro. He then avails himself of his ability and manages to stay alive through newspaper articles and published books.

We don’t need to look any further than the questions he raised about birth and infant mortality surveys. Numerous articles writ-

ten with consultations by other renowned scientists in medicine, nutrition and biology were also published.

His speeches as a congressman attest to the need for Brazilian statistics based on the Brazilian childhood. There is one article that was published only in Spanish, *Sociologia de la mortalidade infantil* [The sociology of infant mortality], published by the Instituto de Investigaciones Sociales of the Universidad Nacional of Mexico, and which discusses these indicators.

*After Guerreiro went to the US in 1965, many things happened here in Brazil. Did he stay involved in Brazilian political issues even after going to the US?*

Yes. I believe that he had wanted to write another book, after *The new science of organizations*. He was constantly writing articles for newspapers. He wrote several articles on politics, economics and even on pedagogy for *Jornal do Brasil*. Although he wasn't in the country anymore, he continued to write and make purposeful criticism.

*What was the impact of his work in Brazilian public administration?*

In my opinion, the biggest contribution came in 1965, when he wrote a book for the Ford Foundation entitled *Administração e estratégia do desenvolvimento*, reissued by FGV in 1983 under the title *Administração e contexto brasileiro — esboço de uma teoria geral da administração* [Administration and the Brazilian context - outline of a general theory of administration].

When examined carefully, this book offers students or scholars the entire base of Brazilian public administration.

And I hope that these students or scholars do not confuse the amount of books published on Administration with the history and all of the administration schools and study cases. Without taking away any merit from those authors, there is a vast bibliography on this subject.

However, in my opinion, Guerreiro's book is the first that takes an in-depth look at the issue of Brazilian public administration.

The inadequate concepts used in administration theory, the influence and the acid criticism of the Frankfurt School, the heuristic models, among many other subjects.

Guerreiro Ramos was one of the first people in this country to speak and write about Max Weber. This author, who is extremely important to social studies, is one of Guerreiro's icons.

I can't forget to mention that, as a requirement to entering public service, he submitted a monograph to Dasp entitled *Uma introdução ao histórico da organização racional do trabalho no ano de 1945* [An introduction to the history of rational organization of work in 1945].

His thesis discussed five topics:

1. Work in primitive society;
2. Anti-work prejudice;
3. Work during the Middle Ages and the Renaissance;
4. Rationalization in *statu nascendi*; and
5. The rationalized environment

There are about 447 quotes and comments from different authors from different countries and in various languages. It was re-issued in 2010 through a suggestion of mine to the Federal Council of Administration.

As I have already stated, I believe that this book led directly to *The new science of organizations*, as well as to *The theory of social systems delimitation*.

I heard that this book was refused by fourteen different American universities. And there was a reason for this refusal. Anyone who reads it and learns of the new visions about parenthetical attitude, parenthetical man, that the market must be regulated and is not the variable *sine qua non*, and the components of this new theory, will come to the conclusion that the schools that had been studied up to that point, with its different concepts of men (economical, social, complex, etc.) must be revisited.



In Canada these doubts were dispelled and the book was published. And today, there's a widespread belief that the market must be regulated in order to avoid another crash as the one of 1929 or the American bubble crisis in 2008, whose effects linger around the globe to this date.

*Which initiatives have already been undertaken to maintain and perpetuate the teachings of Guerreiro Ramos?*

There have been several attempts to republish many of his works, but they were stymied by publishers and their copyrights. Success was minimal and what you have most these days are photocopies, xerox copies and, more recently, scanned copies.

As a former student and scholar of the author, I created the Alberto Guerreiro Ramos Academic Center in 1990, with the help of my Administration students in the Bennet Methodist Institute.

In an attempt to give continuity to the Guerreiro Ramos saga, I was able to organize a Seminar in 2004, which included the presence of some of the greatest scholars on Guerreiro, namely: Wilson Pizza Júnior, Luiz Antonio Alves Soares, Fernando Guilherme Tenório, Mara Biasi, Glêisi Heisler, Nanci do Prado Valadares and Peter José Schweizer.

I was mediator at this meeting, and the auditorium was at full capacity. After the break, the place was even more crowded, given the vitality and relevance of the gathering.

I had the opportunity of being elected Councilman of the Regional Council of Administration of Rio de Janeiro, and was later chosen Chairman for 2005-06.

Through technical cooperation, I managed to publish one book and reissue another. So they left the reissue of the *A sociologia crítica de Guerreiro Ramos* [Sociology of critique Warrior Ramos] and the *Considerações críticas a respeito da sociedade centrada no mercado* [Critical considerations about the market-centered society], both of Luiz Antonio Alves Soares.

This new book, entitled *Considerações críticas a respeito da sociedade centrada no mercado* [Critical considerations about the market-centered society], was based on my reading of several articles by Guerreiro Ramos published in *Jornal do Brasil*.

I was able to obtain the originals from *Jornal do Brasil*, and hired Luiz Antonio Alves Soares, who had worked with Guerreiro Ramos, to assist me in this endeavor. I suggested that that he remain as faithful as possible to the original, and then try to resume the central thought of each article, including a brief comment from the coordinator. And we went ahead and did it.

So far, 3,000 copies have been published and been distributed to major libraries across the country. Especially to librarians of administration colleges throughout the country.

These two books were scanned in pdf format and are available on the Beatriz Wahrlich Virtual Library, as are all articles written by Guerreiro Ramos when he was a federal civil servant.

This author is greatly influential in social sciences and administration in Brazil. I was able to create the Guerreiro Ramos Award in the Federal Council of Administration, which is handed out to two different categories: public administrator and academic thinker.

In his book *Conscientização — teoria e prática da libertação* [Understanding — theory and practice of liberation], Paulo Freire, one of the greatest Brazilian educators, makes the following statement:

It is generally believed that I am the author of this strange word “awareness”, since this is the central concept of my ideas on education. In fact, it was created by a team of professors of the HIGHER INSTITUTE OF BRAZILIAN STUDIES around 1964. Among them, I could mention the philosopher Álvaro Vieira Pinto and Professor Guerreiro. The first time I heard the word awareness, I immediately perceived the depth of its meaning, because I am absolutely convinced that education, as

an expression of freedom, is an act of knowledge, a critical approach to reality.<sup>5</sup>

This author, one of the great icons in Brazilian education and pedagogy, attests the contribution that was provided to him.

*What other areas have also been influenced by the work of Guerreiro Ramos?*

He is present in several social sciences, such as sociology, psychology, administration, economy, geography, anthropology, pedagogy and nutrition.

Guerreiro Ramos is a required read in the graduate courses at engineering courses and production administration at Coppe/UFRJ (Graduate Coordination of Engineering at the Federal University of Rio de Janeiro).

*What were the main ideas/concepts/theories that Guerreiro developed and made him an exponent in his area?*

Parentetical attitude, parentetical man, theory of social systems delimitation, sociological reduction and his analysis of the Frankfurt School.

Parentetical attitude, a critical attitude towards imported concepts and rules. These concepts and rules could be assimilated, as long as we take a critical stand and adapt them to our context. A new concept of man (parentetical), built on self-realization, in the full achievement of his potential, with a parentetical attitude and capable of fully self-sustainable action.

The parentetical man is one who examines social life as a spectator, seeking to refrain from judgments, standing aside from internal and external circumstances in order to better understand his

---

<sup>5</sup> FREIRE, Paulo. *Conscientização: teoria e prática da libertação: uma introdução ao pensamento de Paulo Freire*. Tradução de Kátia de Melo e Silva. 3. ed. São Paulo: Moraes, 1980. p. 25.

social environment. This man is focused on self-realization, in the full development of his capacities, and is able to abstain from the influences of the market's instrumental rationality that predominates over the relationship between man and organization.

This new man parenthetical man is bound within the theory of social systems delimitation because he is a conscious man; he is a subject and not an observable object; he exerts his influence on the man-organization relationship, and opposes himself to the men from the various administration schools.

Anyone who reads *The sociological reduction* by Guerreiro Ramos and *The sociological Imagination*, by C. Wright Mills, can see the similarities and conclude that Ramos bases his parenthetical man on Mills' happy robot.

Knowing how to read and perform an in-depth analysis of the sociological reduction laws is of utmost importance.

***In the 1970s, Guerreiro Ramos returned to Brazil. How was he welcomed back?***

There was a great event held at the auditorium of the Brazilian Institute of Municipal Administration (Ibam), at which he was the keynote speaker. The moderator was Professor Diogo Lordello de Mello. Out of the many questions and answers, there was one in which he had to talk about the President Getúlio Vargas and the Revolution of 1930.

The question was a provocative one, and he gave a real lesson by demonstrating that Vargas, despite being a dictator who was later also elected, was the greatest President the country had ever had, and the one who was most focused on growth and development.

He went on to claim that Vargas made the right political, economical and diplomatic choice when faced with the option of siding with Germany or with the Allies, that is, with the United States. The second option allowed the Brazil to move away from a "dessert" economy, based on coffee, and become an increasingly industrial economy, helped by the Volta Redonda steel complex.

Guerreiro Ramos was also interviewed by the CPDOC and laid the outlines for an excellent Master's and Doctorate program for the Federal University of Santa Catarina.

His return to Brazil could not have been better.

*What were the main ideas/concepts/theories that Guerreiro developed and made him an exponent in his area?*

With all due respect, we believe we should work with Guerreiro Ramos' political, sociological and administration concepts. The starting point has already been demonstrated by the famous seminar at the Bennett Methodist Institute.

The author was already widely known and his former students Wilson Pizza Junior and Adilson de Almeida, as professors, demanded that he be studied in the last semesters of General Administration Theory. The birth of the Alberto Guerreiro Ramos Academic Center and the seminar provided the spark for the work to be developed.

We should also emphasize the brilliant contribution of the octogenarian Luiz Antonio Alves Soares, Clovis Eugenio Brigagão, Lucia Lippi, Fernando Tenório, Nanci Valadares and others, as well as the companies that allowed us to publish and republish his works.

The Theory of Social Systems Delimitation already has its own topic in the introductory books to administration as transitive theory in books by the publisher Pearson.

But topics such as sociological reduction, parenthetical man, laws of sociological reduction, research and indicators of birth rate and infant mortality, public management and administration are matters that came, stayed and are now a constant fixture in Brazilian books and minds.

## ARISTON AZEVEDO

---

### *How did you come into contact with the work of Guerreiro Ramos?*

I have never been in personal contact with Guerreiro Ramos. In fact, the first time I heard of Guerreiro Ramos was during my Master's degree in Administration, at the Federal University of Santa Catarina (UFSC), in 1995, when I studied under professors who had been Guerreiro Ramos' students in the USA. There were three such professors: José Francisco Salm, Francisco Gabriel Heide-  
mann, who studied under Guerreiro Ramos between the late 70s and early 80s, and João Benjamim da Cruz Jr., who had Guerreiro Ramos as his professor during his doctorate program in the mid-1970s. I also kept in touch with Ubiratan Simões Rezende, who was a professor at UFSC and was also advised by the Brazilian sociologist during his doctorate in the mid-1970s.

So it was as a Master's student at UFSC that I came into contact with the work of Guerreiro Ramos, particularly through the text "*Teorias administrativas e modelos de homem*" [Administrative theories and models of man] and the book *The new science of organizations*.

### *So it was through these teachers that you began studying the works of Guerreiro Ramos?*

Yes, I came into contact with Guerreiro Ramos shortly after starting my Master's. At the time, my intention was to conduct research on the "creation of organizational knowledge". After reading *The new science*, I decided to redirect my research to study the organizational design of a non-governmental organization — Centro de Valori-  
zação da Vida (CVV) — under the perspective of the delimitating

dimensions that Guerreiro Ramos points out in his para-economic paradigm paradigm, that is, space, time, technology, size and cognition. It was based on this initial purpose that I decided to apply the dedication necessary to comprehend the work of Guerreiro Ramos.

From 1995 until now, Guerreiro has been a constant presence in my works and in my reflections.

*I know Guerreiro Ramos founded a course at UFSC. Was this the same program that you enrolled in?*

No. I did my Master's in the same Administration Department in which he taught, but it was no longer the same program, and it had a different curriculum. The Master's program that Guerreiro Ramos created, along with some of his former students, was on Government Planning, and was short-lived – although his former students carried on his ideas and the effort of disseminating the delimitation theory.

*What was it about the work of Guerreiro Ramos that caught your attention at that moment?*

Personally, in 1995, what drew me to his work was his critical sense towards administration theories. My educational background (graduate) is in Mechanical Engineering. I worked as a project engineer for four or five years in a North American multinational. At any given time, I quit my job to take my Master's in administration. Given my experience in industrial plants during my years as an engineer and also as a business administrator, the contact with Guerreiro's critical thought had a very big impact on me, not only theoretically, but also practically, because it concerned my daily routine with the company. In fact, what really struck me when I read him was his concern with human freedom.

I noticed when reading that book (*The new science*), and later I was able to confirm it and learn more, that Guerreiro Ramos is greatly concerned with human emancipation, with human free-

dom. I saw his concern in trying to bring man back his freedom, which administrative theories were committed to take away from him, by imprisoning and taming this man by trying to use him for specific organizational purposes.

*At that time, what was Guerreiro's reputation at the Federal University of Santa Catarina?*

I will try to express my opinion according to the viewpoint that I had at that time, that is, what I felt when I was a student back then. I often heard clashing opinions. On the one hand, classmates would say that professors who were former Guerreiro Ramos students leaned towards a sort of dogmatism influenced by Guerreiro, or that they belonged to some kind of “church”, which in turn meant that they were parochial. However, the graduate program was undergoing an expansion process, attracting new professors, many of which have very different points of view — some were Marxists, others were liberals, while some others didn't even know what they were. This was the context I saw. As a student, I felt this tension between different perspectives and values when interacting with my colleagues and with a few professors. The biggest criticism concerned the parochialism that was being created around Guerreiro Ramos' ideals.

*What attracted people towards him?*

That is a complex issue. I've heard some criticism, such as people referring to his followers as “Guerreiro widows”. I would sometimes hear this pejorative connotation in the hallways and in the auditoriums of congresses of which I have participated here in Brazil. It's a blatant provocation, of course. But you have to consider that Guerreiro Ramos was the type of person that would stir up strong emotions — some would love him, while others outright hated him. It is also important to note that there are significant differences in terms of the feelings that different generations of readers develop when they read the texts of Guerreiro Ramos.



If, on the one hand, there was a generation of people who had access to Guerreiro Ramos and his ideas in the mid-1950s to the early 1960s, I refer here to those who were his students at Getulio Vargas Foundation (FGV) in Rio de Janeiro, and at the Higher Institute of Brazilian Studies (Iseb), many of whom are still active, and were certainly affected by the personal intrigues of Guerreiro with other intellectuals who were his opponents. These early students were certainly affected by the feeling that pervaded his contentions with, for example, Florestan Fernandes, Álvaro Vieira Pinto, Costa Pinto and many others. To me, it seems, that this first generation was greatly affected by Guerreiro Ramos' squabbles.

On the other hand, there's the generation that came into contact with Guerreiro Ramos in the American university environment, at USC, particularly the Brazilians who moved there. Many from this generation were not aware of Guerreiro Ramos work from the 1950s and 1960s. So, these people were not as affected by the squabbles, the intrigue and the bitterness that he nurtured when he lived here. This generation of students can interpret his ideas beyond the personal context; in other words, we could say that they do not know Guerreiro Ramos as a sociologist, but the scholar of administration, or of public administration itself.

Finally, there is currently a third generation, the one that I belong to, and who had no direct contact with his person – and that, particularly, is well informed about his sociological work. This generation is more distanced from his squabbles and has taken upon themselves the responsibility of reintroducing Guerreiro Ramos to current college students.

If you allow me to make a side note... I would say that, in what concerns the disciplinary reception of Guerreiro Ramos' work, we could say that there are two types of reception, depending on the area of knowledge that you're dealing with: if you go towards sociology or political science, you could clearly notice the presence of his ideas from the 1950s and of one or two books from the early

1960s (more specifically *Myth and reality of the brazilian revolution*, *O problema nacional do Brasil* [Brazil's national problem] e *A crise de poder no Brasil* [The power crisis in Brazil]). So I would say that sociologists, political scientists and Sociology and Political Science students in Brazil know the Guerreiro Ramos from that era, and are certainly unaware of (actually, they ignore) the post-1965 Guerreiro Ramos, the exiled Guerreiro Ramos, the Guerreiro Ramos that went on to make a career in the USA.

On the other hand, in the disciplinary area of administration, we can observe the opposite. In this area, people are greatly aware of the Guerreiro Ramos of *The new science*, of the man who devised a critical thought towards the theories of organizations. What I am trying to say is that his sociology, his works from the 1950s and 1960s, are widely unknown.

I think this current generation, the generation to whom I teach, has understood this dichotomy and has tried, in their own way, to resolve it. This seems to be more difficult to do in the fields of sociology and political science, where his writings from the exile period are still largely ignored. In short, we are trying to break this dichotomy in administration. Actually, my doctoral thesis can be seen as a personal effort in this sense: it is a response to this dichotomy. There I tried to break away from this partial interpretation of his work, when looking for the constants, in terms of personal values, topics and scientific purposes found along the intellectual trajectory of Guerreiro Ramos.

***Faced with this dichotomy, how does Guerreiro Ramos see himself between sociology and administration?***

He will always claim to be a sociologist. That is the title that he bestows upon himself. He will claim himself to be — as he really was — a sociologist, and one with a singular concern: initially, to understand Brazil and to develop a theory about Brazilian reality; then, to understand a new fact, one which he believed to be due

to historical conditions, and which was fundamentally important to understand, because understanding it entailed in understanding the contemporary human condition in itself. I refer here to the phenomenon of modern organizations.

For Guerreiro Ramos, the organization was a new phenomenon, a new fact, and the failure to observe this phenomenon could compromise our understanding of Man, of Nature and its contemporary and future conditions. Therefore, I see Guerreiro Ramos as someone who looks at a singular object under various perspectives and with particular concern. In this sense, our society is conceived from a singular sociological point of view, the organizational point of view. Compared with his initial concern with Brazil, with its macro-sociological analysis, it can be said that is a Guerreiro undertakes a micro-sociological approach by focusing on the organization as his object of analysis.

In this regard, Guerreiro Ramos acts as a pioneer in Brazilian sociology and I would even say in sociology in a broader sense. To give you an idea, we still don't look at the sociology of consolidated organizations as a topic to be studied here in Brazil. In a way, sociology ignores organizations.

*So what would you say is the cause of this dichotomy?*

What changes is the fact that he focuses on. On the one hand, in the 1950s, the category he focused on was Brazil. The category was the nation. The starting point of Guerreiro's thought was a specific category — nation, Brazil, nationalism. Later on, he discovers the organization and announces this new category in his book *Myth and truth of the Brazilian revolution*. He tells us to look at the organization, as this is a new phenomenon in society; he first writes about this in 1963, but his reflections are from well before this date. The big reason that leads him to write is his puzzlement over the control that the political parties, and their systematized ideologies, exerted over the subjects. It's life, it's his performance in the field

of politics, that led him to reflect on the subject of organization. Afterwards, in what proves to be a correct decision, he moves away from the party and focuses on the organization.

*How was this change of reputation for Guerreiro in Brazil?*

Even today, I would say that Guerreiro's reputation isn't great. We must not forget the fact that Guerreiro Ramos started fights with USP, Brazil's leading sociology school. We must not forget that the USP is the leading project for Sociology here in Brazil. USP produced a president, Fernando Henrique Cardoso, and the fulfillment of a Marxist promise, the rise of the proletariat to power when Lula was elected President. In this context of a hegemonic sociology project, it's not odd that Guerreiro's name has been excluded, or purposely deleted, from Brazilian sociological thought. It could be argued that his exile from Brazil contributed significantly to his being forgotten. But it could also be said that Florestan Fernandes was also exiled, and yet he was not forgotten — and mostly because USP wouldn't let that happen. The fact that USP is the main force behind the leading scientific sociology project in Brazil, and that Guerreiro Ramos joined another school, known as "sociology of essayists", and which was institutionally and academically defeated, that is significant. Out of this duel between a more essayist-like sociology and one which is considered more scientific, the winning project was that of USP. This had some severe implications on the fate of Guerreiro Ramos' ideas around here. I believe that to this date, Brazilian sociology does not award Guerreiro Ramos the due merit that he deserves. Not only is him, by the way, but also several other important thinkers who, for several reasons, do not appear on the list of required reads.

*Didn't the fact that he went to the US and published many books contribute to changing his reputation?*

I would say no. Guerreiro Ramos left Brazil as one of the great sociologists, if not the greatest sociologist at that time. His career

was brutally interrupted when he was removed from office, and his ensuing life as an outlaw in Brazil and, later, his move to the US.

He left as one of the great sociologists and came back as someone who was basically associated to the administration field, a field that was not highly regarded academically. When he returns to Brazil, he dedicates his efforts to a Master's program in public administration in government planning at a peripheral university. It seems to me that due to his strong acceptance in the disciplinary field of administration, the students and professors that assisted him here in Brazil were somehow cast aside, which I think hindered his re-entry into the field of social sciences. Also, in my opinion, the ideas that Guerreiro Ramos developed in the US were not properly introduced to Brazilian social sciences. Some people have made a big effort in this direction. We should point out the names of Lúcia Lippi de Oliveira, Edison Bariani, Marcelo Maia, Marcos Chor Maio, who, together with myself, have taken on the task of reintroducing him to the field of sociology, from where he originated.

***How was The new science of organizations received in Brazil?***

I think the book was received very positively in Brazil at that time. FGV and some of its professors (Guerreiro's former student) were heavily involved with this issue, if only because *The new science* was published, in Brazil, by FGV's publishing house.

***There was some difficulty in getting this book published in the US. How was it in Brazil?***

The book was rejected fourteen times before being published by the University of Toronto. The central argument of the book was reasonably delineated around the years of 1973-74. However, the book was only accepted for publication in 1980. I had access to the rejection letters. The arguments varied widely. In one of those letters the editor argued that the book was too philosophical for

administration in the US, and the average academic reader there would have difficulty in understanding it, given the philosophical bases of the European social science that justified its ideas. However, in Brazil, this type of issue was not raised, and I believe that was mainly due to its connection with FGV.

*Did Guerreiro's origins affect his work? If so, how?*

Obviously the fact of him being black had a big impact on his institutional and intellectual trajectory. In this sense, I believe that his involvement with the “Teatro Experimental do Negro” [Negro Experimental Theater] (TEN) in the 1940s was highly relevant to his ideas and even to his personality. Did you know that his first book to be published was a poetry book? — Its title is *O drama de ser dois* [The drama of being two]. At that time, the drama to which he refers, and which it is exposed in his poetry, is the drama between his belonging to a divine plan and its condition of being mortal. This term was appropriated by Darcy Ribeiro and Costa Pinto, when referring to the condition of the mulatto in Brazilian society: someone who lies between the black and white worlds. The texts that he wrote in TEN strongly reflect a concern with the process of liberating blacks from the stigma that whites had instilled upon them. So this is part of Guerreiro's trajectory, it is inserted into his theory and it is undeniable that it had an impact. His condition of being black, his condition as a subject in a peripheral country, of an intellectual from the outskirts, this is all incorporated into his ideas.

It's worth mentioning that in one of the first conferences that he administered in the US, I think it was in 1967 or 1968, he mentioned the fact that two major books in the field of global sociology had been published: first, *The sociological imagination*, by Wright Mills; and also, his book *The sociological reduction*. You see, to say that in an American academic space, in an American university, practically upon his arrival, in his reception at the American academic environment, was an act of great courageous and audacity.

*Before going to the United States, Guerreiro's proposal was to understand Brazil, submit a proposal for policy and development, after which he started looking at things in a more general way. Does he go back to focusing on Brazil in particular?*

He doesn't necessarily abandon the topic of Brazil. He even said it several times: I am someone who thinks about Brazil 24 hours a day. However, the problems of Brazilians in general become a little more abstract, at least in his writings during the exile. It's obvious that the conversation taking place the Brazil was always one of the most featured topics. But in between 1978-1980, he goes back to writing about Brazil under the prism of his delimitation theory. So he is already analyzing Brazil not from the point of view of his *The sociological reduction*, as he did from the 1950s to 1960s. But in the light of an apparatus that he considered critical to social sciences in general. In fact, we could say that Guerreiro Ramos falls short of a mea culpa for having admitted, in the 1950s, that Brazil should be one of the world's leading economies in an immediate way. It was the opportunity of the moment. If we look at *The new science*, there's a strong criticism of the same medicine that Guerreiro prescribed to Brazil in the 1950s.

*What would you consider Guerreiro's greatest contribution to public administration?*

Certainly, it seems to me that the critique of rationality that he makes is a very large contribution and that it's still being assimilated. The critique of the social sciences, particularly the theories of organizations, from the point of view of rationality that is contained within, this is a fundamental point, and deserves more attention from our behalf.

The second critique, which is partly a consequence of the first, since his argument begins by a critical review of reason and, therefore, of the model of man generally established in social sciences, concerns a revision of the human nature concept which focuses

on general administrative and sociological theories. This is also an important contribution.

In addition, the critique of a market society, from a non-Marxist viewpoint, that is, the critique of capitalism based on the works of Karl Polanyi, is a pioneering idea, one which is currently widely accepted by the theorists of solidarity economy, of the communion economy, the gift economy, and so on. In this sense, his thinking is quite contemporary. So to me, this is one of the points he makes for public administration that are unparalleled.

There is still another element, one that must be treated a little more carefully, which is his solution, namely, the theory of social systems delimitation. The delimitation theory also seems to be a very interesting proposition to me, although I agree more with its diagnosis than with its proposal for a solution. But, regardless, there's a lot to be explored in this direction, such as the role of the State in the face of his proposal of delimitation, the challenge of crafting and analyzing public policy under substantive criteria.

And, still on *The new science*, it's worth highlighting his idea of an enduring organization, when he appropriates the process theory of Alfred Whitehead. Nowadays, there is a great discussion on process theory in the field of organizational studies.

### *And in sociology?*

In sociology, today I see Guerreiro Ramos' ideas very much in tune with the movement of Latin American thinkers who discuss colonialism. Guerreiro Ramos took part in these discussions way back then. Another key issue is the very contribution of his *The sociological reduction* method. He is quite unique in that, because most sociologists of his time were more keen on adopting the functional-structuralist method. Guerreiro innovates when it comes to method, although the limitations of its application are quite noticeable when analyzing certain sociological objects.



*Why did you decide to focus your doctoral thesis on Guerreiro Ramos?*

First, because I wanted to do away with the polarity around his work — administration versus sociology and political science. That made me quite uncomfortable. When I started to study him, I saw a person who wrote poetry in his teens, who left the Northeast and headed for the nation's capital, Rio de Janeiro, in order to become a poet, but who later gives up that dream. I learned about a person who was heavily influenced by a Russian philosopher named Nicolas Berdyaev, a philosopher with strong mystical influences. I found a young man who was involved with a group of French intellectuals in the 1930s, who exchanged letters (while still a young man) with intellectuals such as Jacques Maritain, Emmanuel Mounier, Alexandre Marc, Nicolas Berdyaev, with an entire school of French personalism scholars, young people like him. And thus I gradually uncovered a subject with a fascinating and strong personality, of surprising intellectuality. A person who, as a teenager, was educated by a Dominican priest named Dom Béda Kerkaiser. So I became increasingly surprised the more I read about him. There was a someone who resists the world, who refuses to surrender naively to the world, who refuses to be a puppet of the elements, of the cunning ways of the world. Someone who protects his personality as a very strong, very private matter, somehow inviolable by any process of socialization. That was fascinating to me. And so I delved a little more each time, trying to find the permanent bonds of his convictions as an individual, and how that reflected in the theoretical construction.

## FERNANDO GUILHERME TENÓRIO

---

*Tell us about how the works of Guerreiro Ramos relate to your work.*

I have studied the work of Prof. Guerreiro Ramos since my time as an undergraduate student. In fact, I have even written about my debt to his thinking. Given my interest in his work, I was invited in 2010 by the magazine O&S (*Organizations & Society*) of the Administration School of the Federal University of Bahia (EA/UFBA) to co-edit, along with Prof. José Antonio Gaspar, a special issue on Guerreiro Ramos. However, I must stress that I am not an expert on the thinking of the “old warrior”, as some affectionately refer to him. I simply try to understand the legacy of a Brazilian thinker, a social theorist that has made great contributions, and continues to be an influence in the understanding of Brazilian reality.

*What was Guerreiro's contribution to the area of public administration?*

Although we could list several contributions, I will highlight a few. When he was congressman before the civil-military coup of 1964, Prof. Guerreiro drafted the bill that regulated the profession of administrator in Brazil. Therefore, among his many interventions in Congress, his participation in the definition of the Administration professional was useful not only to those engaged in public administration, but also to those who would go into the private sector of the economy.

However, a fact which precedes his action as a congressman is that he was one of the first sociology professors in Brazil who applied it to organizational studies. This took place at the Brazilian School of Public Administration (Ebap), of Getulio Vargas Foundation. It is worth noting that, at the time, Ebap still did not have the “E” that stands for empresas [companies], a change that would

be made in the 1990s, when it became known as Brazilian School of Public and Business Administration (Ebape). Thus, Prof. Guerreiro made great contributions to the beginnings of public administration education in Brazil, since Ebap was the first institution in the country to work with the subject.

Also, we should not forget his contribution to public administration. We could go so far as saying that the modernization of Brazilian public administration was only made possible through his writings on *Revista de Serviço Público* [Civil Service Magazine] (RSP), which was published by the old Department of Public Service Administration (Dasp). Although he worked as administration technician at Dasp at the time, Prof. Guerreiro wrote articles and reviews of book that would later become classics of international literature. In this periodical, Prof. Guerreiro comments on and analyze texts by authors such as: Durkheim, Hayek, Mannheim, Weber and others. Consequently, with his articles on RSP, Guerreiro Ramos will give his contribution to the issue modernizing public administration in Brazil. So we are talking about a period from the early 1940s to the early 50s, when he was administration technician at Dasp.

*What other areas have also been influenced by the work of Guerreiro Ramos?*

His contribution was not restricted to the field of sociology applied to the study of business and public administration. Prof. Guerreiro discussed the issue of blacks in Brazil, and along with Abdias do Nascimento was one of the creators of the Negro Experimental Theater. He goes on to develop studies in the public health area. He is an intellectual who stands out in the 50s and 60s among those who discuss the fate of the country under the national development perspective. Of course we cannot forget his great contribution to sociology education and research, and how his theses clashed with Brazilian intellectuals of that time. I would also like to point out that, in addition to being a thinker who understood as few did the many contradictions faced by Brazilian society, Guerreiro Ramos

was also an intellectual engaged with the fate of the country, so much so that he suffered the consequences of this engagement, when he was removed from office in 1964, and being forced to interrupt his academic career in Brazil.

We must not forget that his concern with being an active participant in the country's fate will be demonstrated by his involvement with the creation of the Higher Institute of Brazilian Studies (Iseb), for which he devoted himself, through efforts geared towards national development undertaken until the institute was extinct in 1964, to reflect and propose solutions to Brazilian society.

*What were the main ideas/concepts/theories that Guerreiro developed and which made him an exponent in his area?*

Some of the big questions posed by Guerreiro from the point of view of organizational thinking or organizational theories are strongly present in his last book, *The new science of organizations*: a reconceptualization of the wealth of nations. In this work, seminal in so many ways, Prof. Guerreiro will highlight the market determinism which guided, and still guides, organizational thinking. This thesis hasn't been challenged to date because, regrettably, the exchange value is hegemonic in the way of thinking and doing administration.

In addition, two other topics that few people realize and that appear in his last book are the concern with the ecology, a trendy topic which for the last 20 years. Also in *The new science of organizations*, Guerreiro Ramos will discuss "isonomic" organizations, currently known as the third sector. So, clearly, he was way ahead of his time.

*How were his ideas received in Brazil?*

He was controversial. He would create conflict with both the right and the left. But always with an original thought, or rather, approaching originality. I say approaching because the truth is that, as is often the case with theorists, Guerreiro "drank from several sources", yet produced his own spring. So we're not going to find unanimity regarding his line of thinking. All polemics aside, I was surprised to find out,

when I started coordinating the seminar, that several Brazilian intellectuals — some of whom are still young — still decide to study the thinking of Guerreiro Ramos. Therefore, his ideas still find echo.

*Has his work been incorporated and taught in Ebape courses or at other universities?*

At least I can assure you that I, along with other Brazilian and Latin American scholars, and some from other parts of the world, make use of the ideas proposed by the “old warrior”. At other universities with which I have collaborated, mainly when I teach critical thinking and organizational thinking, Guerreiro is a fundamental reference point. To cite one particular experience, at the Universidad Andina Simón Bolívar, in Quito (Ecuador), where I teach at the Doctorate Program for Administration, a Chinese student who studied there was fascinated with Guerreiro Ramos’ and asked me to send all of his available works to China. Perhaps a typical example that Guerreiro’s ideas are not restricted to a peripheral outlook on the Western world, and that other blights could also benefit from his ideas. Other universities have discussed his thoughts. For example, in 2013, the Institute of Social and Political Studies (Iesp) of the Rio de Janeiro State University hosted a seminar on his works.

*How about his work in the US? Was there a significant difference from what he had been doing in Brazil?*

I don’t think so. I believe that he just continued that he had already been developing in Brazil. For example, in the book *Administration and the Brazilian context*, he discussed the antinomy between substantive rationality and instrumental rationality. Clearly this discussion is not originally his, the first generation of the Frankfurt School had already engaged in it. However, when Guerreiro went to work in the US, he wrote *Administration and the Brazilian context*, thus continuing the work that he described in *Administration and the Brazilian context*, taking a stance in defense of substantive rationality. We should also point out that, as with the great social

theorists, you cannot capture the thoughts of a thinker by simply reading one of his books or articles; it's important to read his entire work before one can form a full opinion. In order to understand the work of Guerreiro, one should read what he wrote previously, as well as explore the authors that inspired him, who provided him the groundwork for his ideas. In the case of Guerreiro Ramos, it's worth remembering what he says in the last paragraph of the preface to the Brazilian edition of his last book: "The new science of organizations is therefore the product of approximately 30 years of research and reflection" (Guerreiro Ramos, 1981:XVII).<sup>6</sup>

*And how about the discussion on philosophy? How did Guerreiro address it in his academic work and in his classes?*

Despite not having studied under Guerreiro Ramos student, I've talked to some of his former students, and observing the amount of books that he read — some of which I had to find at the Getulio Vargas Foundation — when he wrote *Administration and the Brazilian context* before his exile to the US, I can imagine and attest, by reading his texts, to the amount of general culture that Guerreiro was knowledgeable of. In plain words, he was a genius. He discussed philosophy, history, sociology, anthropology, culture, economics, politics, administration, and much more. He had a complex background which contributed to his interdisciplinary production. His former students will say that the best part of his classes to hear the multidimensional content to his explanations. Once, in the late 70s, when Brazil still suffered the systemic effects of civil-military dictatorship, Guerreiro came to Brazil to introduce his new book, *The new science of organizations*. We organized the event, which was followed by debates, at the Brazilian Institute of Municipal Administration (IBAM). There, despite the difficult moment that the country was going through, we could see the im-

---

<sup>6</sup> GUERREIRO RAMOS, Alberto. *The new science of organizations: a reconceptualization of the wealth of nations*. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getulio Vargas, 1981.

portance Guerreiro's ideas, as several intellectuals and politicians attended even though the event hadn't been widely promoted.

*Could you comment on the legacy of Guerreiro Ramos?*

I believe that his legacy can be attested by my previous answers. As I noted in response to your first question, although I am not an expert on Guerreiro Ramos — I would say I am just someone who tries to understand his work — I can observe that he left a legacy in many fields. Otherwise, we wouldn't be discussing him in the early 21st century. His legacy can be found in the articles and books he published, through the literary reviews that he would write for *Revista de Serviço Público*, and in the concern of contemporary intellectuals in studying him.

*What would you say attracted people towards him?*

The way that he handled knowledge, reducing it to the Brazilian reality, or perhaps the way he understood the contradictions of our society, which were groundbreaking for his time. He would introduce these contradictions in a complex and encompassing manner, without losing sight of the audience to whom he spoke. By reading the articles he published in the Brazilian press, we can see beyond the educational sense expressed in his writings through concepts and theories — mainly, we can reach an understanding of the contradictions the world in which we live. I met him when I was still young, I was a little awestruck every time he arrived at Getulio Vargas Foundation. He had a presence about him. Poise. He had an impact on people. I would like to conclude my statement by quoting a phrase written by Guerreiro in *The new science of organizations*: “This book is nothing more than a preliminary theoretical enunciation of the new science organizations. As such, it establishes a research agenda. Much remains to be done...”<sup>7</sup> It is in this spirit that we should discussing, contest or develop the ideas of the “old warrior”.

---

<sup>7</sup> Ibid., p. 197.

## LUIZ ANTONIO ALVES SOARES

---

### *How was your contact with Guerreiro Ramos?*

I met Guerreiro Ramos by chance. Having to work during the day to put me through school, I was left with trying to find a high school that offered a classic education. But that's not how it happened. I finished school sadly, and the only subject I enjoyed was philosophy.

I didn't know what I wanted to study. But I knew I didn't want to pursue just any career. With time to spare, I decided to lead an ordinary life, to read, to occupy myself with things that — at least for a while, I thought were more useful ways of spending my time. And so, two years went by.

One day I received invitation to attend a lecture that would be given in a course that was being taught in the Ministry of Labor, called Social Culture Course. The lectures were at night. Considering the topic, I figured I would enroll if I liked what I heard. I don't remember the theme, but the subject caught my attention. I didn't enroll, but I would attend each one of his classes. At the end of a class, I decided to ask what subject that was, and where it could be studied. He replied that it was sociology, told me where I could study it and recommended that I go to the Academic Center, maintained by the students, and take the preparatory course if I was indeed interested. And if I was approved, to come find him, because he would have something for me. I was approved, and went looking for him. This is what he had for me: *The sociologist apprentice handbook — preface to a national sociology* (1.ed. Rio de Janeiro, Editorial Andes, 1954). And with dedication. That was in 1954.



During the course I would visit him in his workplaces and asked questions, commenting on the events of the time. And those opportunities were certainly priceless to me.

Years later he taught a class at the School of Public Administration (Eiap) of the Getúlio Vargas Foundation, where I worked, and I decided to attend. To this day, I get emotional just thinking about it.

*What was it that attracted you to Guerreiro?*

First of all, it was the subjects he discussed. I hadn't studied sociology in high school, but I was very curious to learn about society, culture and politics. My mother was a housewife with a strong political opinion. She was a staunch supporter of Getúlio Vargas, and Guerreiro Ramos had been his advisor. All of this, added to his proposal for Brazilian sociology, was what got me interested. It was crucial for me, and the book that he gave me was the product of a Sociology Congress where his theses were presented. He believed that there should be a global sociology, but also a Brazilian sociology. That caused great controversy. I realized that Guerreiro suggested that there should exist a sociology that was focused on national issues, while remaining based on a scientific approach, and I took that throughout my entire professional life.

*What was Guerreiro's reputation at this time?*

He was seeking out space. Guerreiro would fight for opportunity and space. His work as Getúlio's advisor didn't receive much recognition. And at that time, people didn't achieve much on merit, it was more a matter of who you knew, and he was appointed to be the Getúlio's advisor by one of his friends, Santiago Dantas. There were people who enjoyed great prestige, and they recommended Guerreiro. And once he was offered the opportunity, he accepted it and he had great success. He began to develop very innovative and original work.

*How was his career and the work undertaken by him at that time?*

Shortly after that was the rise of the nationalist movement, and Guerreiro was very active in it. He joined the Brazilian Labor Party, the main nationalist party in the country at that time. He would write in newspapers, was widely known, was very popular. As a congressman, he also had the opportunity of representing Brazil at the United Nations. He became a congressman because he was in the same party as Brizola. When Brizola was elected governor of Rio Grande do Sul, Guerreiro was his deputy. So when Brizola took office, Guerreiro took his place. He was a congressman and did some very important work. He was controversial, but brilliant. But he was too aggressive. On a certain occasion, military leaders called on him to speak at the Escola Superior de Guerra [War College], and analyze the political and military scenario of that time. He went on to say that the Brazilian armed forces were divided, and that this was a good thing for the country's political situation. That was one of the reasons that led to him being removed from office. He would say and write what he thought.

*After Guerreiro went to the US in 1965, many things happened here in Brazil. Did he stay involved in Brazilian political issues even after going to the US?*

He would keep up on Brazilian politics from the US. After political amnesty, his contacts with the University of Santa Catarina intensified.

There were articles that he wrote between 1978 and 1981 and these files would end up abandoned. I gathered the articles and looked for a way to turn them into a book. They are actually comments about the book.

*What were the topics discussed in these articles?*

He makes a profound critique of social science around the world, especially regarding its market approach.

*How was The new science of organizations received?*

Rather awkwardly at first. But as it was became better understood, it has become known in several countries and beyond the field of Social Sciences.

*What do you think made Guerreiro Ramos an exponent in his area?*

He became an exponent for his ability to create, for his capacity for theoretical development, by the original ideas. The critiques that he makes are directed towards traditional thoughts on social sciences, such as the behavioral theory, of which he is a strong critic. His criticism of Brazilian political economy, the promises of employment — these are relevant points in his work. He always had a creative thought.

*I know you were also a student of Costa Pinto. What do you think that the competition between them was based on?*

There were some ideological components (Guerreiro had been an integralist (right) when young, which is nothing exceptional), while Costa Pinto was from the left. The communists exploited this disagreement. There was also a racial component. Costa Pinto was ironic, and Guerreiro would say that he possessed neither “moral nor scientific qualities”. We should remember that in the dispute between Florestan and Guerreiro, the former eventually sided with the latter.

## PAULO MOTTA

---

*Tell us about your first contact with Guerreiro Ramos.*

I was very young, he was my professor in the second year of my undergraduate in sociology applied to administration, which was basically just sociology. At that time we would study more basic social sciences. We didn't have all of this amazing literature on applied sociology. He was a very good professor, very well-liked and admired by all students, and an important figure within the school.

*Did he bring his experience as a civil servant into the classroom?*

During that time, in addition to being an intellectual, he was also a politician — he worked at the National Development Council. In 1962, the political debate in Brazil was very intense. It was a special moment in the Brazilian history and he was an important part of it. By coincidence, he was my professor the year he was a candidate for congress. He played a political role: he would talk a lot about politics in the classroom, given Brazil's situation at that time.

Those were very politically charged years in Brazil, they were moments when people were polarized ideologically. Besides him, other professors also brought the same ideas, the same debates. The developmental movement was gathering steam, with its ideas of breaking with traditional ties. And at that moment, Guerreiro Ramos symbolized the best proposal to sever those ties. He taught sociology, but he never failed to mention the political scenario and his role within it.

*Among the other people I have interviewed, they all said that Guerreiro always attracted loyal followers. What do you think it was that attracted students to him?*

Of course, he was charismatic: he was an interesting character, and he was very good at expressing a point of view that people wanted to hear. Guerreiro Ramos had a defined language, terminology, ideology and proposals. Younger students saw Brazil as a poor and problematic country. His ideas surfaced as an alternative to these problems. In addition to being a professor, he worked in the practical world, and the examples he brought would enrich his classes.

Guerreiro Ramos was always someone who attracted followers. As the years go by, people tend to idealize a figure like that. There were critics of his ideas in the political debate, but people would refrain from voicing these viewpoints because of this idealization. As director of Ebape, I helped organize a seminar on the work of Guerreiro Ramos.

*In his book **The sociology reduction, he comments on the significance of critical assimilation to Brazil. Did he talk about this in his class?***

Yes, he already had a book at that time called *The sociological reduction*. He had an idea of his own, but it was also being discussed by other authors at the time. He even used many models that were developed afterwards, including one of cultural adaptation by Fred Riggs, an American author who is much studied at Ebape. Within the school, there were even anthropology disciplines that emphasized some aspects of cultural adaptation in public administration. Guerreiro Ramos emphasized critical assimilation, inserted in the terminology of sociological reduction.

*In your opinion, **What were the main ideas and theories disseminated by Guerreiro Ramos in Brazil?***

At the time, he was well inserted into Brazilian leftist thinking. In the US, he was recognized as a pioneer due to his work in introducing phenomenology to the studies of public administration in that country. He became much more academic in the US. In Brazil, he was also a politician and a civil servant.

*Were you, as students, aware of his situation when he went to the US in 1966?*

Yes, of course. As a professor at USC, he quickly became admired by his students, and this admiration and his contribution received much publicity in Brazil.

*Do you think the work that Guerreiro developed in the US impact the field in Brazil?*

Without a doubt. Because he became an academic researcher, Guerreiro Ramos' work in the US was more aimed at producing new perspectives on knowledge. Academically, his work has enriched the field of public administration and that had a great impact in Brazil.

*Do you think his ideas were assimilated in the field of public administration in Brazil?*

Yes. Of course they had their impact. Academia is always evolving. In Brazil, some scholars who are revisiting Guerreiro Ramos' theses, but it's not a current topic. It was something that defined an era and now it's up to historians to recall his contributions.

*What are some of the major legacies left by his work?*

He left us with a more modern approach to studying administration. Among his many ideas, his pioneering idea of introducing phenomenology to studies of public administration, sociological reduction, market dominance, and the first attempts to identify the history of Brazilian administrative thinking are constantly recalled.

*Are Guerreiro's works included in the curriculum at Ebape?*

We still study Guerreiro Ramos' ideas in public administration classes, and hold seminars on his works. In fact, he was never forgotten. Every Ebape student hears about Guerreiro Ramos, and some feel a strong connection with his work. His presence is very strong at other universities in Brazil and also in Latin America.

## PAULO REIS VIEIRA

---

### *When did you met Guerreiro?*

I met Guerreiro Ramos at FGV, at the Ebape of Rio de Janeiro, where I was hired through a civil servant exam. It was there, at the School Congregation, that I met Guerreiro Ramos, in the discussions we had in the second decade of the 1950s. Of course that, as a Brazilian citizen, I already knew something about who Guerreiro Ramos was, but I was surprised to find myself in the same FGV Congregation as him.

Later on, I was in frequent contact with him, but I was never his student. I would see run into him, as a professor at Ebape, when I joined he was already there. I learned about his work as a sociologist, as a politician, as a teacher, but never as a student. In my view, Guerreiro was a person who was a little distant from me, because of the different past experiences.

My area within administration was always public administration and Guerreiro Ramos was a sociologist, professor and politician, but he also advocated for some important aspects of public administration.

On the other hand, we worked in somewhat different intellectual fields, between my theoretical and practical concerns and his world, focused mainly on sociology and on politics. Therefore, in order to complement my ideas, I would use his theoretical approaches in class and in my research subjects. I would mostly use the issue of the new theory of the organizations, from the book he published in the US.

### *How was your contact with Guerreiro Ramos at USC?*

I was a Ph.D student at USC and Guerreiro arrived at the school the year I defended my thesis. I was one of the people who received him, tried to make feel welcomed and did what I could to help him adapt, physically and familiarly around USC.

*And how did Guerreiro adapt? How was his experience shortly after arriving at USC?*

I think he was okay but I have to say that, in my assessment, Guerreiro Ramos Ramos had a history in Brazil, one which reflected his opposing views the regime of the time, so much so that he was removed from office. Given that, I was surprised that the US had welcomed him, after all he contested the dominant American capitalist position in the world, as demonstrated in his role as congressman. I say this without taking any sides, I'm simply mentioning that I was surprised that he went to a country where his position would be, in my view, highly oppositional. And even then, he developed his intellectual life with much success and brilliance.

*And, what contributions do you believe that Guerreiro brought to USC?*

As he was a very intelligent man, extremely competent at his work, with a very comprehensive vision of global issues, I believe that his perspective on sociology, on politics and on political science could be considered major contributions to USC.

In addition, it's very interesting to observe that he could provide USC with a contribution from the perspective of a black man, of a competent Brazilian black man, theoretical, able to establish a greater contact between an emerging society, such as Brazil, and a first world society, which was the case of the US.

It is worth highlighting the fact that he had a much broader theoretical concern, one that was not only that of the sociologist, not only of the politician who was removed from office, not only that of the administrator, but a much broader vision about the role



of organizations in the world and the role of organizations in a developed society, in comparison with a society that seeks a certain level of development.

This resulted in a huge contribution to the development of a theory of organizations, not just public or private, but universal.

*Have you noticed any changes in his work after the transition to USC?*

Someone with the history of Guerreiro Ramos in Brazil, someone with his opposing views on the capitalist and who because of these views and other reasons was removed from office in his own country, who was seeking a path to pursue a line of work that was extremely relevant and which was not seen this way by all segments of Brazilian society.

When he went to the US, I believe that he had to change his trajectory. He didn't change his ways in regards to the intellectual restlessness that he had always demonstrated in his work. On the other hand, the audience that he catered to may have noticed some changes, related to the transfer of some concerns that an intellectual like himself might have had before to an entirely new society.

*What were the main ideas and theories that Guerreiro developed and made him an exponent in his area?*

There are so many. I already mentioned all of the ones that, for me, were instrumental in my intellectual search to understand societies and organizations, and to understand how they are influenced by their surroundings, by the context. When he speaks about substantive rationality, he offers an extremely important contribution to the field of management, because all management cared about was the instrumental and the objective rationality, before he introduced this concept.

He may not have been the only one thinking about it, but he was the one to introduce new concepts to the field of management, such

as the issue of the so-called parenthetic man, and how it should be perceived in society and in organizations. I think that these conceptual terms were the main contributions by Guerreiro Ramos.

*How did his ideas come to Brazil? And how were they received?*

I think people were quite reluctant to receive his ideas. And that's because the academic world is very slow when trying to absorb new concepts. Until today, if we go to a Brazilian university that has a graduate program in administration, and talk about substantive rationality in the field of management, it is still something that bothers some people. I think, however, that Guerreiro Ramos' ideas are present, but in the world of actions, administrative actions, in the world of the transposition between what some scholars may have researched and what they know about management in practice, I believe that we still haven't fully absorbed his contribution.

*Do you believe that he attracted many followers, especially among his students?*

I don't feel that way. I don't feel as though they are his followers. I think he attracted people because he would provoke students to come up with new ideas. He would undoubtedly make people think, in addition to having an ability to deal with people that I consider to be extremely positive.

*What was his biggest contribution to Brazilian public administration?*

I think it was in teaching public administration at EBAPE, bringing a vision that leaned much more towards applied social science. As he was a sociologist, he had a vision that the traditional administrator didn't.

In addition, he was a great sociologist both in the field of sociology as in the field of politics. I think he made a huge contribution towards trying to demystify this idea that there is a right and a left, as well other myths that still exist to this date.

## WILSON PIZZA JR.

---

### *When did you met Guerreiro?*

The Foundation had a paid, selective internship program. The intern's job was to work alongside full-time professors. Before I signed up, I knew that I wanted to work with Guerreiro. He had just been removed from office. The year before when he was in congress and on leave from the Foundation. When he was removed, he returned to work as a teacher.

Luiz Simon Lopes, FGV's president at the time, had signed an agreement with the Ford Foundation, with a view towards producing Brazilian literature for the field of administration. Until that time, there was absolutely nothing — all material had been translated from American authors. He offered Guerreiro this project, in addition to the going back to teaching in the sociology department. However, Guerreiro had horrible handwriting. Just to have an idea, one of his handwritten pieces of paper would amount to two and a half sheets when typed. So he needed someone with English and typing skills. And everyone wanted to work with him. Since I had taken an English course and was a typist, I managed to continue working with him. We had class in the morning and in the afternoon I was with him. He would write the texts and then give me the handwritten sheets to type. For me, it was the biggest prize that I could have had in my life, because I was fast on the typewriter. So in three hours I would finished all the work for the day. After that I would take it to him and he would ask if I had read it. I would say “yes”, and then he would ask if I had understood it, and I would say “I didn't understand a thing.” Sometimes I would even understand it, but I would say no just so I could hear his explanation and get an extra lesson.

So, I stayed a whole year and I nearly failed other subjects, because all I wanted to do was to study what he was writing. I had private lessons with him, and that created an approach, a certain intimacy. I also had no idea who that person was, I knew he was famous, that he was the author of *The sociological reduction*, I had read it, but I hadn't realize how important he was yet. He started recommending several articles and authors to read. I sometimes said things he didn't like, that he opposed, I would do it on purpose and I started making some suggestions. For example, he was working on a book called *Administração estratégica do desenvolvimento* [Strategic development of administration] — the title of the first edition — and each chapter of a book had a subject. He wanted to talk about the lack of literature on public administration in Brazil. After he would finish each chapter, I would said “why don't you hold a seminar on the subject right here”? We could even invite some experts on the subject. And he agreed. So whenever he finished a chapter, he would find someone, a friend, to do a seminar on the topic — there was one on literature, another on time.

He was enjoying the book and I was actually liking it more and more. So much so that he had planned a project for after the book was ready. He said he wanted to propose to Simon Lopes the creation of a laboratory of sociology applied to administration. He told me that I was going to continue working with him after I finished the course. I thought the idea was great! Of course it didn't happen. In fact, something even better did happen. That's when Frank Sherwood visited the Foundation, and I heard that he was writing a book. I came into contact with him and was thrilled with the book, because, in fact, there was no literature available on that subject in Brazil. So much so much that, when we researched the book's bibliography, there were only reports of experience of professionals in the area of public administration. Then, Frank Sherwood invited him to spend a year at USC.

*How was your relationship after he went to the US?*

After he went to the US, we kept in constant contact through correspondence. Later, when he received amnesty and was able to return to Brazil, he always came to visit me. He stayed at his mother-in-law's house, and I went there often. But, while he was in the US, he would keep me updated on what he was doing. Sometimes, he would ask me to research something, bibliography in Brazil about some topic that he was conducting there. So that was when we really developed a friendship. For me, it was a preceptor, it was someone who opened a horizon, opened a path that I would never be able to obtain. And it was good for him, too, because he was extremely upset with being removed from office back then.

*Did he comment on this episode to you?*

He told me a story and he only spoke about this subject once. Guereiro was from the same party as deposed President João Goulart, PTB. Since I lived in Brasilia, I asked a librarian to retrieve all of his speeches in Congress. She found them and sent them to me. I also have that saved. One of the first speeches that he made, he said he didn't care about PTB or any other party. And that he would not abdicate his ideas because of loyalty to any party. He said that in session, while making speech! He made very serious criticisms, as was his style. However, in addition to provoking controversy, he also provoked admiration, especially among members of other parties, because they saw that he had a critical attitude. Then there was the coup, and the first batch of people who were removed from office, and he wasn't on the list. And some people who were removed from office, and others who felt threatened, especially from his party, remembered the criticism that he would make and what he said regarding the situation in Brazil. They looked for him and put him in a condition of an advisor to them.

He made the following statement: "look, forget this party thing, it no longer exists, there is not one party that's behind this coup

and one that is against. Today, that we are here against this revolution, what is our role? Is to ensure the rights of those who have been removed, especially their families, to make sure that they don't fall into disgrace, to make sure they have their basic rights. And forget this party allegiance, there are simply those for it and those against it".

And people understood that. According to him, that's what got him removed. The next day, there was that famous meeting, where he was elevated to the category of leader, in fact it was he who was going to lead this entire process. And that was the day he was removed.

He told me something that I never forgot: "Wilson, never compromise. I paid for it, but I paid for trying to maintain what I thought was right". It was the only time that he ever talked about that.

I have a friend who once told me a story, he saw a news report on television, of "president" Castelo Branco confessing that he did not want to take away Guerreiro Ramos, that he had made a mistake. I thought my friend was dreaming! However, years later I heard the same story from another person, who claimed he had also seen it on TV. So possibly, that's what happened, he was removed from office because there wasn't a single charge against him. On the contrary, by his speeches in the house of representatives, we saw that he would achieve unanimity, he managed to get the left and the right against him. In his book *Myth and reality of the Brazilian revolution* published in 1963, a year before the coup, he'd say that the Brazilian revolution was a journey for suckers! He said it was the revolution of the lefts, and oddly enough, he was proven right, because there was only one right and 55 lefts, each with a different proposal and fighting among themselves. In fact, there was no project, there was no gun, there was nothing. Lots being said, articles and miraculous proposals.

*Do you believe that he would have remained in politics had he not been removed from office?*

I think so, because he seemed to enjoy it. He was much celebrated. He managed to get opponents to join him, and he could quarrel with some of his supporters. Because he objected to this ideology, the leftist revolution, he would say — where is the proposal? where is the revolution? He wrote this in *Myth and reality*, that Brazil was in need of a revolution, but that it was nothing they were propagating from a field.

So yes, I believe he would have continued. In fact, Guerreiro's primary concern was always directed towards Brazil, it was always to understand Brazil, and submit a proposal for unity, to move Brazil forward in political terms. He would tell a curious story. Speaking of Brazil, he said, we are a shapeless country, and those who don't have their own shape need to copy from someone. Just imagine, on September 6, 1822, Brazil was a colony of Portugal. A colony has to do everything that the empire wants it to, and copy everything that that the empire wants it to. On September 7 it was an independent country and, being independent, what did it need? It needed a parliament, it needed elections, external representation, it needed an entire configuration that make it accepted into the hall of other independent countries. But those countries already had all that, they were old countries already, and had taken shape based on their own experience. What was Brazil's experience with democracy? What was Brazil's experience with the Parliament, election, laws? There was nothing. Look, it's obvious that, in order to be accepted, it had to copy from someone who already had all that. And it didn't matter if it worked out or not. A lot of it didn't, some things did, but in practice, Brazil would gather experience based on trial and error. So his proposal was exactly that. We need to find our own way.

Whenever we would say, "Sir, this law didn't take". He would strike back: Laws don't have to "take". Laws are made to be followed. But no one took it seriously, they knew it was just form, not content. Some understood that to be a social pathology, or that it

was stupid, that it wasn't a strategic action. Without this setting of representations of laws upon a practice that we didn't have and that we had actually never had, the country would never be accepted, it would never achieve recognition.

*How did Guerreiro see other revolutions, such as the Soviet Revolution, the Chinese Revolution?*

He visited the Soviet Union and went to China. He told that, in the Soviet Union, he was impressed with everything that the revolution had accomplished. He jokingly told the following story one time: "I was in the Moscow subway and no one had the courage to spit on the floor of the Moscow subway. Do you know why? Because everyone there knew that it had been built by him. Every citizen knows that there is a little bit of himself there".

In China, he commented that he saw old men between 60 and 70 years old making handmade paper flowers with their hands because they couldn't do another kind of work. But they were still working! To him, that's what mattered. This question of recognizing work, whatever this work entailed, and that there was no distinction at this level.

Whenever he told this story in the classroom, he would end the story by saying: I would wrap up these visits and leave the Socialist paradise and couldn't wait to arrive in capitalist hell!

He was a seemingly contradicting personality. But the truth is that he could see two inches past everybody. People are only now starting to understand *The sociological reduction*. His critical perception was quite impressive.

*I know that he wrote a book on infant mortality in Brazil. What do you know about this subject?*

I remember he said he had done some research on infant mortality and that even led to a book, which interestingly has never been translated or edited in Brazil, called *Sociologia de mortali-*



*dade infantil* [The sociology of infant mortality]. He conducted public health research throughout Brazil, on behalf of the President's office. He would look for doctors to interview them about the problem of infant mortality in the Northeast, how they cared for the children, how they treated these children, etc. And the doctors matched Swiss indexes, because the UN Secretary General was Swiss, so the model was from Switzerland. Guerreiro said that they couldn't use the same criteria and that doctors didn't understand what he was talking about.

*Why do you think that Guerreiro decided to go to the US if his research was about Brazil?*

The fact is that he didn't foresee, in a near future, any possibility of change in the political situation in Brazil.

One time he told me, after he'd already moved to the US, that the book on administration that I had typed, he said he had become a mercenary with that book. And I asked "why professor"? And he said, "I didn't want to write that book. I wrote it because it was the only way to survive".

In fact, when he was offered the opportunity, he realized it was a rare professional opportunity and that at the same time, it would allow him to solve his financial problems. And with the possibility of getting taking, to the US, a message that questioned American values.

*Did his work undergo any changes after he moved to the US?*

He said that method was the one thing that he learned most in the US. That it was a nation of ideas. That there is a discipline of intellectual production, among other things. He said that's what he learned there — to select and work with discipline on already established and defined topics.

*Guerreiro always attracted loyal followers. Why do you think people felt so attracted to him?*

In the first place, he broke with the old attitudes. A colleague of mine who was a student of his would say, “He would arrive at the USC restaurant with a group of his students together and all we would hear was their laughter”. That was unthinkable with American professors.

Other professors were very afraid of him, because he had an encyclopedic mind and he would say whatever he wanted to say. He was not polite. But he was also very generous when he realized that people were interested, intelligent and had ideas of their own.

*What were the projects that he planned to do in the future?*

The last time he came to Brazil, he'd said that his project was of writing a book called *A arte de governar o Brasil* [The art of ruling Brazil]. Imagine the mess that it would create! And in his last final years he wanted to write a memoir. Unfortunately, he couldn't go through with that plan.

**DEPOIMENTOS DE PROFESSORES  
E PESQUISADORES AMERICANOS**

---



## BLUE WOOLDRIDGE

---

*Gostaria de começar nossa entrevista falando um pouco sobre seu relacionamento pessoal com Guerreiro Ramos e como você o conheceu.*

Depois de me graduar em física, me juntei ao Corpo da Paz na Nigéria e, depois, gerenciei um programa contra a pobreza nas Ilhas Virgens. Foi quando decidi me inscrever em um programa de Ph.D em administração pública. Eu me inscrevi em vários programas e escolhi o da University of Southern California (Universidade do Sul da Califórnia-USC). Fui para lá em janeiro de 1971 e fiz um curso de mestrado e doutorado em comportamento organizacional com Alberto Guerreiro Ramos. Ele me apresentou uma variedade de teorias do comportamento organizacional que, depois, eu utilizaria em minhas próprias classes ministradas em nível de mestrado e Ph.D.

*Qual foi sua impressão de Guerreiro Ramos naquela época?*

Guerreiro era uma pessoa impressionante. Ele era muito egoísta, muito vulnerável e extremamente sensível. Ele bebia bastante vinho, fumava charutos ruins e sempre nos convidava para ir até sua casa. Era uma pessoa maravilhosa, mas também muito vulnerável. É interessante eu estar dizendo isso agora, já que não posso mencionar sequer um exemplo de ele ter sido atacado na academia como a maioria de nós, mas eu sempre tive a impressão de que ele era uma pessoa muito vulnerável — embora eu não possa dar nenhum exemplo específico.

*Qual foi o impacto que ele causou sobre sua trajetória acadêmica?*

Ele me apresentou uma grande variedade de teorias do comportamento organizacional às quais eu não tinha sido exposto antes, em meu nível de mestrado. Na aula de doutorado, ele me apresentou uma variedade ainda maior de estudiosos e pesquisas. Além de eu ter sido inspirado por ele, todo o nosso relacionamento se baseava na área das teorias do comportamento organizacional.

Eu não recorri à experiência dele em minha dissertação, já que eu era uma pessoa pública da área de finanças, mas ele me apresentou uma variedade de teorias extremamente relevantes do comportamento organizacional às quais eu ainda me refiro em meu trabalho atual. No momento, estou trabalhando em um artigo com base na análise funcional de Robert Merton, que descobri enquanto pesquisava um artigo para Guerreiro. Eu me lembro de ele nos ter apresentado o tema da abordagem contingencial de *design* organizacional concebida por Paul Lawrence e Jay Lorsch. Havia algo nesse homem que atingia o domínio afetivo das pessoas; ele inspirava todos a desejar expandir seu conhecimento.

*Quais foram alguns dos principais conceitos e ideias que ele apresentou em sua aula?*

Acho que quando eu estava fazendo aulas de doutorado, ele estava formulando sua teoria do “homem parentético”. Nessa época, houve o caso de Charles Manson na Califórnia e Guerreiro estava tentando desenvolver seu modelo de um indivíduo que conseguia operar fora de seu próprio ambiente e, basicamente, ser uma combinação de Martin Luther King Jr. e Mahatma Gandhi. Ele compartilhou comigo alguns dos capítulos de seu livro.

Infelizmente, no meu ponto de vista, Guerreiro nunca conseguiu articular os atributos do “homem parentético” de uma forma que não o diferenciasse de Charles Manson. Havia uma ideia dominante na época — nós conversamos sobre isso em aula — e eu acredito que Guerreiro a tenha reconhecido. A ideia era a de um indivíduo que não era restrito pelas normas sociais, mas que, em

certo nível, talvez ainda fosse muito influenciado pelas autorrealizações de Maslow, segundo as quais somos todos livres e somos todos questionados, e assim por diante. Tudo isso era muito característico da literatura e da filosofia de administração pública do início das décadas de 1970 e 1980, que diziam que nós realmente precisávamos liberar os administradores públicos das restrições porque sabemos que eles são boas pessoas; no entanto, a crítica que nós fazíamos do homem parentético era a de que uma pessoa poderia ser livre e, mesmo assim, fazer coisas erradas, como alguém como Charles Manson.

Essa era a crítica que eu tinha ao conceito dele. Tenho certeza de que falamos sobre isso em aula; ele era aberto à opinião de seus alunos.

*O que você acha que ele tinha que atraía as pessoas?*

Talvez a combinação de sua confiança e vulnerabilidade. Quando eu o conheci, eu não era jovem, ainda estava no início de meus 30 anos, mas mesmo assim podia sentir sua vulnerabilidade. Eu sempre tive a impressão de que ele queria ser amado. Embora eu não saiba se houve críticas a ele na USC, sinto que ele era sensível à crítica. No entanto, não tenho certeza se isso tinha algo a ver com sua experiência no Brasil.

## CURT VENTRISS

---

*Gostaria de começar nossa entrevista falando um pouco sobre seu relacionamento pessoal com Guerreiro Ramos e quando você o conheceu.*

Conheci Ramos quando ele foi meu professor em meu primeiro curso de Ph.D na USC. Ele era um palestrante incrível e, quando comecei a ler sobre seu histórico, descobri que ele tinha trabalhado algum tempo com teatro. Mesmo em sala de aula era possível ver seu treinamento teatral. Ele, literalmente, se movimentava de um lado ao outro da sala e a circulava enquanto falava; era uma apresentação incrível. Ele também trabalhava com muito poucas anotações. Ramos tinha todo seu conhecimento na mente: ele entrava em detalhes sobre as ideias de pensadores como Max Weber e Kant e, depois, começava a analisar em profundidade os pensadores e cientistas sociais contemporâneos — tudo isso no mesmo parágrafo! Era algo maravilhoso de assistir! Ele foi o primeiro professor da USC, por assim dizer, a me libertar de minhas gaiolas intelectuais, se é que posso usar esse termo. Ele me fez pensar nas coisas de um modo diferente e me fez perguntas diferentes nas quais eu nunca tinha pensado antes. Como você sabe, muitas pessoas escrevem seus artigos, mas quando entram em sala de aula, não são muito eficazes em comunicar suas ideias aos outros. Já o Alberto era tão provocativo na escrita quanto era em sala de aula.

*O que você acha que fez dele uma pessoa única entre todos os professores da USC?*

Isso é fácil de responder. Em primeiro lugar, ele não era dos EUA. Ele tinha uma experiência cultural, histórica e política diferente da dos



outros professores. Ele questionava — o que fazia de uma maneira muito agradável — o fato de que, às vezes, nos EUA, nós somos um pouco provincianos. Nós vemos tudo pelo ponto de vista dos Estados Unidos sem entender a dinâmica do pluralismo do mundo, com seus diferentes sistemas políticos e econômicos, sem mencionar os sistemas de crenças. Mesmo até hoje, meu interesse em assuntos internacionais é resultado do questionamento dele, que me fazia ver além do contexto apenas dos EUA. Posso acrescentar também que ele trazia à sala de aula suas experiências sobre o que tinha feito e pensado no Brasil. No fim de tudo, ele nos desafiava constantemente a questionar seriamente nossas pressuposições subjacentes sobre a nossa área. Acho que muitos dos alunos ficavam desconfortáveis com a apresentação e abordagem desses assuntos tão impactantes como igualdade social, os limites do mercado e a função da racionalidade instrumental nos assuntos públicos.

*Por quanto tempo você trabalhou com ele?*

Alberto foi meu primeiro professor ao longo de todos os meus estudos de doutorado. Ele também esteve presente em meus exames e, portanto, estamos falando de três ou quatro anos. Ele me fazia ler muitos materiais sobre economia, história, filosofia, teoria política e sociologia. Eu não conseguia entender por que tinha que ler tudo isso. Foi apenas mais tarde em minha carreira que consegui entender totalmente o que ele estava tentando me ensinar.

*Ramos atraiu um grupo fiel de seguidores, tanto brasileiros quanto estadunidenses. Estou correto?*

Sim, é verdade, embora eu não saiba se eu fazia parte desse grupo. Eu sempre fui um pouco rebelde. Ele me dizia que eu questionava muito as coisas e, às vezes, elas envolviam o próprio trabalho dele!

*Em seu artigo “Alberto Guerreiro Ramos, 20 years later” você fala bastante sobre a posição intelectual “em cima do muro” de Guer-*

*reiro tanto no Brasil quanto nos Estados Unidos. Poderia comentar um pouco sobre isso?*

Esse é um ótimo termo porque ele mesmo o usou em seu livro *A nova ciência das organizações*. Ele sentia uma tensão porque estava nos Estados Unidos, mas não era original desse país. Alberto fazia perguntas que eram bastante estrangeiras aos ouvidos intelectuais de muitos estadunidenses, mas ele queria chamar a atenção para os assuntos críticos que ele acreditava que os EUA e os outros enfrentariam e deveriam enfrentar. Não sei se as pessoas entendiam isso, mas, para mim, ele era muito claro sobre o fato de que, devido à sua posição intelectual sobre certos assuntos, era muito difícil entendê-lo, até para seus colegas da USC. Em outras palavras, acho que Ramos se sentia mais confortável com pessoas de fora do contexto dos EUA, como brasileiros e pessoas de outras nacionalidades. Assim, de certa forma, acho que ele sempre sentiu a tensão de ser um “sem-teto” em termos intelectuais — por não encontrar um lugar onde fosse totalmente valorizado —, enquanto lidava com algumas das questões fundamentais que tentou articular em seu livro *A nova ciência das organizações* e seus outros artigos.

*Ramos já falou sobre essa transição aos Estados Unidos, sobre ter escapado da ditadura militar no Brasil e sobre ter sido convidado a lecionar na USC?*

A única vez em que ele falou sobre isso comigo pessoalmente foi quando mencionou que ele tinha alguém em particular a agradecer por tê-lo salvado: Frank Sherwood. Ele expressava o quanto era grato a Frank Sherwood por tê-lo ajudado a sair de sua situação no Brasil e a se acomodar na USC. Acredito que, se não fosse por Frank Sherwood, Ramos não teria vindo para a USC ou talvez nem para os Estados Unidos.

*Ele falou sobre essa época da vida dele em sala de aula?*

Na verdade, não. Ele não falava muito sobre isso em sala de aula. Eu entrevistei sua filha e conversei com ela, que já faleceu. Ela disse

que ter saído do Brasil foi um momento muito doloroso da vida dele. Ele não podia voltar ao país. Foi somente mais tarde, no final da década de 1970, que ele pôde voltar novamente; no entanto, ela me disse que sempre que ele falava sobre aquela época, tinha um tom sóbrio e triste em sua voz.

*Você sabe se ele conseguiu manter contato com seus alunos do Brasil?*

Acredito que sim. Quando eu fui ao Brasil e dei palestras sobre o pensamento e a influência de Ramos, sempre me encontrava com seus ex-alunos que tinham se correspondido com ele ao longo dos anos. Acho que ele está sendo redescoberto no Brasil, mas eu sempre me pergunto por que ele deixou a sociologia para ir para a área de administração pública. No começo, ele ficou conhecido na área de sociologia e, por isso, muitas pessoas do Brasil ainda se lembram dele por causa de seus trabalhos originais nessa área. No entanto, acho que Ramos considerava a área de política pública e administração pública mais envolvida com a política governamental e, portanto, como uma área que afeta o público mais diretamente do que apenas o estudo acadêmico da sociologia.

Nós tínhamos que ler todos os materiais de Max Weber, Karl Mannheim e outros sociólogos. Ele nos fazia ler somente as fontes principais, para que nunca tivéssemos que ler o que algum estudioso falava sobre Karl Mannheim; em vez disso, tínhamos de ler o próprio Karl Mannheim e o próprio Max Weber em alemão. Uma vez eu disse para ele que isso era impossível. Ele apenas riu. Ramos era um tipo de estudioso clássico. Em minha opinião, não se encontra mais esse tipo de pessoa por aí.

*Você acha que houve uma mudança no trabalho dele depois de ter saído do Brasil?*

Sim. Houve a mudança da sociologia para mais preocupações com administração e política. Essa foi uma mudança bastante interessante e eles ainda se lembram disso no Brasil, como eu disse antes.

Acho que o que aconteceu (embora alguns dos principais pensadores da organização tenham vindo da sociologia) é que a sociologia expandiu os horizontes dele para outras áreas, como economia, e isso fez com que ele quisesse explorar essas questões em mais detalhes. Porém, acho que, de alguma forma, seu trabalho no Brasil continuou nos EUA, com a diferença de que ele podia abordar suas preocupações e talentos para um público muito maior. Ironicamente, ele sentia que os EUA poderiam servir como um modo de mostrar aos outros os méritos do que ele propôs em *A nova ciência das organizações*. Obviamente, tudo isso supõe que os líderes e o público geral dos EUA seriam receptivos a uma análise como essa.

*No livro A redução sociológica Ramos discute os problemas de desenvolvimento do Brasil e argumenta sobre a necessidade de assimilar criticamente os modelos estrangeiros. Esse era um tópico que ele abordava na USC?*

Em suas palestras, ele mencionava esse tópico com frequência. Nós tínhamos que ler seu artigo “Teoria N e teoria P”, publicado em uma antologia. Eu achava que era uma obra brilhante e ainda a leio. Ramos acreditava que nós víamos o desenvolvimento principalmente de um ponto de vista unidimensional e de mercado dos EUA. Para ele, era necessário adotar uma abordagem multidimensional. Ele explica em grandes detalhes quais seriam essas diferentes abordagens de uma perspectiva da teoria N à teoria P. Ele falava sobre isso e até chegou a dar aulas de desenvolvimento internacional. Os alunos internacionais e poucos alunos estadunidenses se sentiam particularmente atraídos pelo Alberto, o que é muito interessante.

*Guerreiro veio de um histórico muito diferente do histórico de seus colegas, por ser um afro-brasileiro pobre da Bahia. Você acha que existe uma relação entre o histórico e o trabalho dele?*

Com certeza, e eu escrevi sobre isso em meu artigo. Ele teve que superar uma quantidade incrível de discriminação. As pessoas

nem chegam a perceber como era ruim a situação no Brasil. Acho que ele sempre sentiu que teria que superar barreiras em sua vida, profissionais e pessoais, e que essa luta — eu acredito — não era totalmente entendida pelas pessoas nos EUA. Uma vez, um de seus artigos foi rejeitado em um dos principais jornais da área, porque era muito profundo em termos conceituais para o revisor [risos]. Aparentemente, Ramos ficou muito magoado com essa rejeição. De certa forma, acho que ele acreditava que sua vida era uma luta constante para ser compreendido e valorizado.

*A crítica de que o trabalho era muito complexo e teórico parece ter surgido com frequência. Por que você acha que isso acontece?*

Tenho pensado bastante nisso em relação ao Alberto. Independentemente de eu concordar ou não com ele, eu ainda o considero um visionário — em uma área desconhecida — por gerar tamanha criatividade. Ele não estava apenas olhando à frente por dois ou três anos. Ele estava analisando as suposições subjacentes da administração pública e da política pública, que definiram as bases intelectuais desses dois campos de investigação. Acho que ele fazia questionamentos que deixavam a área desconfortável em termos teóricos e conceituais. Acho que ele sentia que tinha a obrigação de fazer isso por causa de seu histórico e do que tinha passado no Brasil. Ele achava que tinha a obrigação de dizer aos outros aquilo que, em seu ponto de vista, ele acreditava que iam ser os desafios duradouros que iríamos confrontar no século XXI.

Acredito que muitas pessoas da área não conseguiam entender o que ele tentava argumentar. Tenho que contar a você que, quando eu visitei um professor em Oxford, perguntei a um dos principais estudiosos de lá quem ele considerava um dos pensadores mais influentes da área de política e administração pública. Ele apenas mencionou três nomes: Herbert Simon, Dwight Waldo e Alberto Ramos. Eles conhecem Ramos na Europa, mas nem tanto aqui nos Estados Unidos... Aposto com você que 95% dos alunos de doutorado nunca leram nenhum de seus trabalhos.

Tive minhas diferenças com Ramos, mas dou a ele o devido respeito, assim como meus colegas de Oxford. Ou seja, nós levamos a sério o que Ramos tentava dizer e argumentar.

***Você acha que o problema tem mais a ver com a apresentação de seus argumentos ou com as ideias em si?***

O livro é muito complexo, mas temos que nos lembrar de que ele transitava entre o português e o inglês e, às vezes, não é possível encontrar a palavra exata ao escrever. Parte disso está refletida em seu trabalho. Infelizmente, por mais que ele se esforçasse para escrever em inglês, eu analisei seus primeiros rascunhos e alguns deles às vezes eram bastante incoerentes, afinal o inglês não era sua primeira língua. Ele se sentia muito mais confortável com o francês e o português do que com o inglês.

Se você for ler o livro dele, é melhor ter um histórico não apenas em sociologia e filosofia, mas também em história e economia. Acho que ele poderia ter escrito o livro de um modo mais claro, acho que o livro poderia ter sido mais editado para ter mais clareza e também acho que ele perdeu a oportunidade de ganhar uma maior audiência por isso.

***Qual você acha que foi a contribuição mais importante de Ramos para a área de administração pública?***

Acredito que foi a apresentação de perguntas e problemas importantes em *A nova ciência das organizações*, as quais nós não podemos ignorar em cinco, 10, 15, 20 e até 30 anos; eventualmente, veremos que ele abordou essas questões significativas. Por exemplo, em 1981, ele postulou que os problemas ambientais levantariam o problema das limitações inerentes do mercado. Recentemente, em 2013, Michael Sandel publicou um livro de Harvard no qual ele fala sobre os limites do mercado — no entanto, Ramos estava falando sobre essa mesma ideia há 35 anos!

Além disso, ele também postulou que nós tínhamos que pensar sobre o mercado somente como um aspecto importante da vida

humana associada e começar a desenvolver nossas políticas de acordo com as necessidades multidimensionais do indivíduo. Embora a ideia não estivesse totalmente desenvolvida (ele a chamava de construção teórica), acredito que ele estava apontando para a direção certa. Em minha opinião, acho que ele será uma dessas pessoas para quem olharemos e diremos que ele estava muito à frente de todos em relação a certos assuntos.

*Algumas das ideias dele foram incorporadas à área?*

Sim. Guy Adams e Dan Balfour escreveram um livro chamado *Unmasking administrative evil* e eles são bastante influenciados pelo pensamento de Ramos. A propósito, o livro de Adams e Balfour recebeu todos os prêmios da área. Guy Adams referiu-se corretamente ao livro de Ramos, *A nova ciência das organizações*, como o clássico mais subestimado da área atualmente. Ele está certo.

## DAVID MARS

---

*Qual foi seu relacionamento com Guerreiro Ramos e há quanto tempo você o conhecia?*

Conheci Guerreiro no Brasil em 1963 e fomos colegas até sua morte.

*Desde o começo, Guerreiro era muito popular entre os alunos e professores da USC. O que você acha que ele tinha que atraía as pessoas?*

Acho que as pessoas se sentiam atraídas por ele devido à amplitude de seu conhecimento, de sua experiência prática e de suas óbvias capacidades mentais e intelectuais.

*Qual você acha que foi a contribuição mais importante de Guerreiro para a área de administração pública?*

Acho que ele abriu novos caminhos para a teoria e a prática de administração pública.

*Em sua opinião, qual foi o legado dele na USC?*

Acredito que ele contribuiu muito para os alunos, tanto como professor quanto como conselheiro, desafiando-os e ajudando-os a ampliar o modo como viam a área de administração pública.

*Existe alguma anedota específica de que você se lembra sobre Guerreiro?*

Enquanto eu estava na Fundação, fui convidado a participar de uma reunião da Congregação, onde Guerreiro iria compartilhar um rascunho de seu livro mais recente com seus colegas. Guerreiro entrou na sala, sentou-se atrás da mesa, colocou um gravador



sobre a mesa, ligou o aparelho e pediu que seus colegas compartilhassem seus pontos de vista. Por cerca de duas horas, as pessoas da sala disseram a ele o que pensavam, às vezes até com bastante veemência. O interessante é que Guerreiro apenas ficou sentado lá tranquilamente, sem participar de nenhuma forma, nem mesmo na defensiva. Ao final da sessão, ele agradeceu a todos, guardou o gravador e saiu.

Uma das coisas pelas quais nosso grupo da Fundação era responsável era a encomenda de livros para a biblioteca. Quando os livros chegavam, nós abríamos as caixas e os deixávamos nas prateleiras de nossos escritórios por uma ou duas semanas. Isso servia para dar uma chance para que os professores da USC se familiarizassem com os materiais mais recentes da área. Quando Guerreiro descobriu isso, ele passava por ali e pegava livros emprestados. Ainda consigo vê-lo saindo do escritório com seis ou sete livros em seu braço esquerdo. Em um debate que tive com ele, ele me disse que os escritores europeus eram dominantes na área de sociologia. Semanas depois, ele veio ao escritório para seu terceiro ou quarto empréstimo de livros da biblioteca. Enquanto devolvia os livros, foi até a porta, parou, virou-se para mim e disse: “David, você sabia que apenas os americanos estão escrevendo coisas boas em sociologia?”.

## FRANK SHERWOOD

---

Particpei de uma equipe da USC financiada pela Usaid e me comprometi a melhorar o ensino de administração pública em quatro instituições: Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getulio Vargas (Ebap), os novos programas de administração pública das universidades da Bahia e do Rio Grande do Sul, e o Departamento de Administração do Serviço Público (Dasp), que realizava cursos de formação principalmente no Rio de Janeiro. Meu escritório era na Fundação, antes da construção de sua estrutura atual. Havia jardins que cercavam os prédios antigos e os alunos sempre se reuniam lá. Eu via Guerreiro sempre presente por ali e cercado de alunos, mas não tinha contato com ele. Ele era um antiamericano agressivo e nunca me ocorreu que haveria uma ótima vantagem em manter contato com ele. Eu sabia que ele era bastante influente no *campus* e opunha-se fortemente à nossa iniciativa patrocinada pela Usaid.

Foi nessa época que nós estávamos trabalhando juntos com a Fundação Ford para garantir uma concessão para a Ebap que ofereceria suporte aos estudos de pesquisa. O suporte à pesquisa não era algo que nós conseguíamos obter para nosso programa e essa era uma visão muito redutora, já que a pesquisa era essencial para o que nós estávamos nos propondo a fazer. O momento econômico estava muito difícil, a inflação só aumentava e a maioria das pessoas tinha que manter três empregos para conseguir sobreviver. Para nós professores, não sobrava dinheiro para a pesquisa acadêmica.

O pessoal da Ford nos disse que provavelmente nos daria uma concessão, mas nós teríamos que garantir que havia pessoas prontas para administrar o programa. Eu e Beatriz Wahrlich, diretora da Ebap, debatemos bastante sobre esse requisito. Depois de

analisar todas as possibilidades cabíveis, concluímos que somente uma pessoa poderia ser responsável por isso: Diogo Lordello. Ele já tinha estabelecido um sólido histórico de pesquisas no Ibam, o Instituto Brasileiro de Administração Municipal, e já era um professor renomado na Ebap. Dessa forma, ele já tinha muitas ocupações e precisamos implorar muito para que ele assumisse essa responsabilidade extra.

Estou falando sobre Lordello porque ele é responsável pela grande virada na vida de Guerreiro. Não sei bem ao certo se Guerreiro entendia isso. Logo depois de eu sair do Brasil, em janeiro de 1964, aconteceu a revolução. Foi um momento complicado e os esquerdistas como Guerreiro tornaram-se os alvos de um grande comportamento punitivo. Tiraram tudo o que ele tinha, incluindo seu cargo no Congresso, seu emprego na Ebap, seus direitos políticos e até sua aposentadoria. Ele não tinha mais nada.

O que o impressionou foi a concessão de Lordello — acho que foi sua primeira concessão — a esse homem totalmente desacreditado no novo mundo do governo militar. Lordello tinha relações excelentes com a Usaid, a partir da qual ele obtinha grande apoio financeiro, e mesmo assim fez uma concessão a uma pessoa considerada inimiga dos EUA. Lembro-me de ter ouvido Lordello conversar sobre isso. Ele não queria muito crédito por isso. Guerreiro era um excelente estudioso, um grande intelectual e, certamente, não havia nenhum brasileiro melhor em quem investir. Era simples assim. Mas Lordello, que era um ótimo humanista, admitia que Guerreiro estava falido completamente. Obviamente, era um ótimo uso do dinheiro.

O livro que Guerreiro produziu no ano em que recebeu a concessão ficou maravilhoso. Ele havia estudado a experiência de desenvolvimento brasileira com *insights* raros e uma objetividade notável. Você tem de conferir o livro e reconhecê-lo como uma obra importante da regeneração maravilhosa de Guerreiro. A esse respeito, eu me dou certo crédito. Eu tinha voltado para o Brasil e tive uma chan-

ce de analisar o manuscrito logo no início. Foi o meu entusiasmo que levou o livro aos outros três membros de nosso corpo docente que lia em português e que resultou na decisão do reitor Reining de agendar uma entrevista para ele no corpo docente da USC. Com certeza, boa parte do crédito é de Reining, porque sei que não foi fácil obter a aprovação dos líderes da universidade para essa entrevista, que foi extremamente importante. Com o encerramento da concessão, Guerreiro estava falido novamente. Foi a entrevista na USC que deu a ele a permanência para desenvolver seu talento e acho que nós quatro da USC — Reining, Mars, Seigel e eu — seguimos o precedente de Lordello ao reconhecer o valor real de Guerreiro e ignorar o antiamericanismo que caracterizava sua *persona* pública.

Acho que isso resume o processo único pelo qual esse homem excelente conseguiu se restabelecer e, provavelmente, iniciar a fase mais gratificante de sua vida. Acredito que é possível dividir a vida profissional de Guerreiro em duas partes: a primeira no Brasil e a segunda nos EUA. Eu tenho uma consciência especial sobre a transição entre essas duas partes. Acho que isso é tudo o que tenho a dizer a você.

Desde que estava escrevendo para você ontem, notei que a transição de Guerreiro para os Estados Unidos — um grande acontecimento — precisava ser mais discutida.

Primeiramente, quero enfatizar que, no momento de sua entrevista com nosso corpo docente, minha impressão — e acho que também era a impressão de meus colegas — era de que tudo isso seria temporário. Nós estávamos bastante convencidos sobre a qualidade dele depois de ler seu livro, além de conhecer sua reputação no Brasil, mas havia muitas perguntas sem respostas. Nós não tínhamos nenhum motivo para acreditar que ele não tinha mais tanta animosidade em relação aos Estados Unidos. Sabíamos que ele falava inglês, mas não podíamos medir sua fluência. Nós não fazíamos ideia sobre que tipo de colega ele seria. Além disso, não sabíamos se ele se adaptaria em nossa instituição e nossa cultura. Minha única lembrança era a de uma breve reunião que

tive com Guerreiro no Rio, mas ela foi breve e, certamente, não foi uma entrevista. Eu duvidava que meus colegas tivessem um contato maior com ele. Além de considerá-lo uma pessoa de qualidade, estávamos interessados em oferecer um abrigo durante a tempestade. Sabíamos que a revolução não o tinha deixado com outras opções além de passar fome. Assim, havia muitos motivos para pensarmos em termos temporários — pensávamos que, provavelmente, ele ficaria conosco por um ano, no máximo dois.

Eu não fazia ideia de como Guerreiro enxergava a situação. Ele poderia ter contado com o julgamento de Lordello, que, de qualquer forma, teria sido muito favorável. No entanto, Guerreiro tinha que ser extremamente cético. Ele sabia que somente as políticas dos EUA afetavam o Brasil e, talvez, a América Latina e que, com certeza, isso não era algo promissor para ele. Houve uma aposta monumental da parte dele.

Dessa forma, havia duas partes nesse quebra-cabeça. Como um homem que tinha seus próprios bons motivos para ser altamente crítico sobre os EUA poderia passar a amar esse país tão rapidamente? Como uma universidade que, na época, estava tão carente de recursos tinha aceitado Guerreiro tão rápida e ansiosamente em seu corpo docente permanente?

Em relação à primeira pergunta, é importante perceber que Guerreiro jamais tinha ido aos EUA. Sua opinião era resultado do modo como ele via as nossas políticas afetando seu tão amado país. E, a propósito, Guerreiro era um verdadeiro patriota brasileiro. Acho que a resposta para sua rápida transformação está em duas forças. Essas duas forças provavelmente sejam iguais, mas acho que colocaria a economia em primeiro lugar. Durante sua vida adulta, Guerreiro viveu com uma inflação extremamente alta, o que significava sempre viver sob uma grande incerteza. Minha impressão é que Guerreiro tinha o suficiente para sustentar sua família, mas ele o fazia mantendo vários empregos ao mesmo tempo. Seus estudos e sua escrita sempre tiveram que ser feitos às pressas e deve

ter sido um sufoco encontrar tempo para dedicar-se a eles. O ano da concessão da Ford deve ter sido uma revelação para ele, já que lhe deu tempo integral para dedicar-se a seus estudos e à sua escrita. Ele encontrou praticamente a mesma coisa na USC, já que ele amava as oito horas que passava em sala de aula, além de ter bastante tempo para fazer suas próprias pesquisas. Assim, a situação econômica oferecia um mundo profissional completamente novo para ele. Embora seu salário não fosse altíssimo, ele era suficiente para acomodar as necessidades relativamente simples dele e de sua família. As coisas eram bem diferentes do Brasil.

A segunda força pode ter sido a política, mas acho que foi muito mais do que isso. A situação política relativamente caótica pela qual ele passou em sua vida adulta no Rio afetou muitas partes da vida de Guerreiro. Lembro-me de ouvi-lo dizer que se sentia muito mais livre nos EUA do que em qualquer outro momento de sua vida. Ele era livre para escrever o que quisesse e não havia a probabilidade de seu destino mudar completamente, como aconteceu depois da revolução. Aquela pode ter sido a primeira vez em que ele se sentiu realmente seguro. Embora eu não me lembre de ter conversado sobre isso com ele, é preciso lembrar que Guerreiro era negro e baiano e essas características, na época, carregavam o estigma da pobreza. Guerreiro era um homem orgulhoso, totalmente ciente de seus dotes pessoais, e tenho certeza de que houve muitas vezes em que ele sofreu preconceito. Não estou dizendo que a Califórnia não tinha seus problemas. No entanto, segundo a cultura da USC, não havia nenhuma relevância no conceito da raça como um determinante do lugar de uma pessoa no mundo. Acho que, no geral, Guerreiro achava a cultura de Los Angeles bastante acolhedora.

Talvez essa seja uma imagem exageradamente positiva do mundo onde Guerreiro escolheu viver. No entanto, acredito que eu não esteja muito além da realidade, já que essa ideia explica consideravelmente o porquê de Guerreiro ter se adaptado tão rápida e facilmente à cultura dos EUA. Se Guerreiro tivesse vivido mais tempo e

se aposentado, tenho certeza de que teria viajado de volta ao Brasil, mas os Estados Unidos continuariam sendo seu lar.

A segunda necessidade de explicação envolve a resposta da universidade a Guerreiro. Como foi que seu *status* temporário tornou-se permanente com tanta rapidez? Algumas das incertezas foram resolvidas muito rápido. Ele tinha um excelente domínio do inglês, embora tivesse um sotaque bastante pesado que afastava alguns alunos. Em segundo lugar, ele era um ótimo colega. Já que eu achava que seus estudos de ciências sociais eram muito abrangentes, tinha certas preocupações sobre seu comprometimento com a administração pública. Essa preocupação logo deixou de existir. Guerreiro era dedicado à administração pública e ele dava a essa área tamanha profundidade e amplitude que o resto de nós ficava maravilhado. Na verdade, Guerreiro se encaixava perfeitamente. Parecia que ele sempre tinha estado conosco.

Guerreiro também trouxe certo prestígio à School of Public Administration (Faculdade de Administração Pública). Outras pessoas da universidade nos viam como um grupo de aprendizes, mas não era assim que Guerreiro era visto. Seu *status* nas ciências sociais do Brasil o seguiu até os Estados Unidos e, assim, ele logo criou sua própria rede de acadêmicos que se ocupavam, em sua maioria, de áreas externas à administração pública. Naquela época, a University of Southern California precisava desses talentos. Com relativamente pouco dinheiro, a USC tinha que competir com a concorrente da cidade, a Ucla, que era muito mais abastada. Embora eu não possa dizer com certeza, acho que Guerreiro nos trouxe uma maior aceitação nos altos escalões da universidade, já que ele era o tipo de talento que a universidade desejava.

No entanto, seu maior impacto foi sobre nossos alunos de pós-graduação, talvez não sobre todos eles, mas sobre todos os melhores. Eles o adoravam. Ele trouxe uma dimensão completamente nova à área, possibilitada por sua excelente familiaridade com os estudiosos europeus. Ele tornava os conceitos de ciências sociais

úteis e aplicáveis à administração pública, e fazia tudo isso com autoridade e entusiasmo. Guerreiro era um ótimo professor, segundo o relato de muitos alunos.

Sua chegada à USC em 1965 foi extremamente providencial. Eu me lembro de que aquele foi o ano das manifestações de Berkeley, o que provocou a agitação dos alunos de todo o país e de muitas disciplinas. Obviamente, a administração pública foi uma área afetada diretamente. Nossos governos tiveram que refletir sobre as disposições e os interesses de seus cidadãos e, portanto, nossos alunos faziam muitas perguntas básicas. Foi nessa época que nossos melhores alunos de pós-graduação viram em Guerreiro a oferta de um novo conjunto de possibilidades. Eles eram fascinados por ele. O resto do corpo docente ouvia que nós tínhamos um recurso extremamente rico entre nós e que nós deveríamos valorizá-lo.

Algo que me é estranho é que, embora eu fosse um membro sênior do corpo docente na época, não me lembro dos processos pelos quais Guerreiro passou de visitante ao *status* permanente. Não há dúvidas de que os fatores que identifiquei anteriormente e, principalmente, o entusiasmo de seus alunos facilitaram relativamente seu caminho até a permanência.

Quando me tornei diretor da School of Public Administration em 1967, a transição foi concluída. Guerreiro era um membro fixo de nossa faculdade. Tenho certeza absoluta disso porque uma de minhas primeiras obrigações como diretor era analisar cuidadosamente o pessoal e os recursos de nosso corpo docente. Lembro-me de que via Guerreiro como uma das pessoas com a qual a faculdade realmente poderia contar para os anos seguintes.

Em dois anos, Guerreiro tinha se aventurado pelo campus da USC, deixado sua presença ser notada, encontrado um ambiente onde ele podia garantir um alto nível de realizações e, portanto, tinha se encantado de tal forma com todas as partes da comunidade acadêmica que era impensável pensar em sua saída. Foi uma realização e tanto, além de ser uma ótima história.



## GERALD CAIDEN

---

Guerreiro Ramos é conhecido por seu livro que, infelizmente, foi rejeitado por desejar que o mundo voltasse aos dias anteriores à revolução industrial. Ele era um professor carismático, um tanto severo e autoritário, amava as pessoas que o admiravam e ressentia-se do restante. Muitas vezes, ele ficava do lado errado nas reuniões do corpo docente. Cheguei muito tarde à USC para conhecê-lo antes de ele ter morrido muito rapidamente de câncer. Lembro-me de que ele plantava uns caquis muito gostosos, que trazia para nós comermos. Nunca conheci sua família. Ele era uma pessoa muito sincera, que aborrecia a muitas pessoas que discordavam dele. Embora eu nunca tenha escrito nada público sobre seu livro, pessoalmente, eu era muito sincero com ele sobre o quanto discordava das opiniões que ele expressava. Reconheço que, apesar de seu exterior rude, ele tinha um ótimo senso de humor, sarcástico, mas preciso.

## JIM WOLF

---

*Gostaria de começar nossa entrevista falando um pouco sobre seu relacionamento pessoal com Guerreiro Ramos e quando você o conheceu.*

Conheci Guerreiro quando iniciei meus trabalhos de doutorado na USC, em 1973. Eu era aluno de doutorado de um de seus seminários e fazia parte do corpo docente há dois anos. Ele fazia parte do corpo docente de L.A. e eu, de Washington, DC. Fui à sua casa uma vez e nós conversávamos durante as reuniões dos professores e ocasiões similares.

*Nessa época, ele já era único no corpo docente?*

Sim, ele era único. Ele era um estrangeiro que incentivava os professores e os alunos a pensarem de modo diferente. Ele tinha um modo de abordar os alunos em um ângulo diferente do qual eles estavam acostumados. As pessoas sabiam que ele era um exilado político e que Frank Sherwood o tinha trazido para lá.

*Conversando com outras pessoas, tive a impressão de que ele tinha um sólido grupo de seguidores tanto na USC quanto no Brasil.*

Havia muitos alunos que eram interessados especificamente em teoria. Eles se interessavam pela abordagem de Guerreiro sobre a teoria. Ele também era muito dramático em sala de aula e os alunos gostavam disso.

*Parte de seu trabalho foi criticada por ser muito complexa e teórica. Por que você acha que isso acontece?*

Geralmente, a administração pública não é tão teórica e ele a abordava de um modo que as pessoas consideravam ligeiramente subversivo. Ele parecia com Karl Marx e acredito que as pessoas achavam que ele adotava uma abordagem diferente daquela com a qual a maioria das pessoas dos Estados Unidos estava acostumada.

*Em sua opinião, qual foi a maior contribuição dele para a área de administração pública?*

Ele incentivava um grupo de alunos, principalmente da Califórnia, a procurar mais possibilidades teóricas além do behaviorismo. Guerreiro desafiava os alunos a libertar-se de suas maneiras comuns de pensar.

*Algumas das ideias dele foram incorporadas à área?*

Acho que, se analisarmos em um sentido mais amplo, ele influenciou muitas pessoas que passaram à área do interpretativismo e da teoria crítica. Muitos alunos de doutorado provenientes da USC no final das décadas de 1960 e 1970 foram muito influenciados pela orientação não comportamental que ele incentivava os alunos a adotar.

*Você se lembra de alguma anedota em particular?*

Quando eu era instrutor e saí de Washington para fazer uma visita, ele me convidou à sua casa em Los Angeles. Ele me levou até seu quarto e disse: “Esse é meu refúgio. Aqui, posso ser eu mesmo”. Ele falava sobre esse refúgio, sobre como todos deveriam ter um refúgio e como seu quarto era especial para ele. Para ele, ali dentro ele podia ser ele mesmo e ninguém poderia mudar isso. Ele me disse isso naquela sua maneira dramática de ser, mas foi autêntico e eu sempre me lembro disso.

## LARRY KIRKHART

---

*Gostaria de começar nossa entrevista falando um pouco sobre seu relacionamento pessoal com Guerreiro Ramos e quando você o conheceu.*

Conheci Guerreiro na noite em que ele chegou aos Estados Unidos. Na época, ele tinha entrado no programa “voluntário” de exílio forçado do Brasil. Isso aconteceu logo após a derrubada do governo de Goulart pelos militares, pela CIA e por outros órgãos. Ele me disse que tinham dado a ele a escolha de sair do país dentro de duas semanas ou ele e sua família enfrentariam circunstâncias terríveis — Guerreiro tinha entendido que isso significava a morte.

Quando conheci Guerreiro, eu estava em um jantar na casa de Jorge Gustavo. Jorge era um aluno de doutorado da School of Public Administration da USC. Ele e sua família conheciam Guerreiro e a família dele e os tinham convidado para jantar assim que eles chegaram aos EUA. Naquela noite, Guerreiro e Clélia tinham acabado de vir do aeroporto e, pelo que me lembro, pareciam cansados e abatidos devido à viagem e ao estresse. Havia cerca de seis pessoas naquele jantar. Esse foi o início de meu relacionamento com Guerreiro e sua família, que durou muitos anos.

Minha esposa e eu continuamos a vê-lo em vários jantares na casa de Jorge nos dois ou três meses seguintes. Durante esse período, minha esposa e eu começamos a jantar com Guerreiro e Clélia na casa deles e conhecemos Eliana e seu filho, cujo nome eu infelizmente não me lembro. Nós nos tornamos amigos íntimos da família; jantávamos lá uma vez por semana ou a cada 15 dias durante muitos anos.

Já que eu tinha concluído todas as minhas aulas do doutorado quando Guerreiro entrou no corpo docente de administração pú-

blica, meu relacionamento com ele se desenvolveu de um modo diferente dos demais alunos de doutorado que tinham aulas com ele. Embora eu tenha participado de uma ou duas sessões de aulas diferentes às quais ele me convidava a assistir por causa de um tópico específico sobre o qual ele palestrava, eu nunca tive aulas com Guerreiro. No entanto, ele concordou em participar da minha banca de doutorado.

Todas as minhas informações sobre seu ensino são secundárias em relação às dos demais alunos de doutorado.

Naquela época, eu estava entre os poucos sortudos que tinham seus trabalhos de doutorado apoiados por um programa muito generoso da National Defense Education Act (NDEA). Devido a essa associação, que pagava as taxas educacionais e livros e contribuía com verba para despesas com habitação, eu conseguia fazer pós-graduação em período integral. Por eu ter vindo da classe trabalhadora, me sentia desconfortável entre as elites que frequentavam a USC e desejava aproveitar ao máximo a oportunidade que tinha. Como resultado, além do trabalho normal que tinha com minhas aulas de pós-graduação, eu sempre estava nas bibliotecas da USC lendo todos os jornais de ciências sociais que conseguisse encontrar.

Guerreiro tinha um conhecimento enorme sobre a literatura europeia relacionada às ciências sociais e conhecia um pouco as publicações de ciências sociais dos EUA. Eu, por outro lado, era bem informado sobre a maioria dos principais jornais dos EUA e era ignorante sobre a literatura europeia. Esse desequilíbrio de conhecimento entre nós era um contribuinte para nosso relacionamento. No início, ele me fornecia muitas informações sobre sociologia, filosofia, psicologia e poesia europeia. Já eu fornecia a Guerreiro informações sobre coisas que tinha lido ou visto na literatura de ciências sociais dos Estados Unidos nas áreas de sociologia, psicologia social, administração pública, ciência política e filosofia. Em resumo, nós tínhamos um relacionamento baseado em uma forma de reciprocidade intelectual. No entanto, eu era definitiva-

mente o menor contribuinte desse relacionamento, já que minhas contribuições geralmente eram dadas porque ele me perguntava se eu tinha lido algo sobre uma área específica e já que, apenas raramente, eu sugeria algo a ele que acreditasse que ele acharia interessante. Por outro lado, ele estava ciente do pouco que eu sabia sobre a literatura europeia e me apresentava um fluxo variado e estável de sugestões que considerava útil que eu explorasse.

Nessa época, a USC tinha terminado um novo prédio que se chamava Von Klein Schmidt Center for International Affairs. A School of Public Administration se mudou para lá e Guerreiro, assim como outros integrantes seniores do corpo docente, recebeu um escritório que tinha vista para o pátio e para o *campus* próximo à biblioteca principal. O escritório de Guerreiro ficava no final de um longo corredor. O escritório que eu ocupei durante dois anos ficava entre o seu escritório e o salão principal. Nessa época, nós trocávamos livros e jornais praticamente todos os dias. Ele era um orientador extraordinário e abria as portas para o meu aprendizado sobre as ciências sociais europeias — principalmente fenomenologia, Alfred Schütz, existencialismo, Gurvich e Max Weber.

Uma vez, fui sortudo o bastante de poder participar da Conferência de Minnowbrook sobre a nova administração pública, patrocinada pela Universidade de Syracuse. Escrevi um artigo que incorporava vários materiais sobre fenomenologia, Alfred Schütz e Max Weber e apresentava ideias sobre uma alternativa às organizações burocráticas do setor público. Guerreiro foi um crítico maravilhoso dos vários rascunhos desse artigo antes da conferência. Após a conferência, ele se esforçou para ajudar o artigo a ganhar visibilidade.

No meu ponto de vista, essa circunstância em geral foi um presente dos deuses intelectuais. Para mim, Guerreiro foi um dos últimos grandes estudiosos clássicos e abrangentes que tinham um conhecimento extraordinário e extremamente incrível sobre a história das ciências sociais como um todo — filosofia, sociologia, psicologia, teoria política, toda a variedade de disciplinas. Ele co-

nhecia detalhadamente as ciências sociais da Europa, da América Latina e, em grande parte, dos EUA. Lembro-me de ele dizer que, quando tinha 14 anos, ficou em um convento na Bahia lendo Kant, Hegel e outros filósofos alemães no original — o que é, de acordo com todos os padrões, algo admirável.

Durante esse mesmo período, no final da década de 1960 e final de 1970, a School of Public Administration estava no auge de sua influência e Guerreiro era um porta-voz muito proeminente, que desafiava uma variedade de posições intelectuais tradicionais. Ele era extremamente ativo em várias associações diferentes de administração pública e fez muitas apresentações nas conferências anuais da American Society for Public Administration. Suas apresentações eram sempre lotadas. Ele era engraçado, inteligente e, obviamente, conhecia em profundidade tudo sobre o que falava. Ao contrário de muitos outros, ele não tinha medo de abordar assuntos controversos ou de introduzir novas ideias ao discurso atual da época.

Como uma demonstração de sua profundidade intelectual, lembro-me de uma vez em que estávamos falando sobre dialética e ele disse, de seu modo sarcástico: “Vou dar uma palestra sobre dialética e não tenho certeza sobre como ela vai ser recebida”. Ele disse que a apresentação seria aberta a todo o *campus* da USC. Guerreiro não tinha certeza sobre o interesse no tópico de dialética. Ele reservou uma sala na biblioteca principal e deu a primeira de uma série de quatro palestras. Aproximadamente, 30 pessoas participaram da primeira palestra. Já na segunda, compareceram cerca de 150 pessoas de todo o *campus* da USC. A terceira e a quarta palestras foram realizadas em uma sala maior e houve tanta gente que não havia mais assentos. Guerreiro era incrível! Ele ficou à frente de todos e deu uma palestra de uma hora com a ajuda de apenas algumas anotações. Falou em grandes detalhes sobre vários pensadores da Grécia antiga, suas contribuições à dialética, suas biografias, como eles começaram a se interessar por dialética, com quem

dialogavam etc. e terminou sua série concentrando-se em Kant, Hagel e Marx. De acordo com todos os padrões, essa foi uma série de palestras extraordinária e um carimbo do talento de Guerreiro.

*Nessa época, ele já era único no corpo docente da USC?*

Sem dúvidas. Em termos de escopo e profundidade da capacidade intelectual, Guerreiro estava séculos à frente de qualquer outro profissional da School of Public Administration. Isso não quer dizer que os outros membros do corpo docente não fossem estudiosos excepcionais. Eles eram pessoas realmente incríveis em suas áreas, mas não tinham a amplitude intelectual de Guerreiro — principalmente porque eles não eram, ao menos não totalmente, familiarizados com as ciências sociais da Europa.

Em minha opinião, a corrente de pensamento que estava clara em *A redução sociológica*, publicada antes de ele vir para os Estados Unidos e falava sobre a obrigação de um estudioso de trabalhar a partir de uma consciência crítica cultural e sociológica e criticar a sabedoria convencional, era uma parte central do trabalho dele. Isso foi o que o fez desenvolver a ideia que ele chamava de o homem parentético. Ele publicou um artigo na *Public Administration Review* e fez várias apresentações sobre esse tópico nas conferências profissionais. A perspectiva oferecida pela sua concepção do homem parentético foi uma base significativa para *A nova ciência das organizações*. Embora ele tivesse publicado uma lista considerável de livros, acreditava que *A nova ciência das organizações* era sua penúltima publicação. Ele me disse que esse era o resumo intelectual mais abrangente do seu ponto de vista que ele já conseguira fazer.

*Você se lembra de alguma anedota em particular sobre Guerreiro naquela época da USC?*

Ele gostava de criticar diversos autores, que eram bem aceitos e influentes, por eles serem cegos ao modo como as suas ideias eram moldadas por sua cultura e, portanto, inadequadas para aplicação



em qualquer lugar que não fosse os EUA — se é que essas ideias eram aplicáveis nesse país. Ele foi um ótimo crítico de Talcott Parsons, cuja teoria sociológica tinha uma excelente reputação, embora fosse um pouco controversa por ser absurdamente complexa. Guerreiro passou muito tempo criticando o compromisso de Parsons com a ideia do equilíbrio social e os pressupostos culturais que estavam integrados às variáveis de padrão desse sociólogo. Guerreiro criticava o desenvolvimento organizacional, dizendo que ele era ingênuo por vários motivos. Naquela época, eu achava que ele não entendia o desenvolvimento organizacional porque ele era voltado à aplicação, ao passo que Guerreiro era muito mais voltado à teoria que às aplicações. Embora eu ainda ache que isso é verdade, acabei percebendo que boa parte de sua crítica sobre a ingenuidade da teoria e prática do desenvolvimento organizacional fazia muito sentido.

Guerreiro era um grande inimigo da contracultura e do movimento *hippie*. Ele achava que esse movimento era fundado no romantismo absoluto e em um perigo real à análise crítica da cultura. Ouvir Guerreiro abordar esse tópico com sua sagacidade sarcástica tão característica era algo muito divertido. Ele estava preparado para falar sobre esse tópico sempre que havia oportunidade para isso. Se você desse uma chance, ele começaria a descarregar todos os motivos que o faziam acreditar que a contracultura era horrível.

Ele adorava provocar as pessoas a pensar sobre as ideias que elas tinham aceitado como resultado da ideologia, mas que, na verdade, conheciam muito pouco sobre seu conteúdo. Depois de suas apresentações, não era estranho ver alguém perguntar: “Professor Ramos, o que você acha de sua experiência aqui nos Estados Unidos?”. Ele adorava chocar as pessoas dizendo: “Este é o país mais comunista em que eu estive”. A resposta mais comum seria um “O QUÊ?” dito com muito espanto. Depois, ele diria: “Aqui, uma pessoa comum tem muitos bens e serviços, ela é muito livre e muito capaz de fazer o que quiser. Este é o país mais comunista do mun-

do”. Geralmente, e para a diversão de Guerreiro, a pessoa que tinha feito a pergunta saíria dali resmungando consigo mesma.

*Ele desenvolveu bons relacionamentos com outros alunos do doutorado?*

Ele se relacionava com muitos outros alunos que tinham aulas com ele. Sua aula de teoria administrativa era obrigatória, a aula principal do programa de doutorado. Embora eu não tenha sido seu aluno e somente tivesse observado, em algumas ocasiões, o modo como ele conduzia seu seminário de doutorado, tenho apenas informações limitadas e secundárias sobre seus relacionamentos com os outros alunos. Minha impressão é a de que ele podia ser um adversário impetuoso se acreditasse que uma pessoa não tinha lido cuidadosamente o material atribuído e se não tivesse refletido sobre as implicações das leituras. Conheci muitos alunos que tinham medo do que ele poderia fazer para negar seus esforços para obter um grau de doutorado. Também acho que, embora ele pudesse ser um tanto bruto ao falar sobre os esforços de um aluno, as pessoas a quem ele considerava realmente mereciam isso. Embora eu já tenha ouvido comentários dos alunos de doutorado sobre um membro específico do corpo docente que tinha uma área de interesse muito limitada, que era mal informado sobre os eventos contemporâneos ou que dava atribuições e palestras entediadas, nunca ouvi esse tipo de comentário sobre Guerreiro. Acho que, por ele trazer à aula tantas ideias que eram novas na área, por ele ser obviamente um consumidor voraz da literatura acadêmica e por ser um iconoclasta, a maioria de seus alunos de doutorado estava muito ansiosa em aprender com ele.

Por causa da época em que o conheci e do modo como nosso relacionamento evoluiu, acredito que, naquela época, nós tínhamos um relacionamento diferente do que ele tinha com a maioria dos outros alunos de doutorado. Não quero dizer que nosso relacionamento não tinha problemas. Era muito diferente disso. Acho que é justo

dizer que, quando eu estava saindo da USC para participar de uma associação pós-doutorado no Federal Executive Institute, Guerreiro queria que eu fosse um discípulo de suas ideias e o ajudasse com o conteúdo de *A nova ciência das organizações*. Embora eu fosse muito próximo de Guerreiro e tivesse muito respeito por ele e seu trabalho, recusei a proposta. Eu não conseguia tolerar a ideia de ficar confinado intelectualmente e não queria ser o discípulo de ninguém. Quando isso ficou claro para nós dois, a situação se tornou um fator de afastamento para nosso relacionamento.

Quando eu saí da USC para me juntar ao corpo docente do Federal Executive Institute, Guerreiro participou como membro da minha banca de doutorado. Por causa de um evento extremamente antiético que ocorreu na organização que era o tema de minha pesquisa de doutorado, eu estava muito relutante em concluí-la. Durante três anos, não sabia se deveria concluí-la ou não — apesar da insistência do corpo docente do Federal Executive Institute e do departamento de ciência política da Universidade de Syracuse, onde lecionei por dois anos. Surgiu a oportunidade de eu participar do corpo docente da Universidade de Nova Orleans para criar um programa inovador de mestrado de administração pública. Para assumir o cargo, eu precisava concluir minha tese. Essa foi a gota d'água. Decidi ir até o fim, em vez de continuar naquele longo período de incerteza pessoal. Depois de já ter esboçado vários capítulos, consegui terminar o texto em três semanas naquele verão.

Naquele momento, Guerreiro estava em uma visita a Yale porque queria se aproximar de Bob Dahl, que, na época, era um proeminente cientista político. Antes de ir para Yale, Guerreiro tinha deixado bem claro que não queria que os alunos de doutorado o incomodassem enquanto ele estivesse naquela entrevista e disse que não queria trabalhar em nenhuma tese.

Quando eu comecei a escrever a minha naquele verão, o fato de que Guerreiro estaria em minha banca e de ele ter dito que não queria participar de nenhuma banca durante a sua visita eram con-

traditórios. Entrei em contato com o presidente da minha banca, pedi que Guerreiro fosse removido e voltei a terminar minha tese, que foi enviada para a Califórnia e cuja defesa foi agendada para o mais cedo possível, logo no outono. Fiz minha defesa e coleí meu grau. Na próxima vez em que vi Guerreiro, ele estava bastante zangado. Para ele, eu o tinha traído e evitado ao removê-lo de minha banca. Agora, olhando para trás, percebo que teria sido melhor se eu tivesse entrado em contato com ele antes de pedir a sua remoção. Esse foi um momento de nosso relacionamento que realmente nos afastou e do qual nenhum de nós dois se recuperou.

*Curtis Ventriss argumenta que a posição “em cima do muro” de Guerreiro criou para ele uma sensação de não ter um lar. Você concordaria com essa observação?*

Acho que, de certa forma, a ideia de “ficar em cima do muro” faz sentido. Acho que Guerreiro sentia um nível significativo de vazio psicológico porque não podia viver no Brasil e estar seguro. Acredito que, embora ele se sentisse honrado e valorizado, viver involuntariamente nos Estados Unidos não estava em seus planos. Além disso, acredito que o “ficar em cima do muro” era parte integrante do sentido existencial que ele tinha de si mesmo, que cresceu a partir de sua experiência como um interculturalista — alguém que tem suas raízes em sua cultura de origem, tem vasta experiência em outras culturas e que, embora respeite sua própria cultura e a dos outros, sente-se livre para ser um crítico de todo e qualquer padrão cultural. Nós não falamos diretamente sobre esse assunto. Também me parece que a ênfase que ele dava ao conceito de persistência durante a última parte de sua vida reflete todas essas considerações.

*Ramos já falou sobre essa transição aos Estados Unidos, sobre ter escapado da ditadura militar no Brasil e sobre ter sido convidado a lecionar na USC?*

Nós conversamos muito sobre o Brasil, sobre como era ser politicamente ativo nesse país e, em particular, sobre a instabilidade e perigo depois que Goulart foi deposto e os militares passaram a perseguir todos da esquerda. Ele dizia que eles chamavam as pessoas da esquerda de marxistas ou comunistas e, de uma forma ou de outra, eliminavam sua presença. Guerreiro disse que os militares não sabiam o que fazer com ele porque não era nem marxista, nem comunista. Eles tinham medo de que todo o poder da esquerda fosse se reunir em volta dele — e isso era algo que eles não iriam tolerar. Disseram a Guerreiro que ele e sua família tinham duas semanas para sair do país, “senão”... Ele sabia que esse “senão” significava uma circunstância de ameaça às suas vidas. No entanto, sair do país foi extremamente difícil para ele. Ele tinha muito orgulho de sua associação com a Fundação Getulio Vargas, de sua carreira política (inclusive utilizou *O rinoceronte* de Ionesco como símbolo durante uma de suas campanhas políticas), de ter feito parte da comitiva da ONU de Goulart, de ter conhecido e passado horas conversando com Mao Tsé-Tung na China, de seu tempo lecionando na França e de sua função para ajudar a estabelecer o primeiro teatro negro no Brasil. Por esses e muitos outros motivos, ele tinha raízes muito profundas no Brasil que foram afetadas por sua necessidade de deixar o país.

A School of Public Administration e seu corpo docente tiveram muitos anos de envolvimento com a Fundação Getulio Vargas, conheciam Guerreiro muito bem e entendiam a precariedade de sua posição à época. Com a liderança de Frank Sherwood, o corpo docente da faculdade movimentou-se rapidamente para oferecer-lhe um cargo e ajudar Guerreiro e sua família a se acomodar em Los Angeles.

*Você acha que essas experiências moldaram o trabalho dele?*

Acho que a experiência na ONU abriu os olhos dele para as diferenças culturais que ele tinha dificuldade de ver antes. Acredito que sua

experiência com Georges Gurvitch na França foi notável. A ideia da sociologia em profundidade foi uma abordagem da sociologia que ele nunca tinha encontrado antes. Em minha opinião, tudo isso causou um grande impacto sobre o pensamento de Guerreiro.

*Frank Sherwood escreveu sobre inicialmente ter reservas em convidar Guerreiro para juntar-se ao corpo docente da USC devido à sua reputação de ser muito crítico sobre a política externa dos Estados Unidos. Isso foi um problema quando ele chegou?*

A USC nunca foi um lugar propício para pontos de vista radicais. Sem dúvida, Guerreiro era o intelectual mais radical (no sentido de alguém que investiga os pensamentos até suas raízes) do corpo docente. Alunos e membros do corpo docente sentiam-se desconfortáveis com várias de suas críticas. Ele era sincero, mas tinha muita habilidade para decidir quando e como lidaria com confrontos. Ele escolhia a hora e o lugar com cuidado. Não duvido nem por um segundo que Frank Sherwood, embora fosse um defensor inquestionável de Guerreiro em um nível pessoal, não estivesse muito preocupado com algumas das críticas dele sobre a política externa dos EUA. Frank estava bastante ciente das políticas da universidade e tinha bons motivos para estar preocupado.

*No Brasil, Guerreiro era conhecido principalmente como sociólogo. Depois de juntar-se à School of Public Administration, ele ainda via a si mesmo como sociólogo ou mais como alguém da área de administração pública?*

Acho que ele mantinha a visão de ser um sociólogo que escrevia na área de administração pública. Não acredito que ele tenha se considerado nada além de um sociólogo. Naqueles dias, ter um profissional que se identificasse com uma área que não fosse a de administração pública e que participasse do corpo docente da faculdade não era nenhum problema (isso foi antes do surgimento da política pública e da monocultura que ela criou). Naquela época, a cultura

da faculdade era, sem dúvidas, incrivelmente diversa. Nós tínhamos antropologistas, sociólogos, psicólogos sociais, psicólogos e cientistas políticos, todos eles participando do corpo docente e escrevendo na área de administração pública. Obviamente, Guerreiro era um sociólogo e teórico organizacional e não escondia isso de ninguém.

*Qual você acha que foi a contribuição mais importante de Ramos para a área de administração pública?*

Acho que ele realmente estava na liderança dos novos desenvolvimentos que estavam acontecendo nos Estados Unidos naquela época. Ele apresentou a fenomenologia e a sociologia de Schütz à comunidade acadêmica da faculdade e, posteriormente, à profissão. O que eu escrevi no artigo de Minnowbrook era, em grande parte, uma reflexão da aprendizagem que tive com Guerreiro. Hoje, esse tipo de material é muito normal e, naqueles dias, era uma nova corrente de pensamento. Guerreiro estava na liderança e estava ciente das mudanças intelectuais que estavam surgindo em várias disciplinas dos Estados Unidos.

Seus esforços intelectuais em relação aos movimentos de mudanças das perspectivas, das premissas filosóficas, dos métodos de pesquisa e das teorias existentes cada vez mais insustentáveis serviram como base para sua teoria da delimitação. A impressão que tive (e esse foi o período depois de nosso afastamento e, portanto, eu obtinha informações apenas secundárias) é a de que era difícil fazer as pessoas aceitarem a teoria de delimitação que ele tinha proposto. Aparentemente, isso não ocorreu no Brasil, onde acho que a teoria foi bem recebida. Ele voltou ao Brasil várias vezes para desempenhar uma função principal em conferências que se concentravam na sua teoria da delimitação.

*Como A nova ciência das organizações foi recebido na USC?*

As informações que tenho sobre isso são limitadas. Guerreiro e eu conversávamos sobre essa teoria de vez em quando na época em que

ele estava nas etapas finais da formulação do livro. O livro foi publicado no Canadá depois de eu sair da USC. Eu não sei ao certo como ele foi recebido. Obviamente, *A nova ciência das organizações* foi avaliado positivamente por muitas pessoas do *campus* principal. Caso contrário, a universidade jamais teria dado a ele um prêmio de destaque pela publicação do livro. Geralmente, só dois ou três professores por ano recebiam esse tipo de reconhecimento.

Acho que você já ouviu falar sobre o que aconteceu na apresentação de prêmios da USC quando Guerreiro foi reconhecido pelo livro. É uma história triste. Ele tinha sido diagnosticado com câncer pancreático terminal e disseram que ele viveria por pouco tempo. O diagnóstico foi recebido quando ele foi ao México semanas antes. Ele começou a se sentir mal, foi a um médico e descobriu que estava extremamente doente. Seu livro tinha sido publicado há uns meses, tinha sido reconhecido pela USC e ele foi notificado sobre uma apresentação especial no *campus* que o homenagearia e, se não me falha a memória, três outras pessoas. Guerreiro voltou a Los Angeles sabendo que era muito improvável que conseguisse participar da cerimônia de premiação da USC. De alguma forma, ele conseguiu sobreviver e fazer sua apresentação como um dos membros do corpo docente que estava sendo homenageado. Ela foi divertida, inteligente e repleta de um vasto conteúdo intelectual. Logo após a apresentação, ele desmaiou no palco. Depois, foi levado a um hospital e morreu em dias. Acredito que, de certo modo, sua determinação e sua tenacidade foram os elementos que possibilitaram que ele seguisse vivendo até depois do reconhecimento de seu livro pela comunidade da USC.

*Outras pessoas da área de administração pública criticaram o trabalho dele por ser muito complexo e teórico. Por que você acha que isso acontece?*

Há muita coisa envolvida nisso. Quando as pessoas dizem que o trabalho dele é muito complexo, o que elas querem dizer na maio-



ria das vezes é que não têm nenhum conceito além de sua própria estrutura limitada e têm dificuldade em abrir suas mentes para qualquer outra coisa. Com certeza, esse é um ponto de vista injusto. Para mim, o material publicado por Guerreiro nunca foi complexo. Ele se esforçava bastante para ser claro e objetivo e acredito que ele conseguiu ser as duas coisas.

No entanto, pelo fato de ele estar na School of Public Administration, publicando em jornais de administração pública e participando de conferências de administração pública, seus esforços eram feitos em uma área que tinha o histórico de ser instável sobre o relacionamento entre teoria e prática. Houve uma longa controvérsia sobre o equilíbrio adequado entre teoria e prática — como se elas fossem duas entidades diferentes. O trabalho de Guerreiro enfatiza bastante tanto a teoria quanto a aplicação. Para muitas pessoas da área de administração pública (naquela época e ainda hoje), se você não conseguir dizer a eles exatamente, passo a passo, o que fazer, as novas ideias são descartadas como muito complicadas ou complexas. Guerreiro não era o tipo de intelectual que oferecia esse tipo de manual às pessoas.

*Você acha que as ideias dele foram incorporadas à área?*

Isso é difícil de dizer. Toda a estrutura literária que serviu de base para o que ele escrevia tinha uma influência muito forte e penetrante nas ciências sociais dos Estados Unidos. Em muitos aspectos, Guerreiro estava incentivando totalmente a ocorrência de mudanças ao fazer sua parte na área dele. Não sei como falar sobre seus esforços além disso. O que ficou conhecido como a “perspectiva interpretativa” se tornou algo tão comum que é muito subestimado.

## ROSS CLAYTON

---

*Gostaria de começar nossa entrevista falando um pouco sobre seu relacionamento pessoal com Guerreiro Ramos e quando você o conheceu.*

Eu entrei no corpo docente da USC em 1968. Ele tinha acabado de chegar, acredito que cerca de um ano antes, e era um professor sênior na época em que eu ainda estava trabalhando em meu doutorado. Nós fomos colegas por muitos anos e, em 1982, quando me tornei reitor, ele fazia parte do meu corpo docente e era muito bom trabalhar com ele.

*É verdade que ele lecionou por algum tempo no centro de assuntos públicos de Washington?*

Sim, essa era uma das funções da USC chamada de semestre intensivo e envolvia lecionar dois finais de semana de quatro dias por mês. Sendo assim, ele viajava ao centro de Washington duas vezes por mês para dar um curso para alunos de pós-graduação. Acho que ele fez isso várias vezes, provavelmente no final da década de 1970 e início de 1980, mas não sei os anos específicos.

*Em sua opinião, qual foi a contribuição mais importante de Guerreiro para a área de administração pública?*

Acho que ele nos trouxe uma consciência sobre a relevância dos filósofos existentes para a prática de administração pública. É isso, a meu ver.

*Sei que boa parte do trabalho de Guerreiro era muito controversa, já que questionava muitas normas da área naquela época. Como as ideias dele foram recebidas na USC?*

Acho que foram bem recebidas. Elas eram estimulantes, bastante diferentes do diálogo existente dos professores da faculdade e destacavam-se como as ideias de alguém com quem era divertido conversar e cujo trabalho era admirável, embora às vezes muito abstrato. Seu livro é uma ótima contribuição para a área. Ele recebeu uma homenagem da universidade logo antes de sua morte e foi reconhecido por sua contribuição acadêmica pela USC.

*O que você acha que ele tinha que atraía as pessoas? Era devido ao seu histórico único como um estudioso brasileiro?*

Ele tinha um intelecto poderoso. Essa era sua atração básica. Ele também era ótimo em apresentar ideias. Era muito bom na sala de aula e estimulava muitos pensamentos por parte dos alunos de doutorado. Guerreiro não era diferente só por causa de seu país de origem, ele era diferente como um estudioso. Ele não seguia as ideias weberianas clássicas da burocracia e questionava o modelo de mercado como um modelo razoável.

Guerreiro também tinha uma personalidade encantadora e era muito participativo quando queria. Consigo vê-lo fumando seu charuto e sempre sorrindo enquanto falava sobre as diferenças entre as pessoas. Ele era um brincalhão encantador. Todos gostávamos dele. Ele era um personagem clássico e podia ser muito simpático. Ainda me lembro de quando ele me convidou para o seu “clube”, como ele o chamava, no Biltmore Hotel — lá tinha sauna. Conversamos por muito tempo e, basicamente, ele estava preocupado com uma eleição do corpo docente sobre um candidato a um cargo e, definitivamente, estava tentando me manipular um pouco. Eu gostava muito dele e Clélia, sua esposa, e fui à casa deles várias vezes. Sua casa ficava a alguns quilômetros da universidade e eles tinham um caquizeiro enorme. É claro que os caquis eram o destaque da noite.

*É verdade que Guerreiro tinha muitos seguidores entre os alunos da USC, americanos e brasileiros?*

Com certeza. Havia muitos não brasileiros que eram seus seguidores. Acho que já mencionei Larry e Michael Harman, Curt Ventriss, Carl Malone e Lloyd Nigro. Havia muitos deles. Como a maioria dos alunos de Ph.D é intelectualmente curiosa, eles o achavam estimulante, muito mais que alguns dos outros professores.

*Você acha que as ideias dele foram incorporadas à área de administração pública?*

Sim, acredito que por meio das atividades de seus alunos, entre outras coisas. Muitos dos alunos foram influenciados em sua própria escrita e publicaram as ideias dele. Ele tinha discípulos virtuais, em certos casos, como Curt Ventriss e Larry Kirkhart, que espalhavam o evangelho de Guerreiro. Portanto, acho que ele causou sim um impacto sobre a área e, com certeza, tornou a relevância do existencialismo mais forte na área.

## TERRY COOPER

---

*Gostaria de começar nossa entrevista falando um pouco sobre seu relacionamento pessoal com Guerreiro Ramos e como você o conheceu.*

Conheci Guerreiro quando ele se tornou um membro do corpo docente da antiga School of Public Administration. Eu fui nomeado como professor assistente em 1974 e Guerreiro veio até mim e disse: “Vou te dizer algo, jovem. Você tem de entrar em seu escritório, fechar a porta e fazer seu trabalho. Senão, você vai fazer o trabalho de todo mundo e, para tomar posse do cargo, você tem de fazer o *seu* trabalho”. Assim, eu guardei o conselho dele e pensei: “Que homem interessante!”. Foi assim que o conheci e, naquela época, éramos colegas do corpo docente, eu jantava ou almoçava com ele no antigo clube da universidade e nós conversávamos de vez em quando. Eu não tive um relacionamento próximo com ele, mas nós tínhamos um relacionamento muito amigável entre colegas.

*Guerreiro saiu do Brasil em 1966 em grande parte devido à pressão do regime militar. Ele foi convidado a participar do corpo docente da USC por Frank Sherwood. Ele conversou com você sobre esse período?*

Lembro que, uma vez, ele mencionou esse fato comigo e falou sobre como era perigoso continuar lá. Ele me disse que um amigo dele tinha sido levado para a floresta e enterrado até o pescoço e que os militares colocaram melaço ou calda sobre sua cabeça para atrair formigas carnívoras. Guerreiro me disse que queria evitar qualquer coisa daquele tipo e que, portanto, agradecia muito à faculdade por tê-lo dado um lugar para ficar. Acho que ele acreditava que seu cargo seria temporá-

rio, mas acabou sendo permanente. Nós gostávamos dele e o recebíamos bem e acredito que ele gostava de fazer parte da faculdade.

***Qual você acha que foi a contribuição mais importante de Guerreiro para a área de administração pública?***

Foi *A nova ciência das organizações*. Esse livro, publicado pela primeira vez em 1981, foi uma grande contribuição para a área e, infelizmente, ele não teve tempo de desenvolvê-lo mais. Sei que alguns de seus alunos já tentaram fazer isso. A noção de delimitação está na ideia de que precisamos desenvolver um estilo de vida para nós mesmos e, quando eu ouvi isso pela primeira vez, não fazia a menor ideia do que delimitação significava. Ele me explicou (enquanto lia o livro) que nós precisamos criar refúgios para nós mesmos. O termo que ele usava no livro, que ele usava bastante, é que você precisa ser uma “pessoa parentética”. Quando ouvi esse pensamento pela primeira vez, eu disse a ele que me parecia que a ideia era a de que você precisava se isolar e se fechar para o mundo; ele me disse: “Sim, às vezes”. Para ele, deveria haver setores na vida — um deles era a sociabilidade, no qual você se socializa com outras pessoas, sai de sua casa e envolve-se com os outros. Por outro lado, deveria haver um momento para sua vida familiar e um para sua vida intelectual e profissional. E, se você não protegesse esses refúgios, a sociedade moderna invadiria todos eles e você não seria nada além de um reflexo da sociedade como um todo. Acho que essa ideia desencadeou muitos pensamentos porque havia tradições assim na época — uma série de livros que ele mencionava, *O homem organização*, de William Whyte, era um deles. Whyte falava sobre como a organização poderia captar toda sua vida e transformá-lo em um reflexo da organização, destruir sua individualidade e personalidade e outras partes de sua vida. Muitos americanos estavam passando por isso e, assim, a ideia retratava a realidade. Guerreiro inventou a ideia de delimitar seus compromissos para fazer parte dessa sociedade moderna e para proteger e preservar sua privacidade, criar uma vida social e desenvolver sua

vida profissional. Acho que isso intrigava muitos dos jovens alunos que tinham medo do que poderia acontecer a eles depois que passassem a trabalhar em uma grande organização. Eles poderiam se tornar apenas uma engrenagem de uma máquina.

*O livro foi muito controverso porque, essencialmente, criticava a área. Como foi a recepção dele na USC?*

Foi um misto de coisas (risada). Todos sabem que Guerreiro era uma pessoa que provocava controvérsias e debates e ele não via isso como um problema e sim como uma oportunidade. Assim, o fato de ter havido controvérsia no corpo docente e entre seus alunos não o perturbou nem um pouco. No entanto, havia pessoas do corpo docente que achavam que o livro não fazia muito sentido; não fazia sentido remover-se da sociedade e criar esses setores em sua vida. Para eles, isso era praticamente impossível na sociedade moderna. Na época, a área estava sendo capturada pela economia e pelos economistas e Guerreiro via isso como um problema muito grave. Portanto, houve sim muita controvérsia e, quando eu mencionava seus trabalhos em conferências, isso sempre gerava muita controvérsia; mas, para mim, não há nenhum problema nisso, já que não é possível fazer mudanças sem criar controvérsias. Guerreiro entendia isso muito bem.

*Existe um artigo de Curtis Ventriss que discute a posição “em cima do muro” de Guerreiro como um acadêmico brasileiro nos Estados Unidos. Você acha que essa posição criou dificuldades ou oportunidades para ele nos Estados Unidos?*

Curt Ventriss era um de seus seguidores e era um amigo meu. Acho que Guerreiro conseguia usar sua posição “em cima do muro” para aproveitar as vantagens disso. O fato de ele ter vindo de fora dos EUA era uma faca de dois gumes, já que algumas pessoas não gostavam de vê-lo criticar a área como alguém externo à administração pública do país. No entanto, Tocqueville também era um estrangeiro nessa mesma situação, que veio para cá como um jovem francês e vagava pelos estados que tinham acabado de conquistar

sua independência — assim, às vezes um estrangeiro pode ter uma visão de nós sobre a qual não temos consciência; acho que Guerreiro usava isso em sua vantagem.

*Em sua juventude, Guerreiro era um defensor ativo dos direitos civis no Brasil. Ele mencionou esse assunto na USC?*

Não que eu me lembre. Nós sabíamos que isso fazia parte de seu histórico, mas não me lembro de ele ter mencionado nada. Acho que uma das coisas que eu tinha em comum com ele era o fato de eu também ter sido profundamente envolvido no movimento dos direitos civis. Antes de me tornar um acadêmico, fui um organizador comunitário de um bairro de baixa renda ao norte da USC, chamado Pico-Union. Antes disso, trabalhei no East Harlem por um ano em uma organização chamada Metro North, onde aprendi a organizar. Assim, tínhamos isso em comum e ele mencionou esse fato em uma de nossas conversas. Quando ele viu (e leu!) a primeira edição de meu livro, *The responsible administrator*, ele me disse que achava que nós dois tínhamos muito em comum e eu respondi que também achava isso. Não é apenas por nosso histórico em direitos civis, mas também por nossa preocupação com o que a sociedade moderna está fazendo, transformando-nos em rochas e em reflexos de uma organização. Assim, também tínhamos isso em comum.

Uma vez, nos encontramos sem querer. O corpo docente sênior realizava reuniões para que os membros não permanentes falassem sobre seus planos de publicação, pesquisa etc. Guerreiro fazia parte do corpo docente sênior de pesquisa e eu entrei para falar sobre um livro no qual estava escrevendo. Falei sobre meu interesse em participação civil e como isso resultou do movimento dos direitos civis e achei que, naquele momento, eu e Guerreiro tivéssemos estabelecido pontos em comum, mas ele apontou o dedo para mim e disse: “E sobre escolha pública, você acredita em escolha pública ou é um adepto dela?”. Eu disse que não sabia nem por que ele perguntaria isso, já que não havia nada no livro e em nenhum outro lugar que o fizesse acreditar nisso. Ele estava muito incomodado



com o movimento da teoria de escolha pública. Os economistas Buchanan e Tullock tinham escrito um livro sobre a iniciação desse movimento e, depois, Vincent Ostrom escreveu um livro sobre a crise intelectual da administração pública. Pensei que Guerreiro teria gostado disso, já que era uma crítica à administração pública moderna, mas ele via que, por trás de tudo isso, a verdade era que Ostrom era comprometido com essa teoria da escolha pública e ela se baseava em um modelo econômico de maximização dos homens, atendimento de seus próprios interesses etc.; obviamente, isso era inconsistente com o próprio ponto de vista dele. Assim, ele me deixou exposto e nunca entendi *por quê*. Esse foi o único conflito que tivemos e até hoje não entendo por que isso aconteceu.

*No livro dele intitulado A redução sociológica, ele debate a importância da “assimilação crítica” dos modelos estrangeiros no contexto do desenvolvimento brasileiro. Esse era um tópico que ele abordava na USC?*

Com frequência, os alunos brasileiros diziam que eles tinham uma Constituição que, praticamente, era uma cópia da Constituição dos EUA. Eles diziam que tinham um sistema federal e, portanto, entendiam o nosso federalismo. Eu dizia que isso era mentira. Eles tinham seu próprio sistema federal e isso precisava ser analisado, mas que nosso sistema federal tinha raízes históricas diferentes. Nós saímos da revolução da Grã-Bretanha e daqueles 13 estados independentes e tínhamos um problema: como descobrir a relação que temos entre nós. Demorou muito para descobrir a resposta a isso. Nós tínhamos os Artigos da Confederação, que eram uma solução temporária; depois, decidimos que eles não funcionavam e adotamos uma CONSTITUIÇÃO mais forte. Mas eu disse que o Brasil, na verdade, precisava analisar sua história — que eu pressupunha que parte dela seria uma história de colonização — e descobrir como seu sistema federal resultou dela e o que isso significa. Para mim, continuar sempre se referindo aos EUA não ia ser algo útil para os brasileiros. Acho que Guerreiro questionava muito as coisas... E acho que alguns dos alu-

nos americanos realmente se sentiam desafiados por isso porque eles tenderiam a pensar que, se os brasileiros têm um sistema federal, eles são como nós e, então, podemos falar sobre exportar as coisas que fazemos aqui ao Brasil. No entanto, Guerreiro sempre avisava os alunos sobre o perigo de pensar desse modo. Nós podemos saber como os americanos fazem algo, mas, em vez de pensar no que nós devemos fazer, pode ser melhor pensar nas coisas que não devemos fazer.

*Você acha que as ideias dele foram incorporadas à área de administração pública dos EUA?*

Infelizmente, seu trabalho não foi incorporado de nenhuma maneira significativa. Vários de nós mencionamos seu trabalho. Em *The responsible administrator*, eu trato algumas das ideias básicas dele, e pessoas como Curt Ventriss, os alunos brasileiros que retornaram ao seu país de origem e Terry Harwick realmente acreditam que suas contribuições precisam ser avançadas na área. No entanto, nenhum dos alunos dos EUA realmente seguiu suas ideias em termos de pesquisa e publicação de ideias e de demonstração da aplicação das ideias de Guerreiro. Acho que essa é uma tarefa que ficou por ser feita. Alguém precisa fazer isso. Depois que Guerreiro morreu, Belmiro Castor, em uma visita que fez à nossa universidade junto com Jonathan Moyo, do Zimbábue, me disse que gostaria que eu considerasse continuar o trabalho de Guerreiro Ramos; eu respondi que não podia fazer isso porque não sou Guerreiro. Respondi que o trabalho dele era consistente com seu histórico e sua experiência, que eu tinha meu próprio histórico no qual trabalhar e, assim, seria um tanto artificial tentar fazer aquilo. Eu disse que, obviamente, sou um defensor da maioria das ideias dele, mas não posso me transformar em Guerreiro. Além disso, eu disse que, se ele realmente queria que alguém se transformasse no sociólogo, eu não poderia ser essa pessoa.

*Guerreiro tinha muitos seguidores na USC. Você pode falar um pouco sobre isso?*

Terry Harwick, Curt Ventriss e Jonathan Moyo são os principais seguidores de quem eu me lembro e, é claro, havia os alunos brasileiros que estudavam lá. Ele criou um fluxo de alunos brasileiros que veio até nossa universidade e houve um número significativo deles que participou de nossos programas de mestrado e Ph.D.

Naquela época, era muito fácil identificar os alunos brasileiros. Eu diria que podia haver cerca de uma dúzia deles que era defensora fervorosa de Guerreiro e de seu trabalho e que eles se expressavam livremente. Houve uma época na antiga School of Public Administration em que os alunos foram incluídos nas reuniões do corpo docente; deixamos a porta aberta. Assim, nós fazíamos as reuniões do corpo docente e, às vezes, os alunos de doutorado vinham e sentavam-se atrás de nós e alguém fazia algum comentário. O grupo era muito franco sobre a importância do trabalho de Guerreiro e, às vezes, eles discutiam sobre como ele devia ser inserido no currículo.

*Em sua opinião, qual foi o legado dele na USC?*

Ele afetou de verdade o pensamento de uma grande quantidade de pessoas. Wesley Bjur foi um membro do corpo docente naquela época e acho que ele começou a levar o trabalho de Guerreiro muito a sério. No entanto, acredito que boa parte do corpo docente da época estava intrigada pelas ideias dele; alguns se opunham categoricamente às ideias, mas muitos as levavam bastante a sério. Acho que, de alguma forma, isso se incorporou às carreiras dessas pessoas; eu sei que elas foram incorporadas ao menos em minha carreira. Como eu disse, eu o citei e falei sobre o trabalho dele em *The responsible administrator*. De vez em quando, eu me vejo mencionando o trabalho dele em minhas aulas, principalmente sobre o conceito de delimitação. Eu explico esse conceito sempre que as pessoas começam a falar sobre o quanto estão sufocadas... Eu relaciono esse conceito ao tratamento da ética, já que a estrutura que uso tem a ver com as diferentes funções sociais que as pessoas desempenham na sociedade moderna. Essas funções começaram a nos separar. As funções como vida familiar e social, sobre as quais Guerreiro falava, sobre a criação

de uma vida social própria, foram negligenciadas devido às grandes pressões econômicas e da carreira. Se você comprar uma casa, você tem de pagar por ela e, de vez em quando, você precisa trocar de carro. Essas coisas realmente nos distraem e nos fazem usar nosso tempo e recursos nessa direção, em vez de nos concentrar nas coisas que Guerreiro dizia que eram mais importantes, como a vida familiar e ter um momento privado para si mesmo e sua vida social. Assim, acho que essas ideias me afetaram. Nos debates em sala de aula, quando algo surge, eu digo: “Vou falar um pouco sobre a visão que Guerreiro Ramos tinha das coisas e sobre o livro que ele escreveu”. Muitas vezes, os alunos procuram, acham o livro na biblioteca, leem o livro e voltam. Nós falamos sobre ele, mas é difícil apontar para qualquer organização em particular.

*Você pode falar um pouco sobre a cerimônia de homenagem a Guerreiro?*

Um dia, Guerreiro me encontrou no corredor do VKC, onde a faculdade ficava localizada, e me disse que estava sentindo uma dor horrível, que não conseguiria fazer o seu seminário de doutorado naquela noite e me pediu para substituí-lo. Eu disse que também tinha um seminário à noite e não poderia substituí-lo. Ele me disse que a dor era muito forte e que ele não conseguiria ir à aula porque achava que não conseguiria se concentrar. Não sei o que ele fez à noite, mas logo depois ele foi ao médico e descobriu que tinha câncer pancreático. Minha mãe também morreu dessa doença, então sei o que significa. No entanto, Guerreiro viveu um pouco mais do que as pessoas esperavam. Eu me lembro de ter ido ao Good Samaritan Hospital, onde ele estava na época, quando as coisas pioraram. Isso aconteceu logo depois do diagnóstico, muitos meses depois, e os alunos estavam todos reunidos com sua esposa, Clélia, e sua filha, Eliana. Na época, ela estava fazendo um Ph.D em ciência política. Todos nós nos reunimos ali com uma cópia de *A nova ciência das organizações* e o grupo começou a debater enquanto mantinha vigília à porta do quarto dele. Eu perguntei se

poderia entrar e vê-lo, mas sua esposa me disse que não sabia se ele estava se comunicando. Eu disse que apenas gostaria de vê-lo, mas ela me disse não ser uma boa ideia. Assim, eu não o vi, mas fiquei ali por um tempo com os alunos; ele morreu pouco depois. O reitor, e acho que talvez a família também tivesse algo a ver com isso, me pediu para conduzir a cerimônia de homenagem e fazer uma apresentação. A esposa dele me pediu para conduzir o funeral, eu concordei e usei comentários da cerimônia de homenagem. Eu só passei a conhecê-la naquele momento; eu não a tinha conhecido antes. Nós íamos à sua casa às vezes. Ele dava grandes festas, com muita música, poesia e bebidas, mas ela sempre ficava em segundo plano. Nunca tinha conversado com ela, mas naquele momento conversamos sobre ele. Eu fui ministro metodista durante 10 anos antes de me tornar acadêmico e, embora tivesse desistido da profissão, ela queria que eu conduzisse o funeral. Ela conhecia meu histórico. Assim, eu conduzi o funeral de Guerreiro junto com o capelão da USC, Al Rudisill. Nós fizemos tudo juntos. Ele ainda é membro da igreja que frequento às vezes, a All-Saints Episcopal, uma igreja muito progressista. De vez em quando, nós conversamos sobre Guerreiro. Foi uma experiência e tanto termos feito isso juntos. Algum tempo depois, me encontrei com sua filha em uma conferência da Aspa em Miami Beach. Ela era professora na época e me pediu que participasse de uma apresentação feita por um dos ex-alunos americanos de Guerreiro. Ele tinha organizado uma apresentação sobre o trabalho de seu professor. Curt Ventress e a filha de Guerreiro estavam lá; Jonathan Moyo tinha voltado ao Zimbábue. Lá, tive a chance de conversar um pouco com a filha dele sobre o pai. Eu tinha encontrado fitas antigas de uma palestra que ele tinha dado no anfiteatro Kensey. Ela queria uma cópia da fita e mandei uma para ela depois. Nós nos falamos um pouco por e-mail, mas depois perdemos contato. Acho que ela já morreu.

## BLUE WOOLDRIDGE

---

*I wanted to start out with talking a little bit about your personal relationship with Guerreiro Ramos and how you met him.*

After graduating with a Physics degree, I joined the Peace Corp in Nigeria and then ran an anti-poverty program in the Virgin Islands. Eventually, I decided to apply for a Ph.D program in Public Administration. I applied to several programs and choose the program at the University of Southern California. I went out there in January of 1971 and took a masters and doctoral level course in Organizational Behavior with Alberto Guerreiro Ramos. He introduced me to a wide variety of organizational behavior theories that I still use in my own classes that I teach at both the Masters and Ph.D level.

*What was your impression of Guerreiro Ramos at the time?*

Guerreiro was a delightful person. He was very egotistical, very vulnerable, and very thin-skinned. He drank a lot of wine, smoked bad cigars, and was always inviting us over to his house. He was a delightful individual but also a very vulnerable individual. It is interesting that I am saying this because I don't know of an example where he was attacked like most of us are in the academy, but I have the impression that he was a very vulnerable individual – although I can't think of a specific example in terms of the academy.

*What impact did he have on your academic trajectory?*

He introduced me to a wide variety of organizational behavior theories that I had not been exposed to before at the Master's level. In the doctoral class, he introduced me to an even deeper variety of

scholars and research. Other than being inspired by him, my whole relationship with him was in the area of organizational behavior theories.

I did not avail myself of his expertise in my dissertation as I was a public finance person, but he introduced to a wide variety of very relevant organizational behavior that I still refer to in my current work. Right now, I working on a paper based on Robert Merton's functional analysis, which I discovered while researching a paper for Guerreiro. I remember he introduced us to the subject of the contingency approach to organizational design by Paul Lawrence and Jay Lorsch. There was also something about the guy that got into the affective domain; he inspired the desire to expand one's knowledge.

*What were some of the main concepts and ideas that he introduced in his class?*

I think while I was taking his doctoral class, he was forming his theory of the “parentetical man”. This was the time of the Charles Manson case in California and Guerreiro was trying to develop this model of an individual that could operate outside of his own environment and be a combination of Martin Luther King Jr. and Mahatma Gandhi, basically. He would share some of the chapters in his book.

Unfortunately from my perspective, Guerreiro could never articulate the attributes of the “parentetical man” that didn't distinguish him from being Charles Manson. It was this whole idea that, I think that — we talked about it in class — and I think Guerreiro recognized it. It was this individual who was unconstrained from social norms, but still was to some degree maybe too much influenced by Maslow's self-actualizations, where we are free and we are all challenged and so on. And was very much characteristic of the public administration literature and philosophy of the early 70s and early 80s that said we really need to free the public administra-

tors from constraints because we know that they are good people; however, the criticism that we had of the parenthetical man, that you could be free and still screw up like a Charles Manson.

That was a criticism that I had of his concept, I'm sure we talked about in class; he was open to feedback from his students.

*What do you think attracted people to him?*

Maybe the combination of his confidence and vulnerability. Back when I met him, I was not a young man but I was in my early 30s, and even then I sensed his vulnerabilities. My sense is he wanted to be loved. Though I don't know if there were criticisms of him at USC but my sense was that he was sensitive to criticism, whether that had anything to do with his experience back in Brazil, I am not sure.



## CURT VENTRISS

---

*I wanted to start out with talking a little bit about your personal relationship with Guerreiro Ramos and when you met him.*

I first came across Ramos when he was my professor in my first Ph.D course at USC. He was an incredible lecturer and when I started reading about his background, I found that he spent some time in the theater. You could see that training in the theater in the classroom. He would literally move from one side of the classroom and circle it as he lectured. It was an incredible display. He operated with very few notes. He had all this knowledge off the top of his head and would go into great detail on the thinking of such thinkers as Max Weber, Kant and then he would go into depth on analyzing contemporary thinkers and social scientists — all in the same paragraph! It was kind of amazing to watch! He was the first professor at USC, so to speak, to kind rattle my intellectual cages, if I can use the term. He made me think of things in a different way and to pose different questions that I never thought of before. As you well know, a lot of people write their stuff, but when they get in the classroom they are not effective in communicating their ideas to others. Well, Alberto was equally provocative on paper as he was in the classroom.

*What do you think made him unique among the faculty USC?*

Well, that is easy to answer. First of all, he came from outside the US. He came from a different cultural, historical and political experience than the other professors. He questioned — which he did it in a very nice way — that sometimes in the US we get a little provincial. We see everything through the lens of the United States

without understanding the dynamics of how pluralistic the world has become with different political and economic systems, not to mention belief systems. Even to this very day, my interest in international issues stems from his nudging me to see beyond just the context of the US. I might add that he brought to the classroom his experiences of what he did and thought about in Brazil. In the end, he constantly challenged us to seriously question our underlying assumptions about the field. I think it made several of the students uncomfortable in posing and addressing such salient issues as social equity, limits of the market, and the role of instrumental rationality in public affairs.

*How long did you work with him?*

Alberto was my first professor all the way through my doctoral studies. He was on my doctoral exams, so we are talking about 3 or 4 years. He had me read all of this material on economics, history, philosophy, political theory, and sociology. I couldn't understand why he had me read all this literature. It was only later in my career that I fully understood what he was trying to teach me.

*Ramos attracted a loyal group of followers both Brazilian and American. Is that correct?*

Yes that is true, though I don't know if I was part of the group. I was a little rebellious. He told me I questioned things too much which, sometimes involved his own works!

*In your article, "Alberto Guerreiro Ramos, 20 years later", you talk a lot about Guerreiro's intellectual "in-betweenness", both in Brazil and the United States. Could elaborate on that a little bit?*

That is a great term because he used it in the book, *The new science of organizations*. He felt a tension because here he was in the United States but he wasn't of the United States. He was raising questions that were quite foreign to the intellectual ears of a lot of Ameri-

cans, yet he wanted to get their attention on the critical issues that he thought the US and others would — and should — face. I don't know if others picked up on this, but he was clear to me on the point that because of his intellectual stance on certain issues it made him difficult to be understood even with his colleagues at USC. That is, Ramos, I felt was more comfortable with others outside the US context, i.e. Brazilians and others. So, I think he always felt that tension of being somewhat intellectually homeless in a way — not finding a place where he was fully appreciated — as he grappled with some of the fundamental issues that he tried to articulate in his book, *The new science of organizations*, and his other articles.

***Did Ramos ever speak about his transition to the United States, escaping from the military dictatorship in Brazil and being invited to teach at USC?***

The only time he spoke about that to me, personally, is when he mentioned that he had one person in particular to thank for saving him: Frank Sherwood. He expressed how grateful he was to Frank Sherwood for helping him get out of his situation with Brazil and getting him situated at USC. I think, if it wasn't for Frank Sherwood, I don't think Ramos would have been at USC or perhaps in the United States at all.

***Did he talk about that time in his life in the classroom?***

Not really, not very much in the classroom anyway. I interviewed and talked to his daughter, who has since passed away. She said that leaving Brazil was a very painful time in his life. He couldn't go back to the country. It was only later in the late 1970s that he could go back again but she told me that anytime he spoke of that time it was always with a kind of sorrow, sober tone in his voice.

***Do you know if he was able to keep in contact with his students in Brazil?***

I'm pretty sure he did. When I got to Brazil and give lectures on Ramos's thinking and influence, I always run into former students who have corresponded with him over the years. I think he is being rediscovered in Brazil but I always get a question on my thinking on why he left sociology to go to the field of public administration. Because he was actually first known in the field of sociology many in Brazil still remember him by his seminal works in sociology. But I think Ramos saw the field of public policy and public administration as more involved with governmental policy, and hence that affects the public more directly than just the academic study of sociology.

That said, we had to read all of Max Weber, Karl Mannheim as well as other sociologists. In fact, he made us read only primary sources, so we could never read what some scholar said about Karl Mannheim; rather we had to actually read Karl Mannheim and to read Max Weber in German! I once said to him, "Alberto, forget it!" He just laughed. Ramos was a classical type of scholar. In my opinion, you don't see them as much around anymore.

*Do you think there was a shift in his work after Ramos left Brazil?*  
 Yeah, his shift from sociology to more concerns about administration and policy. That was a real interesting shift and they still remember that in Brazil, as mentioned before. I think what happened (even though some of the premier thinkers of organization came from sociology) is that it expanded his horizon to other fields such as economics that made him explore these issues in more depth. But I think in a way his work in Brazil was continued in the US, but with the difference that he could address his concerns and scholarship to a much broader audience. Ironically, he felt the US could serve as a way of showing others the merits of what he proposed in the *New Science of Organizations*. Of course, this all assumed the US leaders and general public would even be receptive to such an analysis.

*In the book, A redução sociológica, Ramos discusses Brazil's development issues and argues for the need to critically assimilate foreign models. Was this a topic that he approached at USC?*

In his lectures, he did mention this point often. We had to read his paper, Theory N and Theory P; it was published in an anthology. I thought it was a brilliant piece and still read it to this day. He thought that we view development primarily in a one-dimensional; namely, primarily from the market, US perspective. What is needed, Ramos argued, was a multi-dimensional approach. He spells out in great detail what those different approaches would be from theory N to theory P perspective. He talked about it and he actually taught classes in international development. International students were particularly attracted to Alberto, and very few American students, interesting enough.

*Guerreiro came from a very different background than his peers, a poor Afro-Brazilian from Bahia. Do you think there a connection between Ramos' background and work?*

Absolutely, I write about this in my article. He had to overcome an incredible amount of discrimination. People don't even realize how bad it was in Brazil. I think he always felt like he had to overcome barriers in his life, both professionally and personally, and that struggle was, I think, not fully understood by others in the US. I have a little blurb in that 20 years later article about how he got rejected for one of his articles in one of the leading journals in the field because the article was actually too conceptually deep [laughter] for the reviewer. Ramos was apparently deeply wounded by this rejection. To some extent, I think he believed that his life was a constant struggle to be understood and appreciated.

*The critique that his work was too dense and theoretical seems to have come up often. Why do you think that is?*

I have thought a lot about this concerning Alberto. Agree or disagree with Ramos, I would still call him a visionary — in a field

not known for generating such creativity. He wasn't just looking down the road two or three years. Rather, he was analyzing those underlying assumptions of public administration and public policy, which have shaped the intellectual foundations of both fields of inquiry. I think he raised questions that made the field theoretically and conceptually uncomfortable. I think he felt that he had an obligation to do so given his background, and what he had gone through in Brazil, to tell others what, at least from his perspective, he thought were going to be the enduring challenges that we are going to confront in the 21<sup>st</sup> century.

I think a lot of people in the field couldn't grasp what he was trying to argue. I have to tell you, I was a visiting professor at the Oxford I asked one of the leading thinkers there who he thought were some of the most influential thinkers in the field — both in public policy and public administration. He mentioned only three names: Herbert Simon, Dwight Waldo, and Alberto Ramos. They know about Ramos in Europe but here in the United States... I'll bet you anything 95% of the doctoral students have never read any of his works.

I had my differences with Ramos but I give him the respect that is due to him, as my colleagues at Oxford at least do as well. That is, to take seriously what Ramos is trying to say and argue.

***Do you think the issue is more with the delivery of his arguments or his ideas in themselves?***

The book is very dense but you have to remember he was going back in forth between Portuguese and English and sometimes you can't find the exact word and part of that is reflected in that work. Unfortunately, as much as he tried to write in English, I used to see his first drafts and some of it was pretty disjointed at times, but it wasn't his first language. He was much more comfortable in French and Portuguese then he was in English.

If you read his book, you better have a background not only in sociology and philosophy, but also in history and economics. I do

think he could have written this book in a clearer manner. I think it could have been edited more for clarity and I think he missed out on an opportunity to gain a wider audience on this point.

*What do you think was Ramos' most important contribution to the field of public administration?*

I think the most important contribution that he made to the field was that he posed important questions and issues in *The new science of organization* that he argued that we cannot ignore in 5 years, 10 years, 15 years, 20 years, even 30 years; that eventually we will have come and address those substantive concerns. For example, he posited, in 1981, that environmental issues would raise the issue of the inherent limitations of the market. Michael Sandel recently came out with his book from Harvard in 2013 where he talks about the limits to the market — yet Ramos was talking about that same idea thirty-five years ago!

Also, he posited that we've got to think about the market as only one important aspect of human associated life and begin to design our policies commensurate to the multi-dimensional needs of the individual. Even though it wasn't fleshed out completely (he called it a theoretical construct), he was pointing, I would argue, in generally the correct direction. I think he is going to be, in my view, one of those individuals that we will look back on and say, you know, he was so far ahead of everybody else on this issue.

*Have some of his ideas been incorporated in the field?*

Yes, I do. Guy Adams and Dan Balfour wrote a book called *Unmasking administrative evil*, and they are heavily influenced by Ramos's thinking. Adams and Balfour's book, by the way, got all the top awards in the field. Guy Adams has correctly referred to Ramos's book, *The new science of organizations*, as the most understated classic in the field today. And he is right.

## DAVID MARS

---

*What was your relationship with Guerreiro Ramos and how long did you know him?*

I met Guerrero in Brazil in 1963, and knew him until his death.

*From the start, Guerreiro was very popular among USC students and faculty. What do you think attracted people to him?*

I think that people were attracted to him because of the breadth of his knowledge, his practical experience, and his obvious mental and intellectual capabilities.

*What do you think was Guerreiro's most important contribution to the field of public administration?*

I think he broke new ground in the theory and practice of public administration.

*What do you think is his legacy at USC?*

I think he contributed substantially to students, both as a teacher and advisor, challenging them and helping them to broaden the way they viewed the field of public administration.

*Are there any specific anecdotes that you remember about Guerreiro?*

While I was at the Fundação, I was invited to attend a meeting of the Congregação, at which Guerrero was going to share a draft of his latest book with his colleagues. Guerrero walked in, sat down behind the desk, put a tape recorder on it, turned on the recorder, and invited his colleagues to share their views. For about two hours, the people in the room told him what they thought, some-



times quite vociferously. The interesting thing is that Guerrero just sat there quite placidly, not engaging them in way, particularly not antagonistically. At the end of the session, he thanked them all, packed up the tape recorder and left.

One of the things our group at the Fundação was responsible for was ordering books for the library there. When the books came in, we unpacked and shelved them for a week or two in our offices. This was to give our USC faculty a chance to keep up with the latest literature in the field. When Guerrero found out about this, he would stop by and borrow some. I can still see him leaving our offices with 6 or 7 books strung out on his left forearm. In a discussion that I had had with him he had told me that the European writers were dominant in the field of sociology. Some weeks later, he had come for his third or fourth borrowing session from our office library. As he returned the books, he went for the door, then paused, turned to me, and said, "David, do you know that only the Americans are writing good sociology".

## FRANK SHERWOOD

---

I served on a USC team financed by Usaid and committed to improving the teaching of Public Administration at four institutions: Ebap, new programs of Public Administration at the Universities of Bahia and Rio Grande do Sul, and Dasp, which ran a number of in-service courses, mostly in Rio. My office was at the Fundação in the days that preceded the building of its present structure. There were gardens that surrounded the old buildings, and students regularly assembled there. I was vaguely aware of Guerreiro's presence, typically surrounded by students, but I had no contact with him. He was rather violently anti-American, and it just never occurred to me that there would be any great advantage in having contact with him. I knew he was a major presence on campus and strongly opposed to our Usaid — sponsored effort.

It was during this time that we were working closely with the Ford Foundation in order to secure a grant to Ebap that would provide support for research efforts. It was not something we could support in our program, which was a very narrow view because such research was vital to what we were seeking to do. The economic times were very tough, inflation was rampant, and most people had to hold about three jobs in order to begin to eke out a living. There was no fat in these professorial lives for academic research.

The Ford people told us that they were amenable to a grant, but we had to assure them the people were in place to administer the program. The EBAP Director, Beatriz Wahrlich, and I puzzled over this requirement greatly. After scrutinizing all the potential possibilities, we concluded that only one person, Diogo Lordello

de Mello, would completely fill the bill. He had already established a solid research record at IBAM, the Brazilian Institute of Municipal Administration, and he was already a well-regarded professor at EBAP. You can see his plate was plenty full, and it took a lot of pleading to get him to take this extra responsibility.

I tell you about Lordello because he is really responsible for the great turnaround in Guerreiro's life. I am not sure Guerreiro fully understood that. Shortly after I left Brazil in January 1964, the revolution occurred. It was a nasty business, and leftists like Guerreiro became the targets of major punitive behavior. Guerreiro was stripped of everything, including his position in the Congress, his job at EBAP, his political rights, and even his retirement. He had nothing.

What was astounding was Lordello's grant; I think it was his first, to this thoroughly discredited individual in the new military government world. Lordello had excellent relations with USAID, from which he had gotten major financial supports, and yet he made a grant to a person who was regarded as an enemy of the U.S. I remember talking to Lordello about it. He took no great credit. Guerreiro was a fine scholar, a great intellect, and there was certainly no one better in Brazil in whom to make an investment. It was that simple. But Lordello, himself a great humanist, did concede that Guerreiro was broke, down and out. It was most certainly a good use of the money.

The book that Guerreiro produced in the year granted him was truly a marvel. He had studied the Brazilian development experience with rare insight and with an objectivity that was remarkable. You should take a look at the book and recognize it as an important piece in Guerreiro's marvelous regeneration. In this respect, I will give myself some credit. I had gone back to Brazil and had an early chance to review the manuscript. It was my enthusiasm that brought the book to the other three members of our faculty who read Portuguese and led to Dean Reining's decision to seek a vis-

iting appointment for him on the SC faculty. Most certainly, a lot of credit goes to Reining because I am sure it was no easy matter to gain approval for the appointment from University leaders. That appointment was absolutely critical. With the termination of the grant, Guerreiro was again flat broke. It was the USC appointment that gave Guerreiro the permanence to develop his scholarship, and I think the four of us at USC — Reining, Mars, Seigel, and myself — followed the Lordello precedent by recognizing his true worth and ignoring the anti-Americanism that once characterized his public persona.

This fills you in a bit on the unique process by which this fine man was able to re-establish himself and probably engage in the most rewarding phase of his life. I do think you will likely divide Guerreiro's professional life into two parts, the first in Brazil and the second in the U.S. What I feel I have a special awareness of is the transition between those two parts. With this addition, I think you pretty much have all that I can tell you.

Since writing you yesterday, it has occurred to me that Guerreiro's transition to the United States — which was major — needs more discussion.

First, I want to emphasize that my feeling at the time of his appointment to our faculty, and I think this was a view shared by my colleagues, was temporary. We had been very much convinced of his quality by reading his book, as well as knowing of his reputation in Brazil, but there were a lot of unanswered questions. We had no reason to believe that he still did not have a lot of animosity toward the United States. We knew he spoke English but had no real gauge of his fluency. We had no idea what kind of colleague he would be. And we had no idea how he would fit into our institution and its culture. My best recollection is that I had a brief meeting with Guerreiro in Rio, but it was short and certainly not an interview. I doubt that my colleagues had had any major contact with him. Beyond seeing him as a quality person, we were interested

in providing a port in the storm. We knew the revolution left him with few options but to starve. So there were a lot of reasons why we thought in temporary terms — probably one year and at the most two.

I have no idea how Guerreiro saw the situation. He may have relied fairly heavily on Lordello's judgment, which would have been a very favorable one in every way. But Guerreiro had to be highly skeptical. He knew only U.S. policies impact on Brazil and perhaps Latin America, and that certainly did not offer promise. It was in effect a monumental gamble on his part.

So there are two parts to this puzzle. How did a man with his own good reasons to be highly critical of the States turn so quickly to really loving it? How did a university, at the time starved for resources, so quickly and eagerly fold him into its permanent faculty?

With respect to the first question, it is important to realize Guerreiro had never before set foot in the U.S. His judgments came from the way he saw our policies impacting on his beloved country. And incidentally Guerreiro was a real Brazilian patriot. I think the answer to his rather rapid transformation lies in two forces. They are probably about equal but I think I would put economics first. Throughout his adult life, Guerreiro lived with excessively high inflation, which means you always live under great uncertainty. My impression is that Guerreiro provided rather well for his family, but he did it by holding several jobs. His study and writing must always have been on the run, and it must have been a strain to find any time for such pursuits. The year under the Ford grant must have been a revelation to him, giving him full time to pursue his studies and writing. He found much the same at USC, as he loved the eight hours he spent in the classroom, as well as having very ample time for his own research. So the economic situation provided an entirely new professional world for him. While his salary was not immense, it was enough to accommodate the relatively

simple needs of himself and his family. Things were nothing like Brazil.

The second force might be labeled politics, but it was more than that. The relatively chaotic political situation he endured during his adult years in Rio had a spillover into many parts of Guerreiro's life. I remember his telling me that he felt far freer in the U.S. than at any other point in his life. He was free to write what he wanted; and there was no likelihood of the reversal of fortune that came with the revolution. It may have been the first time he felt really secure. Though I don't ever remember discussing it with him, it must be remembered that Guerreiro was black and Bahiano, which at the time carried the stigma of poverty. Guerreiro was a proud man, fully aware of his personal endowments, and I am sure there were numerous times when he experienced the burdens of prejudice. I'm not saying that California did not have its problems. But the culture at USC was one where race as a delineator of one's place in the world had no relevance. I think Guerreiro generally found the Los Angeles culture fully welcoming.

Perhaps this is an overly positive picture of the world in which Guerreiro became settled. But I do not think it is far off the mark and does explain considerably why Guerreiro adapted so quickly and easily to the U.S. culture. If Guerreiro had lived longer and retired, I am sure he would have traveled back to Brazil but the United States would have remained his home.

The second need for explanation involves the university's response to Guerreiro. How was it that his temporary status so quickly became permanent? Some of the uncertainties were resolved rather quickly. He had excellent command of English, though he had a fairly heavy accent that put off a few students. Second, he was a great colleague. Because I saw him as having ranged so broadly in the Social Sciences in his studies, I did have some anxieties about his commitment to Public Administration. That worry was quickly laid to rest. Guerreiro was dedicated to Public Administration, and

he gave it a depth and breadth, at which the rest of us could simply marvel. In effect, Guerreiro fitted in beautifully. It seemed as if he had always been with us.

Guerreiro also brought a certain prestige to the School of Public Administration. Some others in the university saw us as a bunch of plumbers, but that was not the way Guerreiro was perceived. His status in the Social Sciences in Brazil followed him to the United States, and so he rather quickly built his own network of academics who were largely outside Public Administration. And the University of Southern California of that time was in need of such stars. With relatively little money, USC had to compete with its cross-town competitor, Ucla, which was far more flush. Though I cannot say so for sure, I think Guerreiro brought us somewhat greater acceptance at the higher echelons of the university because he was the kind of star the university coveted.

But his greatest impact was on our graduate students, perhaps not all of them but all of the best. They loved him. He brought a whole new dimension to the field, made possible by his great familiarity with European scholars. He took concepts in the Social Sciences and made them useful and applicable to Public Administration. And he did it with authority and enthusiasm. Guerreiro was a great teacher, a report I got from many students.

His arrival at USC in 1965 was extremely timely. My recollection is that was the year of the Berkeley riots, which set off student unrest across the country and in many disciplines. Quite properly, Public Administration was an area very directly affected. Our governments should reflect the dispositions and interests of its citizens, so our students were raising a lot of the basic questions. It was a time when our best graduate students saw Guerreiro as offering a new set of possibilities. They were enthralled by him. The rest of us on the faculty were told that we had an extremely rich resource among us, and we should treasure him.

Strangely, even though I was a senior member of the faculty at time, I have no memory of the processes by which Guerreiro transitioned from visiting to permanent status. There is no doubt that the factors I have identified above, and most particularly the enthusiasm of his students, made the road to permanence relatively easy.

When I became Director of the School of Public Administration in 1967, the transition was completed. Guerreiro was a fixture in our School. I am well aware of that because I saw one of my first obligations, as Director was to look carefully at our faculty staffing and resources. My recollection is that I saw Guerreiro as one of the people the School could really count on in the years ahead.

In effect, in two short years Guerreiro had ventured onto the USC campus, let his presence be known, found it an environment where he could secure a high degree of fulfillment, and so endeared himself to all parts of the academic community, that it was unthinkable that he should ever leave. That's quite an accomplishment and also quite a story.



## GERALD CAIDEN

---

Guerreiro Ramos is known by his book that unfortunately was neglected for wishing the world would return to days before the Industrial revolution. He was a charismatic teacher, somewhat severe and autocratic, loved by those who admired him, resented by everyone else. He was often on the wrong side at faculty meetings. I came too late to USC to get to know him before he died only too quickly of cancer. I do recall that he grew excellent persimmons, which he brought in for folks to enjoy. I never knew his family. He was a very frank person who upset many people who disagreed with him. Although I never wrote anything in public about his book, I was equally frank with him in private about how much I disagreed with the opinions expressed in it. I did recognize that under a gruff exterior he had a wonderful sense of humor, biting but accurate.

## JIM WOLF

---

*I wanted to start out with talking a little bit about your personal relationship with Guerreiro Ramos and when you met him.*

I met him when I started my doctoral work at USC in 1973. I was a doctoral student in one of his seminars and I was on the faculty for two years. He was on the faculty in L.A. and I was on the faculty in Washington, DC. I visited his home once and we interacted during faculty meetings and things like that.

*Was he unique among the faculty at the time?*

Yes, he was unique. He was kind of an outsider encouraging faculty and students to think differently. He had a way of coming at the student from a different angle than they were used to. People knew that he was a political exile and that Frank Sherwood bought him in.

*From talking to others, I got the sense that he had a group of strong group of followers both at USC and in Brazil.*

There were a number of students that were particularly interested in theory. They were interested in his approach to theory. He was also very dramatic in the classroom and the students liked that.

*Some of his work was criticized as being too dense and too theoretical. Why do you think that is?*

Public administration is generally not that theoretical and he came at it from what people thought of as a slightly subversive manner. He looked like Karl Marx and I guess people thought he was coming at it from a different angle than most people in the United States came from.

*What would you say was his major contribution to the field of public administration?*

He encouraged a cohort of students, primarily in California to look more at theoretical possibilities outside of behaviorism. He challenged students to break away from their normal ways of thinking.

*Have some of his ideas been incorporated in the field?*

I think if you look at it in the broad sense, he influenced a lot of people who moved into interpretivism and critical theory. A handful of doctoral students coming out of USC in the late 60s and 70s were heavily influenced by the anti-behavioral orientation that he encouraged students to pursue.

*Are there any anecdotes that you remember?*

While I was an instructor, he invited me to his home in Los Angeles when I was visiting from Washington. He took me into his room and said, “This is my enclave. This is where I can be myself”. “e talked about his enclave and how everyone should have an enclave and how his room was so special to him. He said it was where he could be himself and nobody could change that. It was in his usual dramatic way but it was authentic and I always remembered it.

## LARRY KIRKHART

---

*I wanted to start out with talking a little bit about your personal relationship with Guerreiro Ramos and when you met him.*

I met Guerreiro the night he arrived in the United States from Brazil. At the time, he was entering “voluntary” forced exile from Brazil. This was shortly after the overthrow of the Goulart government by the military, the CIA and others. He said he was told that he had a choice of leaving the country within two weeks or he and his family would face dire circumstances — which Guerreiro understood to mean death.

When I met Guerreiro I was at a dinner party at Jorge Gustavo’s home. Jorge was a fellow doctoral student in the School of Public Administration at USC. He and his family knew Guerreiro and his family and had invited them to dinner when they arrived in the States. Guerreiro and Celia arrived that evening directly from the airport looking, as I recall, tired and haggard from the travel and stress. There were about six of us that had dinner together that evening. This was the beginning of a relationship with Guerreiro and his family that went on for quite a number of years.

My wife and I continued to spend time with him at several dinners at Jorge’s home over the next two or three months. During this time, my wife and I began to have dinners with Guerreiro and Celia at their home and got to know Eliana and the son, whose name I unfortunately do not remember. We became what I would regard as close friends with the family; we had dinner there once a week or once every other week for several years.

Because I had completed all of my doctoral classes by the time Guerreiro joined the Public Administration faculty, my relation-

ship with him developed in a different way than was the case of other doctoral students who took classes with him. While I did set in on one or two sessions of different classes he invited me to attend because of a particular topic he was going to give a lecture on, I never took a class from Guerreiro. He did, nevertheless, agree to serve on my doctoral committee.

All of my information about his teaching is secondary from what other doctoral students were saying.

At this time, I was among the fortunate few NDEA Fellows who were supported in their doctoral work by a very generous National Defense Education Act program. Because of this Fellowship, which paid for tuition, books and contributed money for living expenses, I was able to enjoy full time graduate education. With a blue-collar background, I felt uneasy among the elites attending USC and felt compelled to take advantage of the opportunity as fully as possible. Consequently, in addition to the normal work involved in graduate classes, I was in the several USC libraries on a regular basis reading all of the social science journals I could get my hands on.

Guerreiro had an enormous knowledge of the European literature in the social sciences and some knowledge of the US social science publications. I, on the other hand, was well informed about most of the major US journals and ignorant of the European literature. The knowledge imbalance we each felt was a contributor to our relationship. We started a relationship where he fed me a lot of information about European sociology, philosophy, psychology and poetry. I gave him information about things that I had read or seen in the social science literature in the United States in the fields of sociology, social psychology, public administration, political science and philosophy. In short, we had a relationship based on a form of intellectual reciprocity. I was a decidedly minor contributor in this relationship in the sense that my contributions were usually because he asked if I had read anything in a particular area and only rarely would I suggest something to him that I had reason

to believe he might be interested in. On the other hand, he was well aware of how little I knew of the European literature and provided a wide-ranging and steady flow of suggestions about what would be helpful for me to explore.

At the time this was happening, USC finished a new building called the Von Klein Schmidt Center for International Affairs. The School of Public Administration moved into new building and Guerreiro, like other senior faculty, was given an office that looked out into the courtyard and onto the campus near the main library. Guerreiro's office was at the end of a short hallway. The office I occupied for two years was between his office and the main hall. During that time, we passed books and journals back and forth, virtually daily. He was an extraordinary mentor. He opened the doors to what I learned about European social sciences — especially phenomenology, Alfred Schutz, existentialism, Gurvich, Max Weber.

At one point during this time, I was fortunate enough to have an opportunity to participate in the Minnowbrook Conference on the New Public Administration sponsored by Syracuse University. I wrote a paper that incorporated a variety of material on phenomenology, Alfred Schutz, Max Weber and offered some ideas about an alternative to bureaucratic public sector organizations. Guerreiro was a wonderful critic of the several drafts of that paper before the conference. After the conference, he went out of his way to help the paper gain visibility.

From my point of view, this overall circumstance was a gift of the intellectual gods. Guerreiro was, in my opinion, one of the last of the great classical, comprehensive scholars who had an extraordinary and utterly amazing knowledge of the history of the social sciences broadly speaking — philosophy, sociology, psychology, political theory, the whole range of disciplines. He knew the European, Latin American and, to a large extent, the US social sciences in great depth. I remember his telling me that when he was 14

years old he was in a monastery in Bahia reading Kant, Hegel and other German philosophers in the original German — something that is, by any standards, remarkable.

During this same time period, the late 1960's and early 1970's, the School of Public Administration was at the pinnacle of its influence and Guerreiro was a very prominent spokesman challenging a variety of traditional intellectual positions. He was extremely active in a number of different public administration associations. He gave many presentations at American Society for Public Administration Annual Conferences. His presentations were always well attended. He was funny, clever and obviously knew, in great depth, exactly what he was talking about. Unlike many others, he was not afraid to address controversial issues or introduce new ideas to the discourse underway at that time.

As an illustration of his intellectual depth, I remember a time when we were talking about Dialectics and he said in his inimical way, "I am going to give a lecture on Dialectics and I am not sure how it will be received". He said the presentation would be open to the entire USC campus. He was not sure how much interest there would be in the topic of dialectics. He arranged for a room in the Main Library and gave the first of a series of 4 lectures. Approximately 30 people attended the first lecture. The second lecture was attended by about 150 people from all over the USC campus. The third and fourth lectures were in a larger room and were so well attended there was standing room only. Guerreiro was amazing! He stood and delivered an hour long lecture with just a few little notes in front of him. He talked in great depth about various ancient Greeks, their contributions to dialectics, their personal biographies, how they came to have an interest in dialectics, who they were in dialogue with, etc. He concluded the series by focusing on Kant, Hegel and Marx. It was, by any standard, an extraordinary series of lectures and a hallmark of Guerreiro's caliber.

*Was he unique among the faculty at USC?*

No question about it. In terms of scope and depth of intellectual capability, Guerreiro was leagues ahead of anyone else in the School of Public Administration. This is not to say that a number of other faculty were not exceptional scholars. They were really outstanding people in their areas but they lacked the intellectual breadth of Guerreiro — principally because they were not, in any serious way, familiar with European social sciences.

In my opinion, the stream of thought that was clear in *The sociological reduction*, which was published before he came to the States and spoke to the obligation of a scholar to work from a critical sociological and cultural consciousness and critique the conventional wisdom was very much a center of his work. It led him to develop the idea he called “Parenthetical Man”. He published an article in *Public Administration Review* and gave several presentations on this topic at professional conferences. The perspective provided by his conception of Parenthetical Man was a significant underpinning of *The new science of organizations*. Although he had published quite a list of books, he thought *The new science of organizations* was his penultimate publication. He told me it was the most comprehensive, intellectual summary of his point of view that he had ever put together.

*Do you remember any specific anecdotes from Guerreiro’s time at USC?*

He enjoyed critiquing a number of authors, who were generally well accepted and influential, for being blind to how their ideas were shaped by their culture and therefore inappropriate for application anywhere except in the US — if there. He was a great critic of Talcott Parsons whose sociological theory was well regarded, though somewhat controversial for being absurdly obtuse. Guerreiro spent a lot of time criticizing Parson’s commitment to the idea of social equilibrium and the cultural biases that were imbedded in



Parson's pattern variables. Guerreiro was critical of organization development as being naïve in many ways. At the time I thought he did not understand organization development (OD) because it was application oriented whereas Guerreiro was far more theory oriented than application oriented. While I still think this is true, I have come to realize that much of his critique about the naiveté of OD theory and practice was quite appropriate.

Guerreiro was a great foe of the counter-culture and the hippie movement. He thought this movement was founded on unmitigated romanticism and a real danger to critical analysis of the culture. To hear him address this topic with his characteristically sarcastic wit was often quite amusing. He was prepared to engage this topic whenever there was a reasonable opportunity. Give him an opportunity and he would unload about how he thought the counter-culture was horrible.

He loved to provoke people to think about ideas they had accepted as a result of ideology and had little real understanding of the content of the idea. After he gave a presentation it was not uncommon for someone to ask him, "Professor Ramos, what do you think about your experience here in the United States?" He loved to shock people by saying: "This is the most communist country I have ever been in". The typical response would be a startled "WHAT?". Then, he would say: "I mean the ordinary person has so many goods and services, they are so free, are so able to do what they want. This is the most communist country in the world". Usually, and much to Guerreiro's amusement, the person who had asked the question would walk away mumbling to themselves.

*Did he develop close mentoring relationships with the other doctoral students?*

He had relationships with many other doctoral students who took classes from him. His Administrative Theory class was a required, capstone class in the Doctoral Program. Not having been a student

in his classes and only have observed on a couple of occasions how he handled his Doctoral Seminar, I have only limited and secondary information about his relationships with other students. My impression is that he could be a fierce adversary if he thought the individual had not carefully read the assigned material and reflected on the implications of the readings. I knew several students who were quite afraid of what he could do to negate their efforts to obtain a doctoral degree. It is also my impression that while he could speak out about a student's efforts in a rather brutal way, those he held in ill regard deserved it. Unlike comments I heard from time to time being made by doctoral students that a particular faculty member only had a very narrow area of interest, was poorly informed about contemporary events or gave boring assignments and lectures, I never heard such comments about Guerreiro. Partly because he brought so many ideas that were new to the field, partly because he was obviously a voracious consumer of the academic literature and partly because he was such an iconoclast, few if any of the doctoral students were anything but eager to learn from him.

Because of when I met him and how our relationship evolved, I believe that we had a different relationship than he had with most, if not all, of the other doctoral students during the time I am talking about. I do not want to convey the idea our relationship was problem free. Far from it. It is fair to say that by the time I was leaving USC for a Post-Doctoral Fellowship at the Federal Executive Institute, Guerreiro wanted me to be a disciple of his ideas and champion the contents of *The new science of organizations*. Even though I felt extremely close to Guerreiro and had nothing but respect for him and his work, I refused to be a disciple. I just couldn't tolerate the prospect of being intellectually confined and didn't want to be anyone's disciple. As this became clear to both of us, the situation became an alienating factor in our relationship.

When I left USC to join the faculty at the Federal Executive Institute, Guerreiro was serving as a member of my dissertation

committee. Because of a grossly unethical event that occurred in the organization that was the subject of my doctoral research, I was very reluctant to finish my dissertation. For three years, I remained unsure if I would complete my dissertation — despite urging from faculty at the Federal Executive Institute and the Political Science Department at Syracuse University, where I taught for two years. An opportunity arose to join the faculty at the University of New Orleans to create an innovative Masters program in Public Administration. To take the position, I needed to have completed my thesis. This was a tipping point. I decided to do the dissertation and move on, rather than continue the long period of personal uncertainty. Having already drafted several of the chapters, I was able to finish the writing in three weeks during the summer.

At this point in time, Guerreiro was on a visiting professorship at Yale because he wanted to be close to Bob Dahl, who was, at that time, a prominent political scientist. Guerreiro made it known before he left for Yale that he didn't want doctoral students bothering him while he was in that appointment and said he did not want to work on any thesis.

Until the point in the summer when I started to write my dissertation, the fact Guerreiro was on my doctoral committee and the fact he had said he did not want to serve on any dissertation committees while he was a visiting professor had not come together. I contacted the Chair of my doctoral committee, asked that Guerreiro be removed for the above reasons and proceeded to finish the dissertation. The dissertation was sent to California and the dissertation defense was scheduled for as early as possible in the Fall. I had my defense and received the degree. The next time I saw Guerreiro I discovered he was quite angry. He felt I had betrayed and avoided him by removing him from my committee. Looking back with twenty-twenty hindsight, I realize it would have been better if I had contacted him before removing him from my com-

mittee. This was a seriously alienating moment in our relationship, one which neither of us recovered from.

*Curtis Ventriss argues that Guerreiro’s “in-betweeness” created a sense of homelessness for him. Would you agree with this observation?*

I think in a certain sense the “in-betweeness” idea is accurate. I think Guerreiro felt a significant degree of psychological emptiness because he couldn’t live in Brazil and be safe. While I think he felt honored and well regarded, involuntarily living in the United States was not the project that he had in mind. Moreover, I believe his “in-betweeness” was an integral part of the existential sense he had of himself that grew out of experiencing himself as what we would now call an interculturalist, someone who has roots in their culture of origin, has extensive experience with other cultures and while respecting his own and other cultures feels free to be a critic of any and all cultural patterns. This is not something he talked about with me directly. It also seems to me that the emphasis he placed on the concept of endurance during the last part of his life is part of this set of considerations.

*Did Ramos ever speak about his transition to the United States, escaping from the military dictatorship in Brazil and being invited to teach at USC?*

We talked a lot about what it was like to be active in politics in Brazil, in particular how unstable and dangerous it was after Goulart was overthrown and the military went after everyone on the left. He said they labeled people on the left as Marxist or communist and one way or another eliminated their presence. Guerreiro said the military did not know what to do with him because he wasn’t a Marxist or a Communist. They feared that all the power of the left was going to coalesce around him — something they wouldn’t tolerate. Guerreiro was told that he and his family had

two weeks to leave the country “or else”. He knew that “or else” meant a life-threatening circumstance. Leaving was extremely difficult for him. He was proud of his association with the Fundação Getulio Vargas, his political career (including using Ionesco’s Rhinoceros as a symbol during one of his political campaigns), of having been part of Goulart’s United Nations entourage, of having met and spent several hours talking with Mao Zedong in China, his time teaching in France and his role in helping to establish the first Black theatre in Brazil. For these and many other reasons, he had deep emotional roots in Brazil that were impacted by having to leave.

The School of Public Administration and its faculty had many years of involvement with the Fundação Getulio Vargas, knew Guerreiro well and understood how precarious his position had become. With the leadership of Frank Sherwood, the faculty of the School of Public Administration moved quickly to offer him a position on the faculty and help he and his family settle in Los Angeles.

*Do you think these experiences shaped his work?*

I think the U.N. experience opened his eyes to cultural differences that were difficult for him to see before. I think his experience in France with Georges Gurvitch was remarkable. The idea of depth sociology was an approach to Sociology he had not encountered before. I think it had a big impact on Guerreiro’s thinking.

*Frank Sherwood writes about having some initial reservations about inviting Guerreiro to join the faculty at USC due to his reputation for being very critical of American foreign policy. Was this ever an issue once he arrived?*

The University of Southern Cal was never a hot bed of radical points of view. Guerreiro was, no doubt, the most radical intellectual (in the sense of someone who pursues thoughts to their roots)

on the faculty. Some faculty and some students were uncomfortable with his various critiques and criticisms, He was outspoken but he was not without skill in terms of when and how he handled his confrontations. He picked his time and place carefully. I don't doubt for a second that Frank Sherwood, while unquestionably supportive of Guerreiro at a personal level, could be very concerned about some of Guerreiro's criticisms of American foreign policy. Frank was very aware of the politics of the university and had good reason to be concerned.

*In Brazil, Guerreiro was known primarily as a sociologist. After joining the School of Public Administration did he still view himself primarily as a sociologist or more within the field of public administration?*

My sense is that he maintained the view that he was a sociologist writing in the field of public administration. I don't think he ever thought of himself as anything other than a sociologist. During those days having a professional identify in a field other than public administration and serving on the faculty of the School was not in any way an issue. (This was long before the rise of public policy and the monoculture it created) At this time, the culture within the School was deliberately enormously diverse. We had anthropologists, sociologists, social psychologists, psychologists, political scientists all serving on the faculty and writing in the field of public administration. Guerreiro was unequivocally a sociologist and organizational theorist. He made no bones about that.

*What do you think was Ramos' most important contribution to the field of public administration?*

I think he was really at the spearhead of new developments that were underway in the United States at the time. He introduced phenomenology and Schützian sociology to the academic community in the School and subsequently to the profession. What I

wrote about in the Minnowbrook paper was largely a reflection of the mentoring I had with Guerreiro. Today that material is very normalized, in those days it was a whole new stream of thought. Guerreiro was on the forefront and aware of the intellectual changes emerging in a variety of disciplines in the United States.

His intellectual struggles with the crosscurrents of change in perspectives, philosophical premises, research methods and the many increasingly untenable existing theories was the backdrop for his theory of delimitation. My impression, (and this was the period after we had drifted apart so I was getting information secondarily) is that it was difficult getting people to buy into the theory of delimitation that he had proposed. Apparently this was not the case in Brazil, where I have the impression it was well received. He returned to Brazil several times to play a leading role in conferences that were focused on his theory of delimitation.

*How was The new science of organizations received at USC?*

My information is limited. Guerreiro and I talked about his theory from time to time as he was in the final stages of formulating the book. The book was published in Canada after I left USC. I didn't really get a good sense of how it was received. Clearly, *The new science of organizations* was evaluated positively by a number of people on the main campus. Otherwise, the University would never have given him a distinguished award for having published the book. Normally, only two or three professors every year received this form of recognition.

I suppose you have heard the story about what happened at the USC awards panel when he was being recognized for *The new sciences of organization*. It is a sad story. Guerreiro had been diagnosed with terminal pancreatic cancer and told that he had a short time to live. The diagnosis came while he was in Mexico several weeks earlier. He began to feel ill, went to a doctor and discovered he was unexpectedly profoundly ill. His book had been published

several months earlier, USC acknowledged it and he had been told there was going to be a special panel presentation on campus to acknowledge Guerreiro and, if memory serves, three other people. Guerreiro returned to Los Angeles knowing the likelihood he would attend the USC awards ceremony was low. Somehow he managed to survive and was able to give his presentation as one of the faculty being honored. It was humorous, clever and filled with ample intellectual “meat.” Shortly after his presentation, he collapsed on the stage. He was taken to a hospital and died within a few days. Somehow his determination and tenacity made it possible for him to hold on to his life until after his book was acknowledged by the USC community.

*Some others in the public administration field criticized his work for being too dense and theoretical. Why do you think that is?*

There are several considerations. When people say it is too dense, what that often means is that they have no concept of anything outside of their own narrow framework and have a hard time opening their minds to anything else. Admittedly, this is an uncharitable viewpoint. I never felt the material Guerreiro published was dense. He made a huge effort to be substantive and clear. I believe he did both.

However, because he was in the School of Public Administration, publishing in Public Administration journals and participating in public administration conferences, his efforts were within a field that has a history of being uneasy about the relationship between theory and practice. There is a long-standing controversy about the proper balance between the theory and practice — as if they were separate entities. Guerreiro’s work placed greater emphasis on theory than it did application. For a lot of people in the field of public administration (then and now), if you couldn’t tell them, “press-a-button, pull-a-lever and watch what comes out”, new ideas are dismissed as too complicated or too dense. Guerreiro was not a push-a-button, pull-a-lever type of intellectual.



*Do you think ideas have been incorporated into the field?*

I think that is hard to say. The whole body of literature that formed the backdrop for what he wrote about has had a very strong and pervasive influence across the social sciences in the United States. Guerreiro was, in many ways, thoroughly helping change occur by doing his part in the field where he was. I don't know how to talk about his efforts beyond that. What has become known as the "interpretive perspective" has become so normalized it is largely taken-for-granted.

## ROSS CLAYTON

---

*I wanted to start out with talking a little bit about your personal relationship with Guerreiro Ramos and when you met him.*

I joined the faculty at USC in 1968. He had just come aboard, I think a year or so earlier, so I knew him as a senior professor when I was still working on my doctorate. I knew him as a colleague for a number of years and then in 1982, when I became Dean, I knew him as a member of my faculty and I enjoyed dealing with him a great deal.

*I know that he taught for some time at the Washington Public Affairs Center, is that correct?*

Yes, that was a function of USC having what was called an Intensive Semester, and that involved teaching two four-day weekends about a month apart. So he would fly back to the Washington center twice to teach a course to graduate students. I would guess he did it several times probably in the late 70s and early 80s, but I don't know the specific years.

*In your opinion, what was Guerreiro's most important contribution to the field of public administration?*

My guess is the bringing of an awareness of the relevance of existential philosophers to the practice of public administration. That would probably be the way I would put it.

*I know a lot of Guerreiro's work was quite controversial as it challenged a lot of norms of the field at the time. How were his ideas received at USC?*

I think quite well. They were stimulating, they were sufficiently different from the ongoing dialogue of the professors at the school and he stood out as someone who was fun to talk to and his work was enjoyable, although sometimes highly abstract, and his book is quite a nice contribution. He won a University honor right before his death and was recognized for his scholarly contribution by USC.

*What do you think was it that attracted people to him? Was it because of his unique background as a Brazilian scholar?*

Well, he was a powerful intellect. That was the basic attraction. And his power in presenting ideas. He was good in the classroom and stimulated a lot of thought on the part of doctoral students. It wasn't so much that he was different from the standpoint of country of origin; it was because he was different as a scholar. He didn't follow the classical Weberian ideas of bureaucracy and he questioned the market model as a reasonable model.

Guerreiro also had a very charming personality and was very engaging when he wanted to be. I can picture him puffing on his cigar and smiling all the time while he talked about differences with people and so forth. He was charming rogue in a way. We all enjoyed him. He was a classic character.

He could be very personable, I still remember he invited me up to his "club", he called it, at the Biltmore Hotel — there was a sauna. We had a long talk where he was basically concerned about a faculty ballot on tenure for somebody and he was definitely trying to massage me a bit. I thoroughly enjoyed he and Clelia, his wife. I was at their home several times. His home was a few miles from the University with a huge persimmon tree. The persimmons were always the highlight of the evening.

*Is it true that Guerreiro had a very strong following of USC students both American and Brazilian?*

Sure, He did. There were many non-Brazilians. I think I mentioned Larry and Michael Harman and Curt Ventriss, Carl Malone, and Lloyd Nigro. There were quite a few of them. As most Ph.D students are intellectually curious, they found him stimulating, much more so than some of the other Professors.

*Do you think his ideas have been incorporated into the field of public administration?*

Yes, I think they have been through the activities of his students among other things. A lot of them have been influenced in their own writing and publishing by his ideas. He had virtual disciples, in some cases, like Curt Ventriss and Larry Kirkhart, who sort of spread the gospel of Guerreiro. So yes, I think he has impacted the field and certainly made the relevance of existentialism more acute in the field.

## TERRY COOPER

---

*I wanted to start out with talking a little bit about your personal relationship with Guerreiro Ramos and how you met him.*

I first met Guerreiro when I became a faculty member at the old School of Public Administration. I was appointed as an Assistant Professor in 1975 and Guerreiro approached me and said, "I want to tell you something young man. You must go into your office and close the door and do your work. Otherwise, you will be doing everyone else's work and you need to do *your* work to get tenure". So, I took that advice to heart and thought, "Wow, this is an interesting guy!". So that is how we first met and then, you know, we were colleagues on the faculty, so sometimes I would have lunch or dinner with him over in the old University Club and we would chat from time to time. I didn't have a close relationship with him but I had a very friendly, collegial relationship with him.

*Guerreiro left Brazil in 1966 largely because of pressure from the military regime. He was invited by Frank Sherwood to join the faculty at USC. Did he ever talk about this time period with you?*

I remember him mentioning to me at some point that it was just too dangerous to stay there. He said that a friend of his had been taken out into the jungle somewhere and buried up to his neck and they had put molasses or syrup over his head because they knew that would attract the army ants. So he said that he wanted to avoid anything like that, so he was very appreciative that the school gave him a place to be. My understanding was that he thought of it as temporary but it became permanent. We liked him and welcomed him and I think he enjoyed being a part of the School.

***In your opinion, what do you think was Guerreiro's most important contribution to the field of public administration?***

Well it was *The new science of organization*. That book, first published in 1981, was a major contribution to the field and it is just really unfortunate that he did not have time to develop it further. I know some of his students have tried. It was the notion that we need to design a life style for ourselves that involves delimitation and when I first heard that, I thought, "Delimitation, what does that mean?". He explained it to me (and I remember reading in the book) that you need to create enclaves for yourself and the term he used in the book, a term he used quite often, was that you need to be a "parenthetical person" and when I first heard that I thought, well that sounds like you are kind of withdrawing and closing out the world and he said, "Well you are, *sometimes*". So there should be these sectors in your life, and one should be sociality, when you are socializing with other people, when you are out and involved. And then there is a time for your family life, a time for your intellectual and professional life. And if you don't protect these enclaves modern society will just invade all of them and you will become nothing but a reflection of the larger society. So I think that spurred a lot of thinking because there was a tradition — a series of books that he referred to, William Whyte's *The organization man*, was one of those and Whyte had talked about how organization will capture your whole life and just turn you into a reflection of the organization and destroy your individuality and personality and other parts of your life. A lot of Americans were experiencing that so it rang true. Guerreiro came along with this idea of delimiting your commitments to being a part of this whole modern society and protecting and preserving some privacy for yourself, some social life that you create, you design your professional life as well. I think that intrigued a lot of young students who were afraid of what might happen to them once they went to work for some big organization. They might just become a faceless cog in the machine.

*The book was quite controversial because he was essentially critiquing the field as it was. How was the reception at USC?*

It was mixed. [laughter] You know Guerreiro was a guy who provoked controversy and discussion and he didn't see that as a problem, he saw that as an opportunity. So, the fact that there was controversy within the faculty and among his students was not anything that disturbed him at all. But there were some on the faculty who felt that it just didn't make much sense, to try to withdraw and create these sectors in your life. It was just nearly impossible in modern society. The field at the time was simply being captured by economics and economists and Guerreiro saw that as a very serious problem. So yes, there was a lot of controversy and when I would quote his works at conferences, it would always spur a lot of controversy but that was fine, you don't make change without creating some controversy. Guerreiro understood that very well.

*There is an article by Curtis Ventriss that discusses Guerreiro "in-betweenness" as a Brazilian academic in the United States. Do you think this unique position created difficulties or opportunities for him in the United States?*

Curt Ventriss was one of his followers and he is a friend of mine. I think Guerreiro was able to use the "in-betweenness" to his advantage because he was coming from outside the USA, which had a double edge because it put some people off that he was critiquing the field as an outsider to American public administration. But you know, de Tocqueville was an outsider, he came here as a young Frenchman and wandered around the newly independent states—so sometimes an outsider can capture of view of us that we can't see ourselves and I think Guerreiro used that to his advantage.

*In his early years, Guerreiro was an active civil rights advocate in Brazil. Did he ever touch on this topic at USC?*

Not that I recall. He may have but I don't recall him making a mention about that but we knew that was part of his background. So I

guess that was one of the things that provided me with some common ground with him is that he knew that I had been deeply involved in the civil rights movement. Before I became an academic, I was a community organizer in a low-income neighborhood just north of USC called Pico-Union, and before that I had been in East Harlem for a year with an organization called Metro North learning how to organize. So we had that in common and he did make mention of that once when we were having a conversation. When he saw the first edition of my book, *The responsible administrator* (and he read it!), he said, “You know, I think you and I have a lot in common” and I said, “Yes, I think we do”. It’s not only our civil rights background, but it is also a lot of concern about what modern society is doing, it’s turning us into monoliths, and reflections of an organization. So we had that in common as well.

There was one time when I think we found ourselves at odds. Senior faculty held some meetings for each of the untenured faculty members to talk about their plans for publication, research, etc. Guerreiro was part of that senior research faculty and I went in and talked about this book that I was working on, I talked about my interest in civic engagement and how that came out of the civil rights movement, and I thought at that point that Guerreiro and I had established some commonality but he pointed that finger of his at me and said, “What about public choice, do you believe in public choice, or are you an adherent to public choice” and I said, “I don’t even know why you would raise that, I’ve said nothing in the book or otherwise that would lead you to believe that”. But he was very disturbed by this whole public choice movement. A couple of economists, Buchanan and Tullock had written a book sort of initiating that whole movement and then Vincent Ostrom had written a book on the intellectual crisis of public administration that I would have thought that Guerreiro would have liked because it was a critique of modern public administration. But he saw behind that what was really true, Ostrom was committed to



this public choice theory and it was based on an economic model of maximizing man, serving your self-interests, etc. and of course that was inconsistent with his own views. So he put me on the spot and I never understood *why*. So that is the only brush with conflict that he and I had, I don't know what that was all about.

*In his book titled, A redução sociológica, he discusses the importance of “critical assimilation” of foreign models in the context of Brazilian development. Was this a topic that he approached at USC?*

The Brazilian students would often say, well look, we have a constitution that essentially copied the US constitution; we have a federal system also so we understand your federalism. And I would say “No you don't”. You have your own federal system and that is what you have to look to but our federal system has different historical roots. We grew up out of that revolution from Great Britain and those 13 independent states, and the problem was: how do we figure out how much to connect ourselves, That took a while to figure out. We had the Articles of Confederation, which was a loose coupling, and then we decided that it didn't work and we adopted a constitution that is stronger. But I said, “Brazil really needs to look towards its own history and I suppose part of that would be a history of colonialization and figure out how its federal system grew out of that and what that means. But constantly referring to the US is not going to be helpful to you.” I think Guerreiro challenged a lot...and I think some of the American students really felt kind of challenged by that because they would tend to think that, well if they have a federal system they must be like us and so we can talk about exporting things that we do here now to Brazil. But, Guerreiro really cautioned the students about thinking that way. You can learn how Americans do things but it may be a cautionary tale that comes out about what we should not do, rather than what we should do.

***Have any of Guerreiro's ideas been incorporated into the field of public administration in the USA?***

Well, it really has not incorporated his work in any significant way unfortunately. Several of us have cited his work. In *The responsible administrator*, I do have a treatment of basic ideas and people like Curt Ventriss, the Brazilian students who went back to Brazil, Terry Harwick has been a real believer that his contribution needs to be advanced in the field. But, none of those students in the US have seriously pursued that in terms of research and publishing the ideas and showing the application of Guerreiro's ideas. I think that is a task that remains to be done. I think somebody really needs to do that. After Guerreiro died, Belmiro Castor, on a visit here, along with Jonathan Moyo from Zimbabwe, approached me and said, "We would like you to consider carrying forward the work of Guerreiro Ramos" and I said, "Well I can't do that since I am not Guerreiro. His work was consistent with his background and experience and I have my own background that I have to work out of, so it would be kind of artificial if I tried to do that. I am certainly a supporter of most of his ideas but I can't become him". And I said, "If you really want someone to become him, I can't do that".

***I know that Guerreiro had a lot of followers at USC. Could you talk a little about that?***

Terry Harwick, Curt Ventriss, Jonathan Moyo, those are the main ones I recall and of course there were the Brazilian students who were there. He created a whole stream of Brazilian students who came here and there was a significant number who came and went through our MPA and some of them went through our Ph.D program.

The Brazilian students were a clearly identifiable group at the time. I would guess there might have been as many as a dozen of them who were really ardent supporters of Guerreiro and his work and they were very vocal. There were times in the old School of

Public Administration when the students were included in faculty meetings; the door was open. So we would have faculty meetings and sometimes the doctoral students would come and sit around the periphery at the meeting and occasionally one of them would make some comment and that group was very outspoken about the importance of Guerreiro's work and sometimes they would argue about how that should be inserted into the curriculum.

*What do you think is his legacy at USC?*

In terms of his legacy, he clearly affected the thinking of an awful lot of people. Wesley Bjur was a faculty member at the time and I think Wes began to take Guerreiro's work very seriously. But I think that a lot of the faculty who were around at the time were intrigued by his ideas, some flatly opposed them but there were many of them who took his ideas very seriously. I would have to think that somehow that has worked its way into their careers; I know it has in mine. As I said, I cited him and talked about his work in *The responsible administrator*. I find myself from time to time mentioning his work in my classes, particularly the whole notion of delimitation. I explain it when people start talking about how overwhelmed they are... I connect it to my treatment of ethics because the framework I use has to do with people in modern society having a lot of different roles, social roles. And those roles begin to pull us apart. The roles like family life and the sociality that he talked about, creating social life of your own; those get neglected because the career pressures are great and the economic pressures. If you are buying a home you want to pay for it and you have to get a new car every now and then. Those things really distract us and cause us to use our time and resources in that direction rather than things that Guerreiro would say that really count, like family life, and having private time for yourself and your social life. So I think that those ideas effected me. In class discussions something will come up, and I'll say, "Well, let me tell you a little bit about

Guerreiro Ramos' view of things and this book that he wrote". Often students have gone and found that book in the library, read it, come back. We talk about, so it's there but it is hard to point to any particular organization.

*Can you speak a bit about his funeral memorial?*

Guerreiro encountered me in the hallway one day at VKC which was where the school was located and said hey Terry, I've got this awful pain in my side, I really don't feel like doing my doctoral seminar tonight, would you take my seminar? And I said, "Gosh Guerreiro, I have a seminar myself tonight so I can't do that" and he said, "Well I just have this terrible pain, I don't think I should go to class. I don't think I can focus my attention". I'm not sure what he did but it was shortly after that, I guess, when he went to the doctor that he found out that he had pancreatic cancer. My mother died of pancreatic cancer so I knew what that meant. But Guerreiro lasted a little longer than people thought he would. I remember going to the Good Samaritan Hospital, where he was at that time, as things got worse. This was sometime after the diagnosis, several months after, I think, and the students were all gathered around with his wife, Clelia and his daughter, Eliana. She was doing a Ph.D in Political Science at the time. So we are all gathered around and they had a copy of *The new science of organization* and the group was discussing that as they kept vigil outside his room. I said, "May I go in and see him" and his wife said, " I really don't think he is communicating". I said "well I'd really just like to see him", and she said, "I don't think that would be a good idea". So I didn't see him but I stayed there a while with the students and he passed away shortly after that. I was asked by the Dean, I think, and maybe the family had something to do with that, to conduct his memorial service and do a presentation there. His wife asked me to conduct the funeral; so I agreed to do that and I used some of the same comments from the memorial service. I got to know her a bit then;

I really hadn't before. We would go to his house sometimes; he would throw these big parties, you know with a lot of music and poetry and drink and all of that, but she was kind of in the background. I never really got to know her before but I did at that time, a little bit, as we talked about him. I had been a Methodist Minister for 10 years before I became an academic and I had given that up but she wanted me to do that the funeral. She knew about my background. So I conducted his funeral and I did it with the USC chaplain, Al Rudisill. He and I did it together. He is still a member of the church that I attend occasionally, All-Saints Episcopal; it's a very progressive church. We talk about Guerreiro from time to time. He and I conducted this service together and it was really a powerful experience. So then his daughter, and I found ourselves at an ASPA conference in Miami Beach. She was a Professor at the time. I was asked to be on a panel by one of Guerreiro's former American students. He had organized this panel about Guerreiro's work. Curt Ventriss was there; Jonathan Moyo had gone back to Zimbabwe, and Guerreiro's daughter was there. So I had a chance to talk with her a good bit about her father. I had found some old tapes of a lecture that he did in Kensey lounge. She wanted a copy of that tape so I sent her one. We communicated a bit by email but then we lost touch. I think she has passed away.



## ANEXO

---

Vencedor de três prêmios “Teaching Excellence Award” da School of Public Administration (Faculdade de administração pública).

Vencedor do prêmio University Associates Award, seu maior prêmio por excelência do ensino.

Vencedor do prêmio Phi Kappa Phi Book Award pelo livro *A nova ciência das organizações*.

### EM HOMENAGEM A UM COLEGA E AMIGO ESPECIAL

#### *Pensamentos, reflexões e lembranças*

- |                      |  |
|----------------------|--|
| Terry Cooper         | Professor-assistente de administração pública da School of Public Administration, USC  |
| Henry Reining, Jr.   | Professor emérito de administração pública e reitor emérito da School of Public Administration, USC                            |
| David Mars           | Professor de administração pública; ex-diretor da School of Public Administration, USC   |
| E. K. Nelson         | Professor de administração pública; ex-diretor e reitor da School of Public Administration, USC                                |
| Robert P. Biller     | Professor de administração pública; reitor da School of Public Administration, USC   |
| T. Ross Clayton      | Professor de administração pública; reitor designado da School of Public Administration, USC                                   |
| Belmiro V. J. Castor | Membro do Tribunal de Contas do estado do Paraná, Brasil; professor de administração pública da Universidade Federal do Paraná |
| Charles M. Dennis    | Palestrante de administração pública e aluno da School of Public Administration, USC   |

Jonathan Moyo	Membro da família e aluno do professor Ramos
William B. Storm	Professor de administração pública da School of Public Administration, USC
Eliana do Nascimento	Filha do professor Ramos

### **ALBERTO GUERREIRO RAMOS, 1915-1982: UM RECONHECIMENTO**

School of Public Administration, University of Southern California, Los Angeles

*B. Terence Harwick*

Alberto Guerreiro Ramos, professor de administração pública da University of Southern California (Universidade do Sul da Califórnia) e membro do comitê consultivo deste jornal, faleceu em 6 de abril de 1982. Ramos nasceu na Bahia, estado brasileiro, em 13 de setembro de 1915, e estudou na Faculdade Nacional de Filosofia da Universidade Federal do Rio de Janeiro e na Faculdade de Direito da mesma universidade ao mesmo tempo, formando-se em 1942 em bacharel em sociologia na primeira instituição e, um ano mais tarde, em bacharel em direito na segunda. Aos 22 anos, trabalhou como consultor político informal ao governador do estado da Bahia, mas também realizou a rara tarefa de publicação de um livro de poesia intitulado *O drama de ser dois*. Esse livro, dedicado a Nikolai Berdiaev, foi lido de modo entusiasmado em uma estação de rádio local da Bahia. Dois anos depois de ter se formado na Faculdade de Direito, Ramos publicou seu segundo livro, um estudo sociológico intitulado *Uma investigação com 500 jovens*.

Em diferentes etapas de sua vida, trabalhou com arte, poesia, ciência social padrão e ferramentas marxistas conceituais para resistir às repressivas estruturas sociais. Ramos reconhecia que a repressão adotava muitas formas — política, econômica, social e psicológica. Participou de pesquisas que visavam a descobrir os princípios organizacionais de um sistema social viável e significativo. O resultado desse trabalho veio no verão de 1981, com a publicação de *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*, pela editora University of Toronto Press.

Ramos teve reconhecimento internacional. Em sua juventude no Brasil, foi caracterizado por Pitirim Sorokin como um dos “exímios sociólogos



existentes”. Enquanto ainda morava no Brasil, escreveu onze livros, incluindo *Introdução crítica à sociologia brasileira* (1957), *A redução sociológica* (1965) e *Administração e estratégia do desenvolvimento — elementos de uma sociologia especial da administração* (1966), bem como mais de duzentos artigos (alguns foram traduzidos para o espanhol, francês e japonês). Foi professor de sociologia na Escola Brasileira de Administração Pública e diretor do departamento de sociologia do Instituto Brasileiro de Estudos Avançados. Em 1955, foi palestrante visitante da Universidade de Paris.

Na década de 1960, Ramos foi convidado a ser um defensor brasileiro em vários países comunistas: na Iugoslávia, onde conheceu Tito, na China, onde conheceu Mao Tsé-Tung, e na União Soviética, onde deu uma palestra na Academia de Ciências. Em 1961, foi defensor brasileiro na décima sexta assembleia geral da ONU, e foi deputado brasileiro em 1963. Participou de diversas designações públicas e privadas, incluindo o cargo de consultor de três presidentes do Brasil: Getúlio Vargas, Juscelino Kubitschek e João Goulart, a quem acompanhou em uma missão a Pequim.

Ramos saiu do Brasil em 1966 como resultado de dificuldades causadas pela revolução militar. Ele era um homem preocupado em relacionar a teoria à prática. Por ter sido privado de um espaço para ação política, foi influenciado por seu ponto de vista sobre predecessores como Platão e Max Weber que, preocupados com os assuntos práticos urgentes e privados de espaço para ações sociais efetivas, articularam princípios teóricos para a ação. Ramos, dotado de amplos horizontes e interesses teóricos, procurava fazer suas contribuições a essa área teórica, talvez de um modo mais relacionado à prática: György Lukács, há muito tempo, já havia avançado a tese de que a *organização* é a forma que faz a intermediação entre a teoria e a prática. O livro *A nova ciência das organizações*, de Ramos, seria fundamentalmente mal-entendido se fosse considerado um exercício intelectual simples e passo a passo em vez de uma articulação de parâmetros e diretrizes para a prática política.

Ramos passou os últimos 17 anos de sua vida nos Estados Unidos. Foi professor de administração pública na University of Southern California de 1966 até a sua morte. Em virtude de suas habilidades de ensino incomuns, recebeu vários prêmios de excelência do ensino na faculdade e na universidade como um todo.

Com a mudança da conjuntura política do Brasil, em 1979, o sociólogo foi convidado a desenvolver um programa de pós-graduação em planejamento governamental para a Universidade Federal de Santa Catarina que, com a ajuda de seus pesquisadores associados, foi implementado no

outono de 1980. Desde então, Ramos tornou-se um professor visitante de Santa Catarina, além de palestrante convidado em outras universidades federais, fundações e institutos brasileiros, e escreveu diversos artigos para o *Jornal do Brasil*. De 18 a 22 de outubro deste ano, no Rio de Janeiro, será realizada uma conferência de cinco dias para explorar as suas contribuições à sociologia, à teoria administrativa e ao que ele chamava de “delimitação dos sistemas sociais”.<sup>8</sup>

A *nova ciência das organizações* foi analisada no *The Times Higher Education Supplement* (Londres) como, “obviamente, um livro importante para o desenvolvimento da teoria organizacional”. Por essa obra, Ramos recebeu o prêmio de destaque Phi Kappa Phi Book Award uma semana antes de sua morte tão repentina.

Essa nova ciência das organizações contém, no mínimo, um plano de duas vertentes. Por um lado, ela *representa o plano de reapropriação da antiga sabedoria que, cultivada em diversas culturas, é uma herança comum de toda a raça humana* (aqui, é necessário compreender o uso deliberadamente irônico de uma “nova ciência”); essa iniciativa pode ter consequências de longo alcance devido ao reconhecimento e à ampliação de nosso entendimento sobre as categorias comuns ao redor das quais organizamos nossas vidas, como trabalho, lazer, política, ação, tempo, aprendizado, relações humanas, autodeterminação e autorrealização. Por outro lado, ela *representa o plano de descobrir ou criar invenções sociais que, em nosso período e circunstância históricos, possam promover a praxe, ou seja, a interação deliberada e comunicativa que está no centro da política clássica*. Essas invenções sociais podem incluir a economia de concessões, em oposição à economia de troca, o aprimoramento político de vários programas de desenvolvimento comunitário, a utilização de princípios orçamentários sinérgicos e o desenvolvimento de configurações de organizações mais multicêntricas, de acordo com o que ele chamava de “lei da adequação necessária”.

De fato, o problema organizacional central de nossa época pode ser entendido como o cultivo de cada um desses elementos e o estabelecimento

---

<sup>8</sup> Pela assistência na preparação desse reconhecimento, gostaria de expressar minha gratidão a Robert P. Biller, vice-reitor da University of Southern California e ex-reitor da School of Public Administration; Jonathan Moyo, pesquisador associado do professor Ramos; Betty C. B. Harwick, Clélia Ramos e Eliana Ramos do Nascimento.

da relação entre eles de modos que possam aumentar a qualidade e a capacidade de geração de legitimidade dos esforços humanos organizados.

Ao ver os eventos contemporâneos de um distanciamento crítico, Ramos alega que o “paradigma paraeconômico”, do qual ele se considerava apenas um articulador, elabora o “interesse prevalecente” que, embora não seja um resultado necessário, é uma possibilidade objetiva em direção à qual nós não estamos caminhando atualmente. Ao fazer isso, ele se descobre rejeitando os objetivos preestabelecidos e os princípios organizacionais das economias políticas, independentemente de seus pontos de referência resultarem do trabalho de Adam Smith ou de Karl Marx. É notável que, embora *todas* as justificativas ideológicas da democracia liberal, do socialismo e do comunismo aleguem ter uma base legítima no conceito do governo de todos, por todos e para todos, *todas* elas adotaram e, portanto, aceitaram, implicitamente, os princípios organizacionais que sabotam essa legitimação.

Ramos reforça a primazia da *praxe* aristotélica do domínio organizacional em relação à função central desempenhada pela *técnica* na prática organizacional moderna do Ocidente e do Oriente. É a predominância inquestionável da *técnica* (considerações instrumentais) sobre a *praxe* (ou os assuntos práticos deliberados que abordam perguntas como “onde?” e “por quê?”) que fez com que Ramos abrisse *A nova ciência das organizações* com a proclamação de que a teoria administrativa predominante é ingênua. Ao aceitar tacitamente que o futuro da sociedade e do bem-estar humano é resolvido por qualquer “filosofia” ou ideologia preestabelecida, incluindo a estrutura política e econômica de Smith e Marx, nós abdicamos da tarefa essencial de deliberação sobre o futuro e os meios.

De acordo com Ramos, Marx errou ao acreditar que o processo histórico das forças produtivas é racional em si mesmo e, portanto, emancipador. A principal reserva de Ramos em relação a Marx resulta da ironia de que a crítica marxista, que deveria oferecer uma alternativa aos princípios organizacionais da sociedade centralizada no mercado, tornou-se cativa dos preceitos subjacentes da economia política liberal. Foi exatamente a construção social da economia política dos séculos XVII e XVIII (e não a noção clássica muito mais abrangente da política), aceita tacitamente por Marx, que Ramos questionava como insustentável em termos ecológicos, sociais e psicológicos.

*A nova ciência das organizações* representa um plano possivelmente relevante para qualquer sistema social que leve sua base de legitimidade

a sério e que deseje melhorar a capacidade de seus cidadãos de envolver-se em atos significativos de autodeterminação. Essa tarefa essencial, que inclui desviar-se dos meios organizacionais e invenções sociais para promover esse objetivo classicamente político, foi concebida por Ramos como uma “nova ciência das organizações”. Dentro dos interstícios das limitações impostas pelas crises ecológicas, sociais e econômicas contemporâneas, Ramos percebeu que era possível que essa “nova ciência” vinculasse a sabedoria antiga às invenções sociais contemporâneas em uma relação que, embora possa não valer para sempre, pode fazer sua contribuição para melhorar o bem-estar pessoal e político. Foi esse o plano que ele nos deixou.

## COMENTÁRIOS DE TERRY L. COOPER NO FUNERAL DE ALBERTO G. RAMOS

7 de abril de 1982

Gostaria de convidar todos os presentes a refletir durante alguns minutos sobre Alberto Guerreiro Ramos e seu relacionamento com ele. Todos vocês o conheceram bem, e seus pensamentos são só seus, mas deixem-me sugerir que todos pensem em como o conheceram, em alguns dos momentos especiais que tiveram com ele que estejam guardados na memória e nas coisas que vocês receberam dele — os presentes que ele deu a vocês, as ideias, o amor, a amizade, a inspiração, a sabedoria, as coisas que ele ensinou a vocês. Vou deixá-los a sós com seus pensamentos por alguns minutos, enquanto nos reunimos em silêncio.

Do ponto de luz na mente de Deus  
Que flua luz à mente dos homens  
E que a luz desça à terra.  
Do ponto de amor no coração de Deus,  
Que flua amor ao coração dos homens  
Que Cristo retorne à Terra.  
Do centro onde a vontade de Deus é conhecida,  
Que o propósito guie as pequenas vontades dos homens,  
Propósito que os Mestres conhecem e servem.  
Do centro a que chamamos a raça dos homens,  
Que se realize o plano de amor e de luz

E que se feche a porta onde se encontra o mal.  
Que a luz, o amor e o poder restabeleçam o plano sobre a terra.

Alberto Guerreiro Ramos:

Nascido em Santo Amaro, estado da Bahia, Brasil, em 13 de setembro de 1915.

Chegou ao fim de sua vida em 6 de abril de 1982, na cidade de Los Angeles.

Marido de Clélia e pai de Eliana e Alberto.

Avô muito orgulhoso de Tatiana, Chara, Leah, Allison, Andrew Victor e Henrique Alberto.

Autor de 12 livros, de acordo com as minhas contas, e aproximadamente 200 artigos. É uma lista bastante longa.

Professor excelente.

Membro do Congresso brasileiro.

Defensor do Brasil na assembleia geral da ONU.

Estimado colega, membro do corpo docente da School of Public Administration da USC há 16 anos.

Grande amigo, um ser humano autêntico e guardião fiel da terra e do espírito da vida.

Essas são apenas algumas das coisas importantes que devem ser ditas sobre Alberto, mas elas nem sequer começam a resumir a sua vida. Isso está muito além de mim e haverá uma melhor tentativa na cerimônia de homenagem póstuma, que será realizada na universidade em 12 de abril de 1982, às 15h30, da qual, sem dúvidas, todos participaremos. Nesta tarde, apenas gostaria de compartilhar com vocês as minhas reflexões sobre Alberto, assim como todos fizemos uns com os outros durante os últimos dias e semanas e assim como faremos muitas vezes no futuro.

Alberto foi um homem extraordinariamente complexo. Muitas vezes, eu pensava nele como um homem de necessidade e espontaneidade. Por um lado, era um homem de grandes paixões, mas também um homem da razão. Também era um homem de comprometimento inabalável com seus próprios valores, mas que também era ansioso por conhecer os pontos de vista das outras pessoas. Ele parecia movido por uma força interior a continuar insistindo em sua crença na autenticidade e transcendência humana, na confiabilidade da razão humana e na realidade dos valores humanos em um mundo onde os valores tornaram-se tão relativos. Alberto parecia comprometido com uma visão do mundo e da sociedade humana que ilumi-

nava a importância dos relacionamentos não instrumentais, a prioridade das oportunidades simplesmente pela oportunidade em si, pela experiência estética, pela criatividade, pela jovialidade da vida e pela espontaneidade.

O trabalho dele era um assunto de profunda seriedade, não apenas um pedante exercício intelectual, no qual nós da academia às vezes nos vemos. Eu pude comprovar isso quando ele conversou comigo a sós cerca de dois dias antes da análise da minha permanência no cargo do corpo docente. Ele me disse para não me desviar por coisas triviais devido às pressões que enfrentaria durante o processo. Ele me disse que eu deveria levar meu trabalho muito a sério. Disse que eu deveria entrar em meu escritório e fechar a porta. Disse que eu deveria ficar sozinho fazendo o meu trabalho, e não o trabalho de outra pessoa. Alberto levava seu trabalho muito a sério em um mundo que está se esquecendo de como valorizar o trabalho real de uma pessoa — o que uma pessoa faz para o mundo e pelo mundo —, um mundo que, na maioria das vezes, somente valoriza uma função no mercado.

Alberto valorizava o trabalho dele e, ao mesmo tempo, podia exemplificar o foco de seu trabalho, o que é algo muito raro. Ele demonstrava a importância de deixar um espaço para a existência humana, ou seja, a importância de não estarmos sempre calculando o quanto temos que trabalhar para ganhar certo valor. Alberto queria reagir contra a dominância do mercado e vivia de acordo com isso. Às vezes, ele ria e se comportava de modo imprevisível. Ele interrompia palestras sobre um importante conceito teórico para contar uma piada sobre si mesmo ou para envolver um aluno na conversa.

Ontem, em um almoço em conjunto com nosso Instituto de Gestão Ambiental, Bill Petak estava me contando sobre sua experiência como um dos primeiros alunos de Alberto na USC. Bill estava fazendo uma apresentação de seu projeto semestral e Alberto ouvia atentamente. De repente, o professor se levantou e disse que também queria fazer parte da apresentação. Ele começou a contar histórias sobre o Brasil e rir; Bill disse que uma delas era sobre um crocodilo, mas ele não sabia o porquê da história. Enquanto Alberto falava, ria e contava suas histórias, Bill e os outros alunos começaram a ver as sutilezas de Alberto Guerreiro Ramos. Eles viram que ele estava oferecendo seu apoio e coleguismo a um jovem que estava nervoso e tenso e, talvez, um pouco receoso de fazer uma apresentação em seu primeiro seminário. Alberto estava oferecendo seu apoio, sua compreensão humana e realmente juntando-se a Bill em sua apresentação.

Alberto Guerreiro Ramos era imprevisível e espontâneo; ele se recusava a receber ordens e entrar na rotina! Amava seus amigos e sua família; dava

espaço para a prioridade dos relacionamentos humanos. Acredito que a dedicação de seu último livro reflete tudo isso. Nessa obra complexa e sofisticada sobre organização e teoria social, existem palavras simples na dedicatória: “À minha esposa Clélia, aos meus filhos Eliana e Alberto e aos meus netos Tatiana, Chara, Leah, Allison, Andrew Victor e Henrique Alberto”, como se tivesse escrito o livro para eles, o que na verdade foi o que ele fez.

Quando fiquei com muitos de vocês no hospital, naquela segunda-feira de manhã, ouvi sobre o grande amor de Alberto por seus netos, sobre a devoção que ele tinha a eles; isso também era, é claro, um reflexo de sua devoção a Clélia, Eliana e Alberto.

Alberto G. Ramos era uma pessoa linda e complexa. Enquanto eu pensava em minhas experiências com ele, lembrei-me de um dos poemas de Pablo Neruda intitulado “Resumo”, que eu gostaria de ler para vocês. Ele foi intitulado “Resumo” por um bom motivo, como vocês verão:

Estou feliz com as enormes dívidas  
que contraí. Em minha vida,  
acumulou-se um rolar de coisas materiais e estranhas —  
débeis fantasmas que teimavam em me aborrecer,  
manipulações materiais insistentes,  
um vento inexplicável que me agitava,  
a punhalada de beijos doloridos, a dura realidade  
de meus irmãos,  
a enorme demanda para que eu fosse cauteloso,  
o impulso de permanecer, de ficar sozinho,  
em uma fraqueza que me dava prazer.  
Por isso — como água em pedra — minha vida  
tem sido um alternar entre a chance e a exigência.  
[tradução livre]

Adoro esse último verso — “minha vida tem sido um alternar entre a chance e a exigência”. Ele descreve os dois polos entre os quais a vida se divide. Todos nós ficamos divididos entre a chance de fazer o que achamos certo, entre nossos impulsos e inclinações e entre as exigências que são impostas por outras pessoas, por organizações, nações, sociedades e, até mesmo, pela história e pelo tempo. Alguns de nós ficamos sufocados, frustrados e limitados por essa tensão. Outros, porém, aprendem a alternar entre a chance e a exigência. Alberto era uma dessas pessoas.

Hoje, nesta quarta-feira, de acordo com a tradição cristã, estamos em um lugar profundo. Estamos entre dois grandes eventos — o Domingo de Ramos e a Páscoa. Estamos entre o momento em que Jesus enfrentou o poder estabelecido de Jerusalém e confrontou o poder tendo apenas a si mesmo como arma, cantando e celebrando com as multidões e pessoas comuns pelas ruas. Jesus sentia uma enorme paixão e era comprometido a desafiar as regras, o pedantismo e os pronunciamentos opressivos de sua época. No entanto, ele também viu a chance de fazer isso do seu jeito, de celebrar com as pessoas e segurar seus filhos, de falar com seus discípulos, de fazer uma última refeição com seus amigos — apenas pão e vinho — e, finalmente, enfrentar a morte. Mas Jesus fez tudo isso alterando entre a chance de ser livre e autêntico e as exigências da sociedade da qual ele fazia parte.

A Páscoa está se aproximando e é a história da transcendência. Ela é a história do triunfo da vida que alterna entre a chance e a exigência. Alberto era uma dessas pessoas e os seus esforços não se acabaram. Nós sentiremos a sua falta infinitamente, mas seus ensinamentos ficarão conosco para sempre.

O Senhor é o meu pastor e nada me faltará.

Em verdes pastagens me faz repousar e me conduz a águas tranquilas; restaura-me o vigor. Guia-me nas veredas da justiça por amor do seu nome.

Mesmo quando eu andar por um vale de trevas e morte, não temerei perigo algum, pois tu estás comigo; a tua vara e o teu cajado me protegem. Preparas um banquete para mim à vista dos meus inimigos. Tu me honras, ungiendo a minha cabeça com óleo e fazendo transbordar o meu cálice.

Sei que a bondade e a fidelidade me acompanharão todos os dias da minha vida, e voltarei à casa do Senhor enquanto eu viver.

Salmo 23

Agora, Alberto G. Ramos, nós o deixamos ir para o espírito do qual todos nós obtemos vida, respiramos e esperamos e ao qual voltaremos, por meio de Jesus Cristo, nosso Senhor, que rompeu os laços da vida e da morte para sempre. E, agora, que a graça de nosso senhor Jesus Cristo fique com todos vocês e que ela nos dê paz, vida e amor uns pelos outros, hoje e em todos os dias de nossas vidas.

Amém.



## EM HOMENAGEM AO PROFESSOR ALBERTO GUERREIRO RAMOS

School of Public Administration, University of Southern California,  
Los Angeles

*Levi Reeves Zangai*

21 de abril de 1982

Há muitas coisas importantes (na teoria e na prática) que podem nos fazer lembrar do dr. Ramos, principalmente para aqueles de nós que fomos honrados o suficiente para sermos seus amigos íntimos, alunos, orientandos e associados. Na verdade, é improvável que o professor Ramos aceitasse ou praticasse essas distinções analíticas tão estruturadas em seus relacionamentos com as outras pessoas. Muitas vezes, ele insinuava que os seres humanos da sociedade ou de vários sistemas sociais devem desempenhar funções essenciais ou agir em determinados papéis. Ele ensinava que essas funções ou papéis são necessários para uma vida comunitária ordenada. Não obstante, *dr. Ramos sempre insistia que as funções ou papéis não constituem, e não devem constituir, as autointerpretações cardinais das pessoas de nenhuma comunidade.* Em uma de suas frases memoráveis, os seres humanos são muito mais que “detentores de cargos”, alunos ou doutorandos, professores ou mentores. Para o professor Ramos, portanto, identificar-se com as pessoas, relacionar-se com elas ou lembrar-se delas principalmente em termos de funções ou papéis essenciais não é algo superficial e manipulativo, mas certamente desumanizante.

Com essa íntima compreensão do mundo, eu sugeriria que o dr. Ramos fosse lembrado (e de fato institucionalizado) não de um modo fragmentado como mentor, professor, amigo ou colega, mas de um modo *tão holístico e concreto quanto ele interpretava a sua própria existência.* Também é nesse contexto maior que o professor Ramos sempre falava e escrevia sobre as várias dimensões do bem-estar e existência pessoais, comunitários e do ecossistema. Portanto, essa é uma compreensão essencial da síndrome comportamental e da política cognitiva, que estão entre as muitas de suas críticas perceptivas da (e alternativas à) psicologia motivacional da sociedade centralizada no mercado.

O professor Ramos também era “místico”, no sentido nobre do termo. Por exemplo, há uma frase que diz que, *“No misticismo, o conhecimento não pode ser separado* de um determinado modo de vida, que se

torna sua manifestação viva”.<sup>9</sup> No processo contínuo de minhas experiências educacionais de quase duas décadas, foi muito raro encontrar um professor como o dr. Ramos. Ele não apenas ensinava a *essência da ciência social*, mas, ainda mais importante, *tentava, de modo sistemático e consistente, praticar e institucionalizar esse conhecimento*. Às vezes, o professor Ramos chegou a nos oferecer acomodações, refeições e *companhia em sua própria casa*. Assim, na arte da existência humana concreta, ele era um artista mestre e maiêutico que ensinava a *essência*. Quando a essência era entendida, ele ensinava o que parecia necessário para expandir a imaginação criativa de seus alunos, amigos, colegas e clientes. Dessa forma, não é surpreendente o fato de que suas salas de aula incluíam também os lugares onde ele almoçava e jantava, seu escritório e também sua própria casa.

O professor Ramos interpretava a existência e história humanas como um *processo* contínuo de transformações e mudanças permanentes, arraigadas e compatíveis com o passado, o presente e as *possibilidades* emergentes. Para ele, a existência *nunca poderia ser experimentada completamente e articulada de uma só vez para todos a qualquer momento e lugar e em qualquer uma de suas várias dimensões e manifestações*. Assim, em seu leito de morte ele disse ao seu filho: “Você tem que seguir sua vida!”. Obviamente, as contribuições do dr. Ramos à University of Southern California e à humanidade em geral ultrapassam as fronteiras nacionais e continentais. De fato, muitas vezes ele insinuava de um modo socrático que um estudioso realmente autoconsciente não pode, e não deve, ser um nacionalista paroquial, independentemente do quanto isso seja justificável ou cabível. Em resumo, ele era uma pessoa verdadeiramente universal.

Com base em minha interpretação da essência da existência concreta dele, nesta ocasião, o professor Ramos nos teria dito para que nós nos lembrássemos dele desta forma:

O que precisamos é preparar-nos para a grande transição na qual estamos prestes a entrar, precisamos de uma profunda reavaliação dos modelos conceituais que sobreviveram à sua utilidade e precisamos de *um novo reconhecimento de alguns dos valores descartados nos pe-*

<sup>9</sup> CAPRA, Fritjof. *O tao da física: uma exploração dos paralelos entre a física moderna e o misticismo oriental*. São Paulo: Cultrix, 1975.

*riodos anteriores de nossa história cultural.* Naturalmente, uma mudança assim tão completa na mentalidade da cultura ocidental deve ser acompanhada de uma extrema modificação dos *relacionamentos mais sociais e das formas de organização social por meio de mudanças que irão muito além das medidas superficiais do reajuste político e econômico que está sendo considerado pelos líderes políticos de hoje...*

Portanto, será fundamental ir além do ataque a grupos ou instituições sociais específicas e mostrar como as atitudes e comportamentos deles refletem um sistema de valores (funcional) que é subjacente a toda a nossa cultura, que agora está ultrapassada...

O que temos que fazer para minimizar a dureza dessa mudança inevitável é reconhecer as condições que estão mudando do modo mais claro possível e transformar as nossas vidas e instituições sociais de acordo com elas.<sup>10</sup>

Acredito que um memorial adequado para homenagear, institucionalizar e impulsionar o legado do professor Alberto Guerreiro Ramos, na forma de um *Jornal Internacional da Nova Ciência das Organizações*, é uma *possibilidade* para o presidente da School of Public Administration da USC. Terminei com uma frase que Ramos, meu mentor, amigo e presidente de banca de dissertação, gostava de dizer: “Que nós guardemos o fenômeno!”

## SERVIÇO DE NOTÍCIAS DA USC

8 de abril de 1982

Morreu no Good Samaritan Hospital, na terça-feira dia 6 de abril, aos 66 anos, o eminente cientista social Alberto Guerreiro Ramos, professor de administração pública da University of Southern California.

Uma cerimônia de homenagem da universidade será realizada na quarta-feira, dia 21 de abril, às 15h30, na Torrey Webb Room do edifício Allan Hancock Foundation da USC. Os serviços funerários privados serão realizados na quarta-feira, dia 7 de abril.

Ramos, que nasceu na Bahia, Brasil, veio aos Estados Unidos em 1966 e juntou-se ao corpo docente da School of Public Administration da USC.

<sup>10</sup> CAPRA, Fritjof. Op. cit.

Um estudioso criativo, Ramos escrevia em quatro idiomas. Foi autor de 10 livros em português nas áreas de teoria política, econômica e sociológica, administração pública e estudos latino-americanos.

Seu último livro, *A nova ciência das organizações*, publicado em inglês em 1981 pela editora University of Toronto Press, ganhou recentemente o prêmio Phi Kappa Phi da USC. O livro, que sugeria um modelo para a formação de novos sistemas sociais, foi descrito como um “tratamento referencial das alternativas a um sistema exclusivamente centralizado no mercado”.

Em seu cargo de 16 anos na USC, Ramos foi homenageado três vezes pela School of Public Administration com um prêmio de excelência do ensino. Em 1976, recebeu o maior prêmio da universidade pela excelência do ensino, o USC Associates Award.

Antes de juntar-se ao corpo docente da USC, Ramos tinha sido deputado no Brasil e, em 1961, foi um defensor brasileiro na assembleia geral da ONU. Ocupou cargos acadêmicos em diversas instituições brasileiras, inclusive na Universidade Federal de Santa Catarina, no Instituto Brasileiro de Estudos Avançados e na Escola Brasileira de Administração Pública.

Ramos deu palestras na China, França, Iugoslávia e União Soviética. Em 1955, foi palestrante visitante na Universidade de Paris.

Uma pesquisa internacional realizada por Pitirim A. Sorokin lista Ramos como um dos “sociólogos mais eminentes” do mundo.

“Alberto Guerreiro foi um dos extraordinários cientistas sociais e indivíduos ativos desta geração”, diz Robert Biller, reitor da School of Public Administration da USC. “Seu treinamento em sociologia, filosofia e direito europeus enquanto era jovem seguiu-se por uma carreira excelente em elaboração, ensino e serviço público de pesquisas. Seus serviços recentes ao Brasil foram incríveis; ele era consultor do governo e publicou sete artigos no país no ano passado. Além de todos esses fatores, Alberto era um colega realmente notável. Era brilhante em sua profissão, exigente e evolucionista com seus alunos e acolhedor e receptivo em seus relacionamentos pessoais. Alberto foi um gigante intelectual de sua área e inspirou a devoção de muitos alunos ao longo de sua carreira. Nunca conhecerei alguém como ele, que engrandeceu a todos nós com sua presença.”

Nelson, que agora é professor de administração pública no Sacramento Public Affairs Center da USC, descreve Ramos como uma grande força intelectual.

“Ele lançou uma nova e poderosa compreensão teórica da área de administração pública”, diz Nelson. “Ele sempre nos lembrava da importância das preocupações éticas e morais, em vez de nos concentrar simplesmente na operação mais eficiente das organizações. Ele foi um colega receptivo e maravilhoso e era extremamente admirado e reverenciado por seus alunos. Todos nós sentiremos sua falta.”

Reining, professor emérito de administração pública, diz: “Para mim, sua morte é um grande choque, já que éramos colegas e amigos pessoais. Eu o conheço desde 1943, quando o vi pela primeira vez no Rio. Ele tinha um grande poder para inspirar seus alunos e é insubstituível”.

“Ele deixará um espaço impossível de ser preenchido”, diz David Mars, professor de administração pública e reitor associado dos programas de pós-graduação. “Ele era um excelente contribuinte para sua nação, o Brasil, para a sua nação adotada, os Estados Unidos, e para a comunidade acadêmica do mundo preocupada com a organização administrativa, o desenvolvimento dos sistemas sociais, a economia e outros assuntos importantes.”

Ramos deixa sua esposa Clélia e sua filha Eliana do Nascimento, de Los Angeles, e seu filho Alberto Guerreiro Ramos Jr., de Ohio.

A família pede que, em vez de flores, as contribuições possam ser feitas a uma bolsa escolar em nome de Ramos na School of Public Administration da USC.

## **PRÊMIO PHI KAPPA PARA RAMOS**

*Robert P. Biller, reitor da School of Public Administration*

16 de março de 1982

Como todos sabem, este é o segundo ano em que a Phi Kappa Phi solicita a nomeação de um livro excelente publicado por um membro do corpo docente da USC nos últimos três anos. Esse é um prêmio muito prestigioso, já que reflete um julgamento generalizado e dos colegas sobre a profundidade, qualidade e impacto do talento publicado (em livro) de uma pessoa — a publicação não deve ter sido feita apenas na área do indivíduo, mas em toda a comunidade acadêmica de nossa universidade. Com sua ajuda, a faculdade selecionou várias obras para nomeação.

É com muito orgulho que informo que o prêmio deste ano vai para Alberto Guerreiro Ramos, em homenagem ao seu livro *A nova ciência das*

*organizações: uma reconceituação da riqueza das nações.* Alberto acaba de receber uma notificação de Charles Oxnard, o presidente da Phi Kappa Phi deste ano, e de Alan Row, presidente do próximo ano, informando-o que ele é uma das duas pessoas que receberão o prêmio deste ano.

Esse prêmio é, em sua totalidade, um reconhecimento pelas realizações pessoais de Alberto. Não obstante, ele é nosso colega e integrante de nossa área, e acredito que *todos* devemos apreciar o prêmio e o que ele reflete.

O prêmio e o cheque serão apresentados na convocação de honra acadêmica da universidade, às 10h30 do dia 29 de março de 1982, no auditório Bovard. Espero que o maior número de vocês possa estar presente nessa ocasião para homenagear Alberto. Conversei com ele hoje e ele me garantiu que estará lá para aceitar o prêmio. Também haverá uma recepção da Phi Kappa Phi para homenagear todos os autores e ganhadores de prêmios em 26 de março de 1982, às 16 horas, na biblioteca Doheny, piso térreo.

Lp

## 50º ANIVERSÁRIO 78/79, SCHOOL OF PUBLIC ADMINISTRATION

University of Southern California, Los Angeles, California

Para: Meus colegas e alunos da SPA

De: Alberto Guerreiro Ramos

12 de março de 1982

Expressão de gratidão

Desde que me vi vítima de uma doença incapacitante, tive que ter o desprazer de privar-me da comunicação direta com vocês — comunicação esta que, como todos sabem, significa muito para mim. Como resultado, minha capacidade oral foi substituída temporariamente pelo difícil meio de comunicação que é a escrita. No entanto, seja como for, sei que estão todos cientes do fato de que minha doença não foi uma escolha deliberada de minha parte. Foram apenas as circunstâncias, e não os meus planos.

Pode ser do interesse de vocês saber que meu médico me diagnosticou com câncer pancreático apenas dois dias antes de eu ser submetido à cirurgia. Assim, podem imaginar o caráter urgente de minha decisão de consentir com a operação, considerando-se essa exigência de tempo.

Para minha enorme gratidão, o processo pelo qual passei resultou em demonstrações muito emocionantes de simpatia e preocupação de todos vocês. Essas demonstrações foram expressas por meio de um fluxo estável de ligações telefônicas, cartões, cartazes, cartas, flores e visitas ocasionais, todas elas recebidas com meu grande agradecimento. Acho que suas diversas expressões são mais que convencionais. De fato, penso que minha condição despertou em suas almas caridosas um tipo de compaixão que me deixa a mais distinta impressão de que nós não somos componentes separados de uma instituição, mas sim uma verdadeira comunidade de pessoas.

Em todos esses anos que trabalho com vocês, nunca havia sentido antes essa dimensão comunitária de nossa faculdade que sinto agora. Digo a todos vocês, meus colegas, associados e amigos, que esse foi um milagre apocalíptico. Prevejo tempos difíceis para todos nós: tempos nos quais teremos que adotar medidas decisivas.

No entanto, devo dizer que também estou otimista e sinto que resolveremos a maioria dos problemas que provavelmente confrontaremos, não apenas com nossas habilidades, mas também, e mais importante, com um sentido de compaixão resoluta como o que vocês sentiram em seus corações e que tão graciosamente estenderam a mim nesses momentos agonizantes da doença.

Agora, é apenas questão de tempo até que eu possa me juntar a vocês novamente nos desafios para renovar e revitalizar nossa faculdade. De fato, estou extremamente ansioso para esse dia e espero que ele chegue o mais breve possível.

Mais uma vez, aceitem minha imensa gratidão e que Deus abençoe a todos.

AGR/jnm

## OS ENTREVISTADOS

---

ADILSON DE ALMEIDA é administrador formado pela Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV/Ebape), mestre em ciências em engenharia de produção pela Coppe da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ), ex-presidente do Conselho Regional de Administração do Rio de Janeiro, ex-conselheiro e diretor do Conselho Federal de Administração.

ADILSON DE ALMEIDA is an administrator graduated from the Brazilian Public and Business School of Fundação Getulio Vargas (FGV/Ebape), master in engineering form. Coppe at Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ), former president of the Regional Council of Administration of Rio de Janeiro, former counselor and director of the Federal Council of Administrators (CFA).

ARISTON AZEVEDO é professor adjunto da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS); docente e pesquisador do Programa de Pós-Graduação em Administração da UFRGS. Possui mestrado em administração e doutorado em sociologia política pela Universidade Federal de Santa Catarina (UFSC). Seus temas de interesse são: pensamento social brasileiro, educação superior em administração, história intelectual, filosofia da administração e teoria das organizações.

ARISTON AZEVEDO is an adjunct professor of the School of Administration of the Rio Grande do Sul Federal University (EA/UFRGS), faculty member and researcher at the Post Graduate Program in Management of UFRGS. He holds a master in management and doctorate in political sociology by the Federal University of Santa Catarina (UFSC). His topics of interests are: Brazilian social thought, post graduate education in management, intellectual history, philosophy of management and theory of organizations.

BLUE WOOLDRIDGE é professor na Virginia Commonwealth University, The L. Douglas Wilder School of Government and Public Affairs. Professor de gestão pública e de organizações sem fins lucrativos, além de comportamento organizacional no programa de Ph.D, D.P.A. da University of Southern California, 1993. M.P.A em administração pública, University of Southern California, 1972.



BLUE WOOLDRIDGE. Professor, Virginia Commonwealth University, The L. Douglas Wilder School of Government and Public Affairs. Teaches courses in public and nonprofit management and organizational behavior in the Ph.D. program, D.P.A., University of Southern California, 1993. M.P.A., Public Administration, University of Southern California, 1972.

CURTIS VENTRISS é professor de política pública. É university scholar, Rubenstein School of Environment and Natural Resources, na University of Vermont. Foi professor visitante no Graduate Program in Public Policy da Johns Hopkins University e da Oxford University. Pertence ao *board of editors* de vários jornais-chave de política pública e administração pública. Foi editor associado da *Public Administration Review*.

CURTIS VENTRISS is a professor of Public Policy and university scholar, Rubenstein School of Environment and Natural Resources, University of Vermont. He has taught as a visiting professor in the Graduate Program in Public Policy, Johns Hopkins University and the University of Oxford. He serves on the Board-of-Editors on several key journals in public policy and public administration. He also was the former associate editor of the *Public Administration Review*.

DAVID MARS, Ph.D, Los Angeles, California, é professor emérito de administração pública e antigo diretor da School of Public Administration da University of Southern California, e antes ensinou no University of Connecticut. É diretor de pesquisa da Milwaukee Metropolitan Study Commission, e trabalhou como consultor em vários organismos governamentais e agências. Passou dois anos no Brasil com o grupo da University Technical Assistance, geralmente escrevendo sobre assuntos de urbanismo e análise organizacional.

DAVID MARS, Ph.D., Los Angeles, California, is an emeritus professor of public administration and former director of the School of Public Administration at the University of Southern California, and previously taught at the University of Connecticut. He was research director of the Milwaukee Metropolitan Study Commission, has served as consultant to a number of different governmental jurisdictions and agencies, has spent two years in Brazil with a university technical assistance group, and has published widely, generally writing on the subjects of urban affairs and organizational analysis.

FERNANDO GUILHERME TENÓRIO é professor titular na Escola Brasileira de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV/Ebape).

FERNANDO GUILHERME TENÓRIO is a faculty professor of the Brazilian Public and Business School of Fundação Getúlio Vargas (FGV/Ebape).

FRANK SHERWOOD é Ph.D (ciências políticas na University of Southern California). Aposentado, professor emérito da Florida State University. Prêmio Especial da Fundação Getúlio Vargas, 2003. Durante muitos anos foi associado a faculdades de administração pública e projetos no Brasil.

FRANK SHERWOOD, PhD (Political Science-University of Southern California). Retired, professor emeritus, Florida State University. Special award, Getúlio Vargas Foundation, 2003. Long associated with public administration faculty and projects in Brazil.

GERALD CAIDEN, Ph.D, tem interesse em pesquisa e ensino de diferentes áreas da administração pública. Autor de mais de 29 livros e mais de 270 artigos acadêmicos sobre diferentes tópicos. É conhecido por seus estudos pioneiros em reforma administrativa, diagnóstico organizacional, ombudsman, corrupção comparativa, inovação no setor público. É membro do U.N. Painel de Peritos em Administração e Desenvolvimento desde 1994. Ganhou o USC Mellon Foundation Award for Excellence in Mentoring durante os anos acadêmicos de 2005-06.

GERALD CAIDEN. Ph.D., has research and teaching interests in several areas of public administration. He is responsible for over 29 books and over 270 academic articles on diverse topics. He is best known for his pioneering studies in administrative reform, organizational diagnosis, ombudsman, comparative corruption, and public sector innovations. He is currently a member of the U.N. Panel of Experts in Public Administration and Development since 1994. He won the USC Mellon Foundation Award for Excellence in Mentoring for the 2005-06 academic year.

JIM WOLF é professor emérito na Virginia Tech's Center for Public Administration and Policy, Virginia Tech (35 anos). De 1976 até 1978, foi instrutor na University of Southern California (USC) School of Public Administration. Recebeu o diploma de MPA da Cornell University em 1969. Trabalhou no Peace Corps na Turquia antes de sua pós-graduação.

JIM WOLF is a professor emeritus at Virginia Tech's Center for Public Administration and Policy, Virginia Tech (35 years). From 1976 to 1978 he was an instructor at The University of Southern California's (USC) School of Public Administration. In 1977, he received his doctor of public administration degree from USC. He received his MPA from Cornell University in 1969. He served in the Peace Corps in Turkey prior to graduate work.

LARRY KIRKHART ensina em cursos de pós-graduação em ciências de comportamento aplicadas quando foi fazer pós-doutorado na Federal Executive Institute de Charlottesville, em Virginia, como membro de corpo docente da Maxwell School da Syracuse University, do corpo docente do Departamento da Louisiana University e da Escola de Administração Pública da University of Southern California. Dirigiu de forma periódica o Applied Behavioral Sciences Program da University of Southern California durante 20 anos. Retirou-se do corpo docente em 1992 para se unir com Elizabeth na criação do Moving Boundaries.

LARRY KIRKHART has taught graduate courses in the applied behavioral sciences as postdoctoral fellow at the Federal Executive Institute in Charlottesville, Virginia, as a faculty member of the Maxwell School at Syracuse University, the Political Science Department of Louisiana University and the School of Public Administration in the University of Southern California. He periodically chaired the Applied Behavioral Sciences Program at the University of Southern California for 20 years. He resigned a tenured faculty position in 1992 to join Elizabeth in the creation of Moving Boundaries.

LUIZ ANTONIO ALVES SOARES é bacharel e licenciado em ciências sociais pela Faculdade Nacional de Filosofia da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ). Trabalhou com treinamento no BNDES, no Serviço Federal de Urbanismo e publicou diversos trabalhos na área de planejamento urbano, sociologia urbana e teoria das organizações, assim como obras sobre Guerreiro Ramos.

LUIZ ANTONIO ALVES SOARES, graduated in social science from the National School of Philosophy of the Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ). He worked with training in BNDES, in the Federal Service of Urbanism and published several works in the areas of urban planning, urban sociology and organizational theory, as well as works directly about Guerreiro Ramos.

PAULO MOTTA é professor titular da Escola de Administração Pública e de Empresas da Fundação Getulio Vargas (FGV/Ebape), doutor (Ph.D) e mestre (MA) pela Universidade de North Carolina (EUA), consultor de empresas, de instituições públicas — nacionais e internacionais —, conferencista em centenas de eventos e autor de trabalhos publicados no Brasil e no exterior.

PAULO MOTTA is a faculty professor at Brazilian Public and Business School of Fundação Getulio Vargas (FGV/Ebape), Ph.D and master at the

University of North Carolina (USA), consultant for companies, and public institutions which are national and international, speaker in hundreds of events and author of works publishes in Brazil and abroad.

PAULO REIS VIEIRA é Ph.D em administração pública pela USC, com mestrado pela Universidade de Denver. Professor titular aposentado na FGV/Ebap e seu diretor no triênio 1973-76. Autor de tese de doutorado premiada *Em busca de uma teoria de administração* e de artigos em revistas especializadas. Professor aposentado das Faculdades de Educação da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ) e da Universidade Federal Fluminense (UFF). Membro da Academia Brasileira de Ciência da Administração (ABCA) e da Assembleia Geral do Instituto Brasileiro de Administração Municipal (Ibam). Administrador agraciado pelo CRA/RJ.

PAULO REIS VIEIRA is Ph.D in public administration graduated from USC, with master at the University of Denver. Faculty professor retired from FGV/Ebap and was its diretor in the years 1973-1976. Author of doctoral thesis which received prize for FGV/Ebap *Em busca de uma teoria de administração* and also for papers published in specialized journals. Retired professor from Federal University of Rio de Janeiro (UFRJ) and from Federal Fluminense University (UFF). Member of the Brazilian Academy of Administration Science (ABCA) and from the General Assembly of the Brazilian Institute of Municipal Administration (Ibam). Administrated certified by the CRA/RJ.

ROSS CLAYTON é professor/reitor emérito da antiga USC School of Public Administration (atual Price School of Public Policy). Tem uma cátedra CC Crawford de Produtividade no Setor Público e trabalhou duas vezes como diretor da USC Center em Sacramento. Ross é membro da National Academy of Public Administration. É *lead editor* da *Futures of the Past*, que conta a história da escola de administração pública e da escola de planejamento urbano e regional. Ross é autor do recente livro intitulado *Leading collaborative organizations*.

ROSS CLAYTON is an emeritus professor/dean of the former USC School of Public Administration (now named the Price School of Public Policy). He held the CC Crawford endowed Chair in Public Sector Productivity and twice served as director of USC's Center in Sacramento. Ross is a member of the National Academy of Public Administration. He was the lead editor of *Futures of the Past* which recounts the history of the school of public administration and the school of urban and regional planning. Ross is the author of a recent book on *Leading collaborative organizations*.

TERRY COOPER. Ph.D, realiza pesquisas sobre participação cidadã e ética de governo. No momento, Cooper é um dos principais investigadores no USC Neighborhood Participation Project. Em 2010, Cooper foi eleito *fellow* da National Academy of Public Administration (Napa), onde foi membro pelo US Department of Energy do painel nacional desenvolvendo um processo de tomada de decisão para incentivar equidade intergeracional na gestão de lixo perigoso. Passou o ano acadêmico de 1988-89 com bolsa Fullbright Lecturing/Research na Chinese University em Hong Kong.

TERRY COOPER. Ph.D, focuses his research on citizen participation and ethics in government. Currently, professor Cooper is one of the co-principal investigators in the USC Neighborhood Participation Project. In 2010, professor Cooper was elected a fellow of the National Academy of Public Administration (Napa) where he was a member of a national panel developing a decision-making process to encourage intergenerational equity in the management of hazardous wastes by the U.S. Department of Energy. He spent the 1988-89 academic year on a Fulbright Lecturing/Research Grant at the Chinese University in Hong Kong.

WILSON PIZZA JR. é assessor técnico do Ibam, assistente técnico do Serschau, administrador do BNH, secretário de Administração Geral do Ministério da Ação Social, administrador da Secretaria da Administração Federal (herdeira do Dasp). Professor assistente de introdução à administração do Ceub, professor de introdução à administração das Faculdades Integradas Bennet, diretor do Curso de Administração das Faculdades Integradas Bennet, professor adjunto de chefia e liderança da Sociedade Brasileira de Instrução (Candido Mendes).

WILSON PIZZA JR. is a technical assessor at Ibam, technical assistant at Serschau, administrator of BNH, secretary of General Administration at the Ministry of Social Action, administrator of the Secretaria da Administração Federal (inheritance from Dasp). Adjunct professor in introduction to administration at Ceub, professor on introduction to administration in the Faculdades Integradas Bennet, director of Courses of Administration at Faculdades Integradas Bennet, adjunct professor of chefia and leadership of the Sociedade Brasileira de Instrução (Candido Mendes).