

# O HOMEM PARENTÉTICO DE GUERREIRO RAMOS: EVIDÊNCIAS EM UMA ORGANIZAÇÃO NÃO-GOVERNAMENTAL

Francisco Augusto Bodanese  
*Graduando em Administração*  
*fbodanese@gmail.com*

Gisely Jussyla Tonello Martins, Ms.  
*Mestre em Administração*  
*gisely.martins@sociesc.org.br*

Nelci Moreira de Barros, Dr.  
*Doutor em Engenharia de Produção*  
*nelcimbarros@gmail.com*

## RESUMO

Este trabalho busca identificar o tipo de homem encontrado em uma organização social sem fins lucrativos buscando verificar sua compatibilidade com o conceito do homem parentético de Guerreiro Ramos. Foi realizada uma pesquisa por meio do método fenomenológico de modo a identificar o perfil dos colaboradores a partir da vivência experimentada na organização. Como resultados principais, observou-se que as características do Homem Parentético de Guerreiro Ramos permaneceram inalteradas ao longo do processo de formalização da instituição de voluntariado.

**Palavras-chave:** Organização Não-Governamental, Paradigmas produtivos, Homem Parentético.

## 1. INTRODUÇÃO

Desde o advento da Revolução Industrial, as transformações ocorridas nos processos produtivos têm exigido das organizações constantes adaptações em seus modelos de gestão, demandando também o desenvolvimento de novas características e habilidades pelos trabalhadores do mundo corporativo. Cada paradigma produtivo industrial, ao longo do último século, foi responsável por um modelo de homem que traduzia o modo como este participava nas relações produtivas. Surgia daí a necessidade de uma compreensão adequada das mudanças ocorridas e sua conseqüente implicação para o desenvolvimento do perfil do trabalhador.

Neste sentido, à medida que a Teoria das Organizações foi se desenvolvendo, foram surgindo novas concepções acerca do homem trabalhador. Concepções, estas, desenvolvidas a partir da visão do modo de gestão vigente de cada época e carregadas de sentidos e traços sócio-culturais da realidade encontrada nas organizações produtivas. Assim, ao analisar a evolução da teoria administrativa, observa-se que novos paradigmas são responsáveis por conceitos de homens que podem ser divididos em várias categorias. Dentro desse escopo, importa saber qual modelo de homem é possível encontrar nas organizações da atualidade.

Alberto Guerreiro Ramos foi um dos precursores do pensamento crítico em Administração, por meio do qual propôs o modelo do chamado Homem Parentético, em oposição ao homem organizacional, considerado pelo autor a somatória da evolução do homem ao longo da transformação do *modus operandi* das organizações. Este ideal de homem, que possui consciência crítica da realidade, valores éticos e coletividade social, é exposto pelo autor como uma superação da concepção de homem operacional e reativo, remanescentes das escolas anteriores, dentro das organizações e sociedade (PAES DE PAULA, 2007).

Desta forma, este trabalho objetiva identificar o tipo de homem encontrado em uma organização social sem fins lucrativos e se, em especial, este é compatível com o conceito do homem parentético de Guerreiro Ramos. De modo a buscar compreensão sobre este tema, inicialmente no artigo é apresentada uma revisão teórica sobre o tema e em seguida são apresentados os resultados da pesquisa realizada em uma instituição não-governamental (ONG) da cidade de Florianópolis.

## 2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

### 2.1 DO HOMEM ECONÔMICO AO HOMEM COMPLEXO

O primeiro modelo de homem surgiu com a Escola Clássica, por volta de 1900, com autores como Taylor, Fayol e Ford. Naquele momento imperava o conceito do **Homem Econômico**, derivado da Teoria Econômica, um ser calculista, racional, previsível e controlável, egoísta e voltado a recompensas materiais. Este modelo de homem, também chamado de homem operacional pela Teoria Administrativa, referia-se em especial ao empregado de chão de fábrica, que constituía a maioria na época em função do surgimento da produção em massa (GUERREIRO RAMOS, 1984; MOTTA e VASCONCELOS, 2009).

Para Guerreiro Ramos (1984, p. 2-3), este homem era considerado um mero recurso organizacional, por desenvolver trabalho rotineiro e sem valor agregado. Em sua visão, este modelo de indivíduo afeta sobremaneira o *design* organizacional, uma vez que implica um estilo de liderança autoritário com a consequente supressão da liberdade pessoal do trabalhador e uma política de treinamento de cunho comportamental. Além disso, incentiva ao distanciamento da ética do ambiente externo, e, por fim, promove o entendimento de que o trabalho não traz satisfação em si, apenas a adia.

Em seguida, com a experiência de Hawthorne na década de 1930 e o consequente surgimento da Escola de Relações Humanas, com Elton Mayo, Mary Parker Follet, entre outros, o homem passava a ser visto como um ser social de comportamento complexo. Neste sentido, o foco desta escola era compreender o comportamento do indivíduo dentro dos grupos na organização de modo a identificar oportunidades de aumentar a produtividade além de compreender os fatores que a delimitavam (MAXIMIANO, 2010).

Segundo Guerreiro Ramos (1984, p. 3), os expoentes desta escola diferiam dos anteriores uma vez que conheciam a natureza da motivação humana, dando importância aos valores, sentimentos e atitudes no processo produtivo e já compreendiam a importância de entender a organização a partir do seu ambiente externo.

O **Homem Social**, como o representante ideal desta escola é chamado, era tido como uma manifestação organizacional para o bem estar do indivíduo como fator social, ou seja, de modo a manter o nível de socialização produtiva dentro da organização (MOTTA e VASCONCELOS, 2009).

Para Guerreiro Ramos (1984, p. 4) este era visto como um “homem reativo”, pois o objetivo principal desta escola era “ajustar os indivíduos aos contextos de trabalho, e não o seu crescimento individual”, ou seja, os objetivos desta escola eram ainda os mesmos da escola anterior.

A visão da Teoria Estruturalista, na década de 50, trazia um modelo chamado de **Homem Organizacional**, um indivíduo normalmente apático porém tolerante às frustrações e capaz de adiar recompensas, reacionário, conformado com as condições e condicionado pelas regras do ambiente de trabalho dentro de uma visão comportamentalista (MOTTA e VASCONCELOS, 2009).

Este homem por entender que dependia das organizações para nascer, viver e morrer (ETZIONI, 1976), acabou por tornar-se um homem político, adaptado a mudanças rápidas e contínuas, agindo estrategicamente para o atingimento de seus objetivos (MOTTA e VASCONCELOS, 2009).

Com o surgimento da Escola Behaviorista, Herbert Simon, um dos seus precursores e idealizador do modelo da racionalidade limitada, propôs a ideia do **Homem Administrativo**, o qual realiza escolhas por meio do comportamento administrativo, que é pautado pela busca de soluções satisfatórias e não ótimas (SIMON, 1957).

Em sua argumentação, faz uma crítica ao homem econômico, proposto pela Escola Clássica da Administração, a qual entende o indivíduo como onisciente e plenamente capaz de tomar as decisões mais complexas, pois possui não só a racionalidade, como o acesso

ilimitado às informações necessárias. Neste ínterim, critica também o homem social, da Teoria das Relações Humanas, cuja capacidade cognitiva é subjugada pela sua afetividade. Propõe então a idéia do homem administrativo, que procura “a maneira satisfatória ou boa o bastante” e não a melhor maneira de realizar uma tarefa, pois sabe que o que percebe do mundo é apenas uma fração do todo. Sendo assim, em sua visão, a obtenção da melhor decisão não passa de mera ficção (SIMON, 1957, p.XXV).

É a partir destas constatações que Simon (1957) delinea seu modelo da racionalidade limitada, onde o indivíduo consegue alcançar as decisões satisfatórias, mas não as ótimas, em função de suas próprias limitações, das dificuldades de obter todas as informações e das pressões culturais e dos jogos de poder existentes na organização. Sendo assim, a racionalidade não determina o comportamento no processo decisório. Este, ao invés, é determinado pelos elementos irracionais que a cerceiam.

Na Teoria dos Sistemas, com Katz e Khan (1976), em meados de 1960, as organizações passam a ser vistas como sistemas sociotécnicos, incluindo desde as relações sociais, grupos informais, cultura e motivação, até os recursos e componentes físicos do trabalho, tais como objetivos, divisão do trabalho, tecnologia, instalações, duração das tarefas, procedimentos, entre outros.

Neste tipo de sistema, o homem era tido como funcional, à medida que desempenhava diversos papéis e sofria, em termos emocionais e interpessoais, com conflitos sobre as expectativas diversas com as quais devia lidar. Aos papéis cabia determinar o comportamento dos indivíduos ignorando qualquer tipo de desejos pessoais. Estes conflitos de papéis também significava um alto custo para a organização, uma vez que disso dependia sua eficácia (KATZ e KAHN, 1976).

Este **Homem Funcional** se caracterizava pela dinâmica profissional e pela capacidade de entendimento holístico dos processos, uma vez que surgia também do fortalecimento da conexão organização-sociedade permeada pela lógica de sistema aberto para as organizações da época. Contudo, tratava-se de um indivíduo ainda focado na realização profissional e não pessoal. Suas habilidades de mudança e adaptação a novos fatores se mostraram parte intrínseca do desenvolvimento organizacional desde então (MOTTA e VASCONCELOS, 2009).

Nas décadas de 60 e 70, surge a figura do **Homem Complexo**, uma extensão do homem social, um indivíduo com necessidades múltiplas, ligadas ao ego, ao desenvolvimento pessoal, aprendizagem e auto-realização a partir da atividade profissional. Um ser difícil de ser controlado, pois possui autonomia de pensamento (MOTTA e VASCONCELOS, 2009).

Naquele momento o contexto social mudava, e a juventude trabalhadora se mostrava mais questionadora que seus antecessores, em especial no que se referia às condições de trabalho, salários, obediência cega a normas e procedimentos e à alienação materialista. Neste ínterim, aos poucos o conceito do homem complexo ia se consolidando (MOTTA e VASCONCELOS, 2009).

Observando a realidade social à sua volta, Guerreiro Ramos (1982), em sua obra *A Nova Ciência das Organizações*, faz uma crítica veemente à teoria das organizações, sustentando que sua base de estudo, a racionalidade funcional (instrumental - voltada aos fins), erroneamente a induz a uma pré-definição de papéis a serem representados pelo indivíduo, permitindo, assim, que a existência dele seja liderada pela lógica mercantil.

Guerreiro Ramos (1982) critica a sociedade moderna, totalmente centrada no mercado, por ter-se apossado dos pressupostos da teoria econômica, confundindo-se com ela e estabelecendo, a partir daí, diretrizes e normas de comportamento para o indivíduo. É enfático ao afirmar que nesta sociedade o homem não é capaz de agir, mas apenas e somente de comportar-se dentro das normas vigentes.

Segundo o autor, tão grande é o poder exercido pela sociedade, que aliena o indivíduo dentro de uma situação de dependência e conveniência pela necessidade de sobreviver. Apoiada na retórica dos sofistas defende sua posição com argumentos classificados pelo autor como pura falácia a fim de engendrar o indivíduo em sua teia de promessas de prosperidade material (GUERREIRO RAMOS, 1982).

Assim, na organização formal tem-se um indivíduo passivo, detentor de emprego, socialmente capaz de atender às expectativas e anseios da sociedade e da organização em que está inserido, porém, moralmente fragilizado. Ele vai se despersonalizando à medida que se socializa, surgindo daí o homem alienado. Enquanto isso, a organização formal adquire ares do indivíduo e passa a ser entendida e estudada a partir de conceitos que só poderiam ser atribuídos à vida individual. Assim, ela passa a ser o centro, o objeto de estudo, da teoria da organização (GUERREIRO RAMOS, 1982).

Com base nesta realidade, o autor defende uma reformulação total da teoria das organizações e aponta a racionalidade substantiva (voltada aos valores) como a única capaz de prover um sustentáculo de idéias e diretrizes capazes de oferecer ao indivíduo relacionamentos sociais de maior qualidade e satisfação (GUERREIRO RAMOS, 1982, p.198).

De fato, existe uma racionalidade cujos padrões nada têm a ver com o comportamento administrativo. Esta racionalidade, chamada substantiva e noética,

respectivamente por Karl Mannheim e Eric Voegelin (ver MANNHEIM, 1940: 51-66; VOEGELIN, 1963; ARON, 1963; HABERMAS, 1970), é um atributo intrínseco do indivíduo enquanto uma criatura de razão, e jamais pode ser entendida como dizendo respeito a qualquer organização. De fato, a racionalidade noética não se relaciona sistematicamente com coordenação de meios e fins, do ponto de vista de eficiência. Ela deriva de imperativos imanentes à razão em si, entendida como uma faculdade específica do homem que impede a obediência cega a requisitos de eficiência (GUERREIRO RAMOS, 1984, p.6).

Neste sentido, sugere a criação de uma ciência multidimensional da organização, que passa a ter como eixo central a perduração, enquanto que o capital é visto apenas como capacidade de processar e não um fim em si mesmo, e a produção deixa de ser um tópico puramente mecanomórfico e passa a ser analisada sob uma perspectiva humanista de desenvolvimento do indivíduo (GUERREIRO RAMOS, 1982, p.198).

Para o autor a perduração significa a capacidade de perdurar sistemas de valor, mesmo em meio a mudanças. É a vitória do bem sobre o mal, do equilíbrio entre todas as coisas sobre a destruição. Guerreiro Ramos (1982) enfatiza que a nova teoria das organizações deve ser capaz de conduzir o desenvolvimento da sociedade por um caminho em que seja possível a perduração dos sistemas vivos e fundamentais. E, neste sentido, entende que um novo modelo de homem deve ser proposto de modo a enfrentar as tensões entre as racionalidades funcional e substantiva.

## 2.2 O HOMEM PARENTÉTICO DE GUERREIRO RAMOS

A Teoria Crítica tem seu foco na emancipação do homem, a partir de uma perspectiva humanista (radical, no caso de Guerreiro Ramos) e não comportamentalista, que coloca o homem no centro dos estudos organizacionais. Para Guerreiro Ramos, “os atuais sistemas sociais falham porque focalizam mais a sociedade do que o indivíduo, colocando a racionalidade substantiva em segundo plano” (PAES DE PAULA, 2007, p. 179).

E, sendo assim, a atual Teoria das Organizações via de regra se confunde com o pensamento organizacional, visto que costuma sobrepor os requisitos organizacionais à conduta humana (PAES DE PAULA, 2007).

Para Guerreiro Ramos (1982), entretanto, os problemas sociológicos enfrentados requerem uma nova atitude e, conseqüentemente, um novo homem. Assim, a partir deste entendimento, o autor propõe o homem parentético, em oposição ao homem organizacional, que é formado por dois outros tipos:

[...] o “homem operacional” - considerado calculista e voltado para recompensas materiais - e o “homem reativo” - ajustado ao contexto de trabalho em detrimento do seu crescimento individual. O primeiro tipo é condicionado por métodos tayloristas de organização do trabalho, como recompensas e punições, e o segundo tipo, por métodos integracionistas que visam estimular reações positivas e advêm da escola das relações humanas e comportamentalista (PAES DE PAULA, 2007, p. 175).

O homem parentético proposto por Guerreiro Ramos (1984) tem como característica principal a capacidade analítica e crítica sobre os fatos, é um homem que possui um nível de conhecimento elevado em relação aos homens ideais das escolas anteriores. Além disso, é um homem que:

- a) não busca demasiadamente o sucesso material;
- b) possui e respeita seu senso de individualidade;
- c) possui grande senso de auto-estima e autonomia;
- d) busca compulsivamente sentido para sua vida;
- e) possui apurado senso crítico;
- f) é capaz de desempenhar muito bem tarefas que exijam criatividade;
- g) empenha-se em influenciar o ambiente no qual está inserido;
- h) entende que as organizações são limitadas por sua racionalidade funcional.

Em suma, é um indivíduo capaz de realizar um feito antes atribuído apenas aos grandes homens, que é o de separar-se do turbilhão vivido pela massa diariamente, distanciando-se a fim de analisar e criticar tudo que lhe rodeia. A esta faculdade Guerreiro Ramos (1984, p. 7) denomina de “atitude parentética”<sup>1</sup>, definida como a faculdade psicológica de separar-se das circunstâncias.

Para Guerreiro Ramos (1984, p. 6-7), “a atitude ‘crítica’ suspende ou põe ‘entre parênteses’ a crença no mundo comum, permitindo ao indivíduo atingir um nível de reflexão conceitual e, portanto, de liberdade.” Sendo assim, tem-se um homem livre das amarras da visão de mercado e capaz de pensar e criticar por si só a realidade social onde vive.

### **3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS**

Os autores escolheram como abordagem de procedimento metodológico a fenomenologia que, como se sabe, não é uma ciência exata. Por esse caminho busca-se o

---

<sup>1</sup> Derivado da proposta de Husserl (1967) de “suspensão”, de estar “entre parênteses” (GUERREIRO RAMOS, 1984).

invariante no sentido do que é impossível à consciência pensar de outro modo e, por isso, a Fenomenologia é um saber rigoroso, uma vez que dá conta do caráter fluente da vivência.

Nesse caso, a abordagem Fenomenológica tem por objeto o que transcende as particularidades empíricas de que se investe o fenômeno enquanto aparência. Em outras palavras, tem por objeto a vivência e não o fato psíquico ou o estado de consciência atual por meio do qual o fenômeno se dá.

A unidade de análise foi o Instituto Lagoa Social, uma organização não-governamental, situada em Florianópolis (SC). Os sujeitos de pesquisa foram os colaboradores do instituto abaixo elencados:

<b>Nome</b>	<b>Cargo</b>
Marcia	Administrativo e Financeiro
Gustavo	Coordenador Projeto Pipoca (Cinema para crianças)
Darlan	Auxiliar Administrativo
Pedro Almeida	Vice-presidente
Edmilson Carlos Pereira Jr.	Presidente

Após a revisão de literatura sobre tema, realizou-se a coleta de dados por meio de entrevistas estruturadas (ANEXO I). Com a análise dos dados, que ocorreu de modo contínuo, buscou-se conhecer e traçar o perfil do trabalhador encontrado na organização, levando em consideração sua cultura, valores, espaço e tempo.

A partir daí, procurou-se identificar se há aproximação do homem encontrado com o modelo do Homem Parentético de Guerreiro Ramos por meio da análise comparativa dos dados à luz da fundamentação teórica.

#### **4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS**

O Instituto Lagoa Social foi criado em 2002 por um grupo de amigos, alunos do Centro de Educação Superior UNICA, tendo como foco o empreendedorismo social. No início de sua fundação, o instituto realizava ações de cunho esportivo, como aulas de tênis e futebol, para jovens carentes. Aos poucos, a instituição foi crescendo e hoje o Instituto Lagoa Social é uma organização não governamental de caráter pedagógico atuante nas áreas de esporte e cultura para crianças.



Entre seus principais projetos destacam-se a criação de escolinhas de futebol nos bairros e o chamado Projeto Pipoca que busca aproximar os alunos de escolas públicas do cinema, proporcionando momentos de lazer e cultura para os jovens carentes.

Durante as entrevistas foi possível conhecer um pouco mais sobre as motivações internas que levaram o fundador à criação do instituto e também identificar várias características específicas do perfil dos colaboradores da organização, o que será relatado a seguir.

Inicialmente foi indagado aos pesquisados se estes conseguem manter sua identidade própria dentro de seu trabalho na organização, ou seja, se conseguem integrar-se à organização sem, no entanto, anular-se e/ou perder sua individualidade. Durante as entrevistas foi verificado que sim, os membros da organização mantêm fortemente sua identidade própria.

Neste sentido, pode-se observar que, relativamente, dentro da organização, os colaboradores remunerados, os voluntários e o fundador tem formas distintas de se integrar à organização, porém observa-se que estes mantêm de modo quase igualitário a conservação da autodeterminação do indivíduo dentro da organização.

Em seguida, foi questionado aos entrevistados também se estes participam da organização mantendo sua liberdade e sua percepção crítica diante da sociedade e do seu trabalho. Como principais respostas obteve-se que, sim, a percepção crítica é mantida inclusive em função do tipo de trabalho realizado, pois a organização está constantemente se defrontando com questões que por si mesmas são um fator de análise crítica da realidade, sendo assim é fortalecida a percepção crítica social do indivíduo.

Desta forma, entende-se que a participação de cada um na organização não alterou sua percepção crítica diante da sociedade e do seu trabalho, ao contrário, reforçou as atitudes positivas criando um grau avançado de consciência sobre sua natureza humana e de compreensão enquanto indivíduo.

Foi perguntado também aos entrevistados se estes buscam continuamente um sentido para sua vida, além do papel esperado pela organização, ou se, ao contrário, aceitam passivamente os padrões de desempenho adotados. Como resposta identificou-se que a passividade diante das normas e processos produtivos instituídos seria, para eles, inaceitável, pois representaria não um sinal de disciplina e cooperação, mas sim de renúncia ao que têm de mais precioso. Sendo assim, todos os membros, sem exceção, buscam continuamente um sentido para sua vida.

Um dado importante a ser observado é que nos primeiros cinco anos a organização foi dirigida com forte apelo ao voluntariado e com pouca organização enquanto instituição formal. Assim, o líder do projeto, em determinado instante, procurou criar uma instituição que pudesse expressar por meio de ações seus ideais de integração social.

Neste sentido, procurou-se identificar qual o grau de consciência desses indivíduos sobre sua natureza humana. Ainda, se estes revelam algum nível de comprometimento ético, resgatando valores que transcendem a visão utilitarista e centrada nos aspectos econômicos denunciada por Guerreiro Ramos.

Assim, em partes, foi relatada uma mudança de percepção da realidade social dos colaboradores, com uma troca de paradigmas, onde sai o paradigma econômico da desigualdade e no lugar surge um senso de agente social ativo, que resulta num amadurecimento da relação do indivíduo com a sociedade

Neste ínterim, a não aceitação da realidade social imposta, a atitude para modificação, e o empenho para gerir essa modificação são características de indivíduos que já quebraram a barreira da comodidade da visão puramente instrumental da existência e livraram-se da padronização mercadológica, construindo uma autonomia socialmente ativa.

Por fim, foi questionado se os respondentes assumem uma postura ativa em relação à própria vida profissional e se influenciam ativamente os grupos com os quais convivem, tornando-se co-criadores da realidade. Como respostas foi identificado que as mudanças ocorridas com o advento da organização levaram para esse caminho em que os objetivos individuais se mesclaram com os objetivos organizacionais; sendo assim os objetivos adquiridos pelo trabalho social na instituição transformam em norteiam o próprio indivíduo enquanto agente social.

## **5. CONCLUSÃO**

Como resultados principais neste estudo observou-se que as características do Homem Parentético de Guerreiro Ramos permaneceram inalteradas ao longo do processo de formalização da instituição.

Foi necessária uma abordagem instrumental para a passagem do trabalho solto, voluntário, pouco organizado, para a instituição atual, com divisão de trabalho bem definida. Nessa passagem havia o risco de perder o foco do tempo em que o processo ocorria sem compromisso organizacional para uma empresa social com missão definida. Contudo, os

membros remanescentes não perderam sua identidade e seus projetos individuais foram amplificados.

Assim, conclui-se que os atributos do O Homem Parentético de Guerreiro Ramos permaneceram na passagem de um grupo de voluntários em trabalho social para uma instituição organizada segundo os meios instrumentais próprios das organizações sem alterar seus princípios básicos.

Como recomendações para futuros trabalhos sugere-se a busca de identificação destas mesmas características em outras organizações sem fins lucrativos.

## REFERÊNCIAS

ETZIONI, Amitai. **Organizações Modernas**. São Paulo: Pioneira, 1976.

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS. “Simpósio Guerreiro Ramos: Resgatando uma Obra”. **Revista de Administração Pública**. RAP. nº. 2, ABR/JUN., Vol. 17, Rio de Janeiro, 1983.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora FGV, 1981.

GUERREIRO RAMOS, A. “Modelos de Homem e Teoria Administrativa”. . **Revista de Administração Pública**, vol. 18, nº 2, pp. 3-12.(1984). IN: PUC-PR/MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO/SÉRIE MONOGRÁFICA: “CADERNO DE CIÊNCIAS SOCIAIS APLICADAS”, Número 3, Dezembro de 2001.

HUSSERL,Edmund. **Idées Directrices pour une Phénoménologie**. Paris, Gallimard,1957.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia Social das Organizações**. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

MAXIMIANO, A C. A. **Teoria geral da administração**: da revolução urbana à revolução digital. 6. ed. São Paulo: Atlas, 2010.

MOTTA, Fernando Cláudio Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Cengage Learning, 3.ed., 2009.

PAES DE PAULA, Ana Paula. Guerreiro Ramos: resgatando o pensamento de um sociólogo crítico das organizações. **Organizações e Sociedade**, v.14, n.40, Jan./mar 2007. pp. 169-188.

RABANAL Sissiliana Vilchez de, RAMIREZ, Pedro Aldo R. **A FENOMENOLOGIA NAS OBRAS DE GUERREIRO RAMOS**. (Alguns fundamentos para o estudo das organizações)

SIMON, Herbert Alexander. **Administrative behavior**: a study of decision-making processes in administrative organization. 2. ed. New York: Free Press, 1957. 259p.

## ANEXO I – ROTEIRO DE ENTREVISTA

ROTEIRO PARA ENTREVISTA ESTRUTURADA	
CONCEITO	VERIFICAÇÃO
Guarda sua identidade própria?	Verificar segundo essa proposta, como se integra à organização onde trabalha sem, no entanto, anular-se e perder sua individualidade.
Participa da organização mantendo sua liberdade e sua percepção crítica diante da sociedade e do seu trabalho?	Identificar se mantém sua percepção crítica.
Adquiriu um grau avançado de consciência sobre sua natureza humana, esse indivíduo?	Verificar se revela um forte comprometimento ético, resgatando valores que transcendem a visão utilitarista e centrada nos aspectos econômicos denunciada por Guerreiro Ramos.
Caracteriza-se por buscar continuamente um sentido para sua vida, bem além do seu papel na engrenagem produtiva, sua auto-estima e autonomia?	Identificar se aceita passivamente os padrões de desempenho adotados. <u>Referência:</u> A passividade diante das normas e processos produtivos instituídos seria, para ele, inaceitável, pois representaria não um sinal de disciplina e cooperação e sim de renúncia ao que tem de mais precioso.
Entende que é digno de assumir uma postura ativa em relação à própria vida profissional e de influenciar ativamente os grupos nos quais convive?	Identificar se é co-criador da realidade onde vive, influenciado a sociedade à sua volta.