



## **GUERREIRO RAMOS: um caminhante do paradigma da complexidade**

### **GUERREIRO RAMOS: a traveler to the paradigm of complexity**

PARREIRA, Artur<sup>1</sup>

**Resumo:** O artigo explora as ideias de Guerreiro Ramos, com o objetivo de colocar em evidência a dimensão inovadora dessas ideias, na perspectiva da teoria dos sistemas abertos e do paradigma da complexidade. Estuda-se o conceito de redução sociológica, enquanto esforço de compreender a realidade social como fenómeno concreto, específico, integrado num tempo e num espaço únicos, uma visão claramente inserível no paradigma do raciocínio complexo. Também integrável na perspectiva da complexidade é o que Ramos designou de “sociologia em mangas de camisa”: uma ciência social comprometida com os resultados e sua aplicação para o desenvolvimento e para a melhoria das populações. Finalmente, o tema do modelo paraeconómico é caracteristicamente pensado nos moldes do paradigma da complexidade sistémica: um sistema multipolar, com partes diferenciadas e com lógicas próprias.

**Palavras-Chave:** Redução Sociológica; Sociologia Comprometida; Modelos Múltiplos de Organização; Raciocínio Complexo.

**Abstract:** The article explores Guerreiro Ramos thinking, with the aim of highlighting the innovative dimension of his ideas, from the perspective of open systems theory and the paradigm of complexity. The concept of sociological reduction is studied as an effort to understand social reality as a concrete, specific phenomenon, integrated in a unique time and space, a vision close to the paradigm of complex reasoning. Also integrable in the perspective of complexity is what Ramos called "sociology in shirt sleeves": a social science committed to the results and their application for the development and improvement of people and society. Finally, the para-economic model is characteristically modeled on the paradigm of systemic complexity: a multipolar system with differentiated parts and its own logics.

**Keywords:** Sociological Reduction; Committed Sociology; Nultiple Models in Organizing; Complex Reasoning.

## **1. INTRODUÇÃO**

A teoria das organizações recebeu um impulso teórico importante com a sua interpretação em termos de sistemas de ação (PARSONS, 1951) e de sistemas abertos (BUCKLEY, 1971). A sua representação passou de simples firma, entidade jurídica, ou empreendimento económico, a uma entidade mais complexa, com maior número de facetas,

---

<sup>1</sup> Coordenador do GESC- Grupo de Estudo de Sistemas Complexos, Universidade Santa Úrsula, Brasil, RJ; Investigador integrado de CIPES, Centro de Investigação em Política Economia e Sociedade, ULHT. Lisboa

exigindo novos descritores para os novos comportamentos incorporados no conceito. A ideia de sistema aberto acarretou a compreensão da organização como entidade em interação com um meio circundante, ou seja, a organização tornou-se uma gestora de significados relacionais. A ideia de sistema de ação implicou reconhecer as organizações como agentes sobre outros, como influenciadores de resultados e quiçá de destinos. Implicou também a ideia de sujeito da ação, de ator. A combinação dos dois conceitos - sistema aberto e sistema de ação - levou rapidamente a um novo passo, a concepção das organizações humanas como sistemas vivos, na designação de James Miller (1978). A chegada do paradigma da complexidade e do pensamento complexo (MORIN 1985) mostrou que os sistemas vivos não só têm lógicas internas diversas, por vezes mesmo contraditórias, como vivem movimentos que podem ser impossíveis de explicar quando a base do raciocínio é uma coerência que não aceita o divergente. A aceitação do divergente e a busca simultânea de um significado para o todo obrigou os estudiosos a subir o nível da análise, a procurar conceitos mais amplos e integradores. Pode dizer-se que tem sido árdua a caminhada.

Mas é uma caminhada com uma história de precursores, estudiosos que trabalharam esses conceitos e que, antevendo a sua história futura, os empregaram, *avant la lettre*, levados pelas mesmas preocupações que a eles conduziram, quando ainda o seu significado era apenas implícito. Não é necessário recordar aqui a totalidade desses precursores, para o objetivo que move este trabalho: avaliar em que medida se pode ver Guerreiro Ramos como um desses precursores. Para tanto, o que se tentará fazer é colocar em relevo a forte conexão entre algumas ideias-chave de Guerreiro e os conceitos hoje nucleares na teoria dos sistemas de ação e no paradigma da complexidade (LE MOIGNE, 2011), aplicados à organização de sociedades a caminho de serem sociedades do conhecimento.

## **2. AS VANTAGENS DA COMPLEXIDADE**

A reflexão sobre o paradigma da complexidade já tem uma longa jornada. Em 1955, Kelly, na sua teoria dos construtos sociais, já utilizava os conceitos de dimensão, discriminação, diferenciação e integração para definir o contínuo simplicidade - complexidade. E esses conceitos, embora enriquecidos nessa jornada, ainda hoje são utilizados para o mesmo fim. Também Zajonc, em 1960, usava os conceitos de universo cognitivo e complexidade cognitiva, na mesma linha de pensamento. Scott (1969) considera os conceitos de equilíbrio judicativo e afetivo, associados ao de articulação e diferenciação, para definir a complexidade de um sistema humano; e Schröder (1971) sugere que a questão da complexidade é nuclear para a decisão e para todos os comportamentos relacionais.

Para Edgar Morin, a grande questão é combinar o simples e o complexo, através da separação e da articulação (unitas multiplex): é necessário o sentido da espiral, o alargamento do saber, a subida dos níveis de entendimento (MORIN, 1994). Esse alargamento do saber, que assenta no encadeamento dos níveis de articulação do conhecimento, é uma das chaves da inteligibilidade da complexidade: a compreensão de que um sistema se auto-organiza em vários níveis de integração informacional e de resposta ao meio. Todos estes estudos apontam para a vantagem de aumentar o nível de complexidade das pessoas, equipas e organizações.

Os sistemas mais complexos sabem prever o comportamento dos outros de forma mais exata (BIERI, 1955); são mais ativos na procura de nova informação (KARLINS et al., 1967); e reconciliam melhor características contraditórias na informação (NIDORF; CROCKETT, 1965), porque diferenciam e integram a diferença, sem precisar de a anular, articulam o seu campo experiencial como mosaico de significados.

No campo da decisão, aceitam níveis mais elevados de incerteza (desordem, caos), lidam melhor com ela, porque têm melhores instrumentos conceptuais para isso: compreendem a indeterminação como polideterminação e retroação e usam geralmente um pensamento probabilístico, multilinear, ao contrário dos sistemas menos complexos, que usam muito mais um pensamento dicotómico (bom-mau; a favor - contra; preto-branco) na sua representação da realidade (CAMPBELL, 1988).

Finalmente - last but not least - sabe-se que os sistemas com líderes mais complexos têm desempenho melhor (MITCHELL, 1971); e sabe-se também que, embora difícil, o treino da complexidade é possível (STREUFERT, S. 1997)

É deste moderno paradigma que Guerreiro se aproxima, mesmo que a sua linguagem não use os termos que hoje o expressam. Mas a sua condição de autêntico precursor resultará com naturalidade da análise dos seus conceitos fundamentais: redução sociológica; as quatro leis em que ele a fundamenta; o modelo paraeconómico das organizações e da sociedade; a defesa da historicidade e do tempo como componentes essenciais dos sistemas sociais; e até a sua apologia de uma sociologia em mangas de camisa.

### **3. A REDUÇÃO SOCIOLÓGICA: A DIALÉTICA DO LOCAL E DO GLOBAL E A CONSCIÊNCIA DA COMPLEXIDADE**

O conceito de redução sociológica é central no trabalho de Guerreiro Ramos, que cunha o termo com base na ideia de Sílvio Romero, a partir do significado husserliano de redução fenomenológica, apreensão da essência do ato, despindo-o do acessório que impede de o ver como é, com precisão, na sua verdade. Nas palavras do próprio Guerreiro Ramos

(1966, p. 353),

É em considerações desta espécie, abundantes na obra de Sílvio Romero, que se encontra em germe o que posteriormente se chamará de redução sociológica, isto é, em resumo, o recurso à experiência dos outros povos, considerando-a subsidiária e não paradigmática.

A preocupação de Guerreiro Ramos é, portanto, “obter e compreender um dado”; para tanto, precisa de eliminar o ‘acessório e secundário que perturba esse esforço de compreensão”.

Em seu sentido mais genérico, redução consiste na eliminação de tudo aquilo que, pelo seu carácter acessório e secundário, perturba o esforço de compreensão e a obtenção do essencial de um dado... No domínio restrito da Sociologia, a redução é uma atitude metódica que tem por fim descobrir os pressupostos referenciais, de natureza histórica, dos objetos e fatos da realidade social (RAMOS, 1996, p.71)

Aplicada às ciências sociais, essa compreensão, essa descoberta do que na verdade o fenómeno é, mostra que a modernidade do conceito de redução sociológica é patente em duas vertentes, ambas só verdadeiramente inteligíveis no atual paradigma do pensamento complexo:

- a formulação clara do dilema local / global, hoje enfrentado pelas organizações;
- o apelo à integração do universal e do particular na compreensão dos sistemas reais.

As pessoas, organizações e sociedades são evidentemente locais; estão inseridas num contexto, que em linguagem sistêmica complexa é o seu contexto de suporte (sem ele não sobrevivem, e dele derivam muitos dos seus processos e comportamentos característicos); mas, no tempo presente, nenhum sistema local pode ser apenas isso, todo o local tem de adquirir competências para gerir a interferência do global no seu contexto e, através dele, no seu destino. O local tem de estar aberto ao global; mas não é saudável desproteger com isso a sua identidade, a sua natureza, “os pressupostos referenciais, de natureza histórica” (RAMOS, 1966), que constroem a sua identidade.

Portanto, para se compreender com precisão um fenómeno, é imprescindível adotar uma atitude metódica radical: alcançar as raízes de seu significado, enquanto conceito que remete para o universal; e articular com eles os traços que o fixam a um contexto particular e original. É essa também a recomendação do paradigma sistémico da complexidade (Parreira, 2014): para compreender um objeto real, um sistema humano, por exemplo, requer-se não só usar descritores universais, mas conjugar esses descritores com outros específicos, que dêem conta do particular, da sua inserção local e do seu momento histórico.

Esta chamada do tempo para a explicação do fenómeno torna extremamente atual o

raciocínio de Guerreiro Ramos, já que o tempo, como fluxo de acontecimentos, está no cerne do paradigma da complexidade, ao explicar as estruturas e processos dos sistemas vivos. A importância deste paradigma para a compreensão profunda e precisa dos sistemas humanos advém assenta no reconhecimento dos níveis de racionalidade da ação humana. Segundo Gödel (apud GOLDSTEIN, 2005), um sistema só pode ser compreendido e explicado com base num nível de complexidade mais elevado que o do sistema em análise.

Ora um sistema humano é complexo, não só pela sua variedade interna (o número de partes ou setores diferentes que o compõem), mas também pela sua variedade temporal, pela sua história, feita da diversidade de experiências ao longo do seu percurso no tempo (LE MOIGNE, 2008).

Quanto maior for a complexidade do sistema, mais alto é o seu nível de pensamento e de informação, maior o nível de racionalidade necessário para o compreender:

- é um sistema mais aberto à entrada de informação, tem informação mais extensa;
- é um sistema que usa mais ciência e tecnologia, mais conhecimento;
- seu pensamento não é dicotómico, tem uma representação matizada do real (LE MOIGNE, 1999);
- o nível da articulação dos conceitos e descritores (teoria), para explicação da realidade é mais alto, sendo assim mais preciso e capaz de integrar mais variedade de fenómenos na construção do real (PARREIRA, 2014)..

A insistência de Ramos na articulação do local, completo, histórico, com o global, é demonstrativa desta procura de complexidade na explicação dos fenómenos e da preservação do carácter único do que existe, através do reconhecimento dessa identidade e sua articulação com o universal, sem esmagamento do seu particular. Sem usar o termo - não era usável no seu tempo - já se guiava pelo conceito: “a redução sociológica reconhece a universalidade da ciência tão somente no domínio dos enunciados gerais” (RAMOS, 1996, p.123), pois “cada objeto implica a totalidade histórica em que se integra e, portanto, é intransferível, na plenitude de todos os seus ingredientes circunstanciais” (RAMOS, 1996, p. 88).

Assim, todo o conhecimento e todo o modelo assimilado do exterior tem de ser trabalhado a fundo, para ser capaz de responder à exigência de articulação de conceitos necessária para a compreensão dos sistemas complexos. É por isso que não se podem fazer transposições mecânicas de soluções nem tratar os modelos circulantes como paradigmáticos: embora extraordinariamente importantes para construir um raciocínio mais complexo, têm sempre de ser assumidos como subsidiários da vivência da realidade concreta. Porquê? Precisamente por uma exigência de respeito pela complexidade das situações vividas, no

momento histórico a que o cientista social se vincula.

#### **4. A SOCIOLOGIA EM MANGAS DE CAMISA**

A vinculação do sociólogo ao seu contexto histórico conduz a outro ponto importante do pensamento de Ramos: a primeira “lei” em que ele fundamenta a redução sociológica: a lei do comprometimento: “[...] nos países periféricos, a ideia e a prática da redução sociológica somente podem ocorrer ao cientista social que tenha adotado sistematicamente uma posição de engajamento ou de compromisso consciente com o seu contexto” (RAMOS, 1996, p. 105).

O sociólogo precisa de ser capaz de “utilizar sociologicamente o conhecimento sociológico” (RAMOS, 1965, p. 28), isto é, estar preparado para “aconselhar as agências governamentais e privadas a reconhecerem os caminhos que fazem da política e do pensamento (...) fatores operativos de desenvolvimento” (RAMOS, 1957, p. 97).

O trabalho sociológico tem de reconhecer que “a melhoria das condições de vida das populações está condicionada ao desenvolvimento industrial das estruturas nacionais e regionais” (RAMOS, 1957, p. 108). Por isso, não pode abster-se, tem de fazer “sociologia em ato, que é antes de mais um estado de espírito. Você é sensibilizado para um problema e reage”. (OLIVEIRA, 1995, p. 168). Com efeito, o trabalho sociológico em país periférico “não pode permanecer descomprometido do processo de acumulação de capital” (RAMOS, 1957, p. 100); e o sociólogo militante é o sociólogo comprometido com os problemas nacionais, um sociólogo em ‘mangas de camisa’, cujo trabalho criará “condições para viver, no Brasil, dos proventos de sua efetiva utilidade para o esforço de construção nacional” (RAMOS, 1957, p. 101). Para isso, o que será preciso é vincular suas atividades científicas às tarefas de promoção da autonomia econômica do país e “às peculiaridades de seus problemas” (RAMOS, 1957).. O cientista social não pode afirmar o seu compromisso com o Brasil apenas em textos teóricos, ‘tem de compreender que a penúria, só podendo ser erradicada pelo esforço coletivo de produção, cabe-lhe subordinar a atividade científica às prioridades sociais, o que é possível sem sacrifício do rigor (RAMOS, 1965, p. 31).

Rigor e aplicação à resolução dos problemas: não é hoje exatamente a mesma a preocupação do cientista moderno, ao procurar a articulação do conhecimento com a vida quotidiana, da universidade com a empresa, a disseminação do saber e da tecnologia, a conexão universal dos cidadãos e das comunidades?

A ciência é hoje, sem dúvida, ciência em mangas de camisa; as mangas que se arregaçam é que dependem do nível de conhecimento da sociedade em que o cientista se insere. Realmente temos uma ciência ao serviço, com muitas vertentes e múltiplos caminhos, é certo, mas com a mesma orientação que Guerreiro Ramos preconizava.

Não será fácil praticar o rigor científico, em simultâneo com a intervenção nos sistemas sociais; deslizar para projetos enviesados por interesses parciais ou por emoções sem equilíbrio cognitivo é um plano inclinado. Mas a adopção do pensamento complexo, a procura sistemática de todos os fatores a envolver no entendimento das situações e na decisão, serão o instrumento desse equilíbrio e uma conquista de racionalidade acrescida. Neste momento, a proposta de Ramos - colocar o historicamente concreto no centro da reflexão científica e consequentemente praticar uma ciência comprometida com a melhoria das condições de vida das populações - é possível, porque há instrumentos conceituais e técnicos para isso; e, na sua roupagem aparentemente diferente, continua sendo uma proposta idêntica à de Ramos em 1957 (RAMOS, 1957, p. 108).

## **5. O MODELO PARAECONÔMICO: A COMPLEXIDADE EM EVIDÊNCIA**

A reflexão sobre a redução sociológica e a tentativa de apreender os sistemas humanos de maneira precisa e tão completa quanto possível, integrando a singularidade local na amplitude abstrata do universal, entendendo a diversidade como mosaico de significados concretos e não como sopa de ideias esvaziadas de história e de especificidades, já coloca Ramos na raiz do pensamento complexo. Mas é com o modelo paraeconómico (fig.1) que o seu pensamento se insere decididamente no paradigma da complexidade, no estudo das organizações.

Ramos começa por defender que “o carácter enganoso da ciência social convencional tem sua raiz no conceito de racionalidade que a permeia” (RAMOS, 1981, p. 194): um conceito de racionalidade restrito, unidimensional. Ao não tem em conta, como deveria, a complexidade dos sistemas sociais, privilegia a racionalidade formal, ignorando a substantiva, o que a torna incapaz de avaliar “as organizações em termos da compreensão da conduta geralmente adequada a seres humanos, levando em consideração tanto requisitos substantivos como funcionais” (RAMOS, 1981, p. 50).

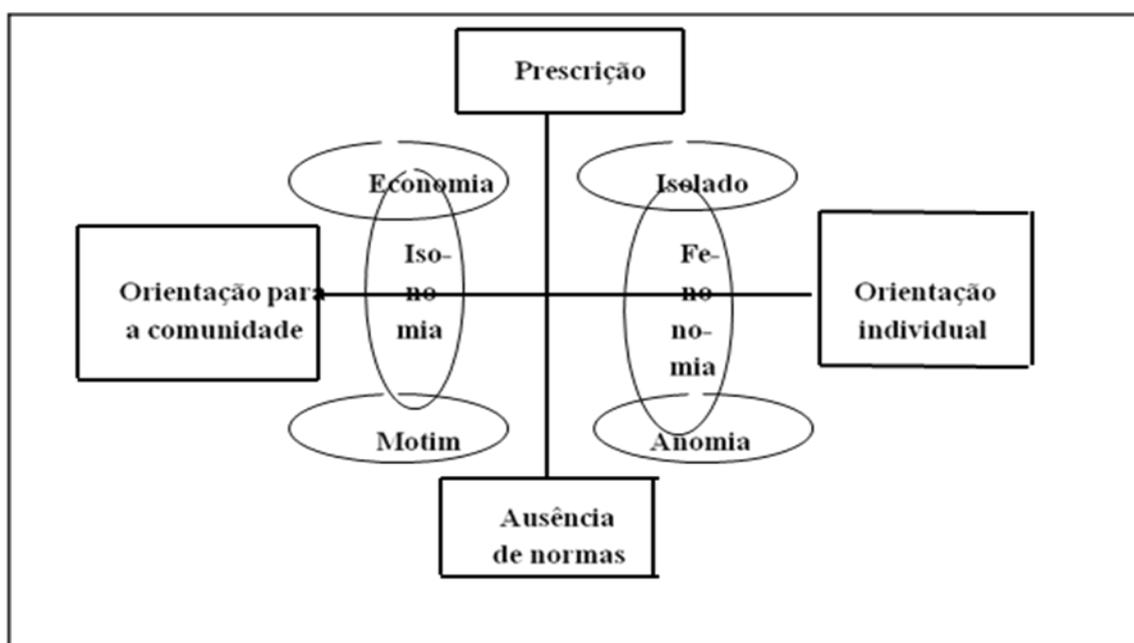
Este enfoque substantivo das organizações proposto por Ramos, com sua defesa da diversidade, coincide amplamente com a análise das organizações feita na abordagem sistêmica da complexidade. Ramos propõe uma análise organizacional assente nas seguintes linhas de força:

- a) As organizações económicas situam-se num espaço conceitual restrito, dentro do espaço humano, que é mais amplo;
- b) O comportamento administrativo não é o adequado ao desenvolvimento pleno das potencialidades humanas;

- c) A importância do comportamento administrativo é tanto menor quanto mais se avança em direção a sistemas sociais não orientados para a obtenção de lucro, e sim para a criação de condições favoráveis à realização humana;
- d) É importante apostar na eliminação das compulsões operacionais derivadas do comportamento administrativo;
- e) Como afirmação-síntese, considera-se que a realização dos indivíduos como pessoas depende de dimensões de sistema diferentes das que são próprias dos contextos econômicos.

Esta análise abandona, assim, a concepção da organização hipercentrada nos traços e relações de mercado, cuja racionalidade é imposta ao conjunto do sistema societário, com a consequente deformação da análise das outras organizações e seu estiolamento tendencial.

Figura - 1 O modelo paraeconómico de Guerreiro Ramos



Fonte: Ramos, 1981, p. 141

O modelo mostra com clareza que Guerreiro Ramos tem uma ideia de um espaço humano múltiplo, uma ideia equivalente ao conceito de variedade interna, usado para definir o construto complexidade: o sistema social é constituído por partes diversas, nenhuma delas o define na totalidade. Tem sempre de se ter a consciência de que cada uma é apenas uma parte do todo, sua racionalidade não pode ser imposta às outras, só com o concurso das outras pode ser explicada e só em conjugação com as outras pode funcionar sem gerar efeitos perversos (SALDANHA, 2013 ). A consequência deste raciocínio é que nenhuma das dimensões pode

invadir a totalidade do espaço sem o tornar concentracionário e baixar, portanto, o seu nível de racionalidade. Será também um erro privilegiar, ao contrário, a dimensão de solidariedade ou cultural, sem a equilibrar com a económica, como certos líderes sociais propõem.

Em termos de raciocínio complexo, o caminho é a equilibração informada das partes, na construção do todo. Ramos, em *A Nova Ciência das Organizações* (1981), vislumbrava, sem dúvida este caminho. Como muito bem acentua Nogueira (2008), o modelo de Guerreiro Ramos é uma tentativa sistemática e determinada de superar a unidimensionalidade imposta pela interiorização do ethos do mercado, que reduz a pessoa humana a um consumidor, motivado quase em exclusivo pela maximização da utilidade, exatamente o motor das decisões de mercado. Contrariando essa visão, o modelo paraeconómico de Ramos propõe uma visão da sociedade com vários enclaves, cada um deles com suas próprias atividades substantivas, sustentando “não apenas que há múltiplos tipos de organização, mas também, e mais importante ainda, que cada um deles pertence a enclaves distintos, no contexto da tessitura geral da sociedade” (RAMOS, 1981, p.134).

Neste ponto, a diferença em relação aos modelos da complexidade é apenas de número: este pode não se reduzir a quatro enclaves, a sua complexidade pode ser maior. Mas, mais uma vez, o raciocínio é o mesmo. E acresce ainda um outro ponto de encontro, nesta análise estrutural: como os modelos sistémicos de complexidade, que definem como requisito essencial uma pilotagem de complexidade adequada à do sistema, também Ramos coloca a exigência de um sistema de pilotagem. um “governo capaz de formular e implementar as políticas requeridas para a promoção desses tipos variados de transações entre as partes do sistema” (NOGUEIRA, 2008, p. 4).

Para o conseguir, esse governo tem de exercer uma pilotagem de elevado nível de complexidade, já que as partes do sistema têm racionalidades diversas que têm de ser respeitadas e conjugadas sinergicamente.

Veja-se a racionalidade do enclave da Economia:

- a) É “ um contexto organizacional altamente ordenado, estabelecido para a produção de bens e/ou para a prestação de serviços ” (RAMOS, 1981, p.147).
- b) Tem excesso de prescrição, que é como quem diz, excesso de uso do poder, que é extensamente usado como instrumento de regulação e controle.
- c) Seus membros são avaliados, exclusivamente, pelo seu desempenho, enquanto detentores de um cargo com prescrições definidas, é o papel desempenhado que os define e não a sua identidade como pessoas.

- d) Presta serviços a clientes que impõem suas próprias normas, guiadas pela maximização da utilidade, sua sobrevivência depende da eficácia com que lhes responde.
- e) Devido a esta exigência de eficácia, comandada por poderes externos, as pessoas situadas nos vários níveis da estrutura condicionam a sua restação a interesses pessoais e empresariais.
- f) Esta condição padroniza comportamentos e emoções, as pessoas tendem a reduzir-se ao seu papel produtivo e a abdicar de sua própria identidade.

O enclave Economia está situado na extremidade superior do eixo vertical de processos e relações, um enclave onde predomina o que nos sistemas complexos se pode designar de cultura ou personalidade de base (KARDIINER, apud DUFRENNE, 1955) a atitude de prescrição. Na outra extremidade, a inferior, Ramos situa o Motim, um subsistema pertencente ao eixo da prescrição, mas cuja característica é o antagonismo em relação às prescrições. “Motim é a referência de coletividades desprovidas de normas, a cujos membros falta o senso de ordem social” (RAMOS, 1981, p.147). Do ponto de vista do raciocínio complexo, o que é interessante é este eixo vertical ser o eixo das relações de poder, aspecto colocado em relevo pela própria definição que Ramos dá de motim: “comunidades desprovidas de normas, a cujos membros falta o senso de ordem social”. Se são comunidades e são desprovidas de normas, então o cimento que as une não é o da racionalidade, tem de ser outro. Segundo o paradigma da complexidade sistémica, esse cimento é o poder.

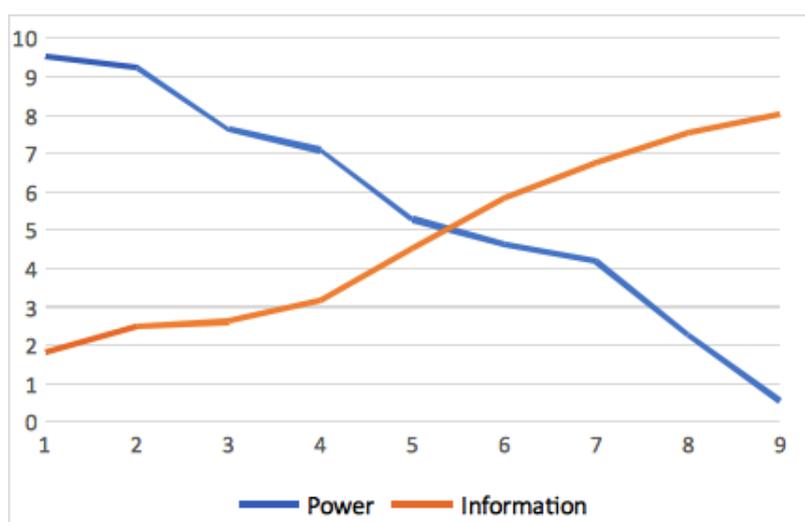
O poder (energia) é um dos constituintes dos sistemas, ao lado das estruturas (matéria) e da cultura (informação). Matéria (‘o que tem massa’), energia (‘força que produz trabalho’) e informação (‘significado, inteligibilidade’) são os constituintes de todo o existente observado. Todas as relações, ou como Ramos diz, todas as transações no sistema e entre os seus enclaves são explicáveis por esses constituintes. O poder é, pois, o instrumento de regulação dos comportamentos nos subsistemas ou enclaves situados neste eixo: poder com informação, com conhecimento expresso sob a forma de normas cria e mantém sistemas organizados (Economia, descrito acima); poder quase puro, quase sem informação sobre o todo, desconceituado, agindo diretamente nas emoções, cria um sistema de relações que Ramos designa de motim e que considera sem desígnio de ordem social. É por isso que o motim dura o tempo que duram as emoções que o desencadeiam.

Qualquer destes enclaves é insuficiente para o desenvolvimento humano, por não considerar como deveria a complexidade da análise e desenho dos sistemas sociais; por isso eles formam contextos inadequados para o pleno desenvolvimento das potencialidades humanas. A não consideração da complexidade social resulta precisamente do fato de o seu instrumento de regulação ser o poder, uma força que leva o outro a produzir comportamentos

que não produziria espontaneamente. Assim, quando as relações são reguladas pelo poder, não podem ser relações nem espontâneas nem de igualdade. Para o serem, as prescrições têm de ser negociadas, permitindo a realização de “atividades que participam de um tipo generoso de relacionamento social” (RAMOS, 1981, p.150).

Quando o poder é o instrumento de regulação, o uso da informação para regular as relações e dinamizar o sistema diminui na mesma proporção. É a conhecida relação inversa do poder e da informação, no processo de regulação sistémica, como se pode ver na tabela 1 e no gráfico 1 que a visualiza.

Gráfico 1 - Curva da relação entre o uso do poder e da informação



Fonte: Parreira e Pestana, 2018

O gráfico mostra que, no limite, uma organização conduzida sob uma liderança autocrática sabe apenas o que líder sabe, porque a única informação validada é a que o líder admite.

No modelo de Guerreiro Ramos, a informação é o instrumento de interação tipicamente situado no eixo horizontal, em cujas extremidades se situam a orientação comunitária, de um lado, e a orientação individual, do outro.

A análise baseada no eixo horizontal – o eixo da informação – do modelo de Guerreiro Ramos põe em relevo a maneira como se dá nos sistemas a regulação com base na informação. São colocados em contraste sistemas que compreendem e aceitam normas, e sistemas em que elas não existem como condicionantes do comportamento, sistemas em que existe anomia.

Os sistemas em que a informação regula o comportamento são designados por Guerreiro Ramos de isonomia: “A isonomia pode ser definida como um contexto em que

todos os membros são iguais” (RAMOS, 1981, p.150). Um contexto de iguais é necessariamente um contexto sem desníveis de poder, segundo o paradigma da complexidade. Todos podem ser diferentes, mas todos são iguais, porque o processo de regulação não é assegurado pelo uso do poder e sim pela troca de informações, por via da obtenção de consensos.

Para se conseguir a isonomia, é necessária uma teoria organizacional que faça “a avaliação das organizações em termos da compreensão da conduta geralmente adequada a seres humanos, levando em consideração tanto requisitos substantivos como funcionais (RAMOS, 1981, p.50).

O que se diz das relações de isonomia na orientação comunitária é igualmente válido para o que Ramos designou de fenonomia, um sistema social completamente centrado na informação de um indivíduo ou pequeno grupo. A regulação pela informação (as ideias do sujeito ou do grupo) é neste caso ainda mais extensa, quase não havendo restrições formais à liberdade de ação. A motivação para a ação e o envolvimento com o sistema são autoavaliados pelo próprio indivíduo; a autonomia de organização e a liberdade criativa são a norma e não as prescrições do mercado. O termo fenonomia remete para dois tipos de condições: isolado e anomia. O Isolado é aquele que “está excessivamente comprometido com uma norma que para ele é única”. (RAMOS, 1981, p. 153). Tem o seu próprio sistema de crença, compromete-se com normas, diferentemente da Anomia e do Motim. Não recusa a relação com a sociedade, apesar de preferir o isolamento interior, preferindo não expor sentimentos e convicções. Sua principal característica está na liberdade de ação, livre de qualquer prescrição operacional formal. Constitui momentos que possibilitam a criatividade e autonomia, onde a motivação e o comprometimento com a atividade são avaliados pelo próprio indivíduo, sem nenhum vínculo com a lógica de mercado e suas prescrições.

Com a divisão do modelo em enclaves e com a clarificação dos processos característicos de cada um, o modelo paraeconómico tenta preservar os fatores da complexidade e conduzir para o desenho de contextos efetivamente favoráveis ao desenvolvimento humano, em todas as suas facetas e potencialidades. É esta perspectiva que o coloca na linha dos precursores da abordagem da complexidade, no estudo dos sistemas sociais, pois tenta explicá-los sem escamotear, mas antes valorizar e aproveitar, a sua diversidade. Não foge do esforço de integrar essa diversidade, antes pelo contrário: aponta o caminho para que essa diversidade e suas lógicas sejam respeitadas, sem que nenhuma anule as outras, mas antes as integre numa visão mais complexa.

## 6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O caminho visionado por Guerreiro Ramos é com certeza o caminho para um futuro mais sustentável, na linha do que Goshal e Bartlett (2002) designaram como destino compartilhado: entre a liderança da empresa e seus colaboradores, entre dirigentes e dirigidos, entre governantes e cidadãos.

Abandonando decididamente as ideias tradicionais da competição pela apropriação de valor (e, portanto, pelo controle dos fatores que a asseguram), Guerreiro Ramos aposta sem hesitar numa realidade radicalmente outra:

- A ideia de que as economias modernas não se definem apenas como mercado, são economias organizacionais, mais complexas, portanto com mais variáveis definidoras, outro nível de informação e até outro uso dos recursos materiais;
- A essência da empresa não é definida pelo objetivo do lucro máximo possível, mas sim pela criação de valor, isto é, riqueza, no contexto de uma sociedade diversificada com diversos “enclaves” distintos, não totalmente comandáveis pelo conceito de mercado. Portanto, o líder da empresa, não pode razoavelmente definir e como sua finalidade exclusiva o lucro máximo; tem de procurar que a criação de valor pela empresa seja uma resposta efetiva a uma sociedade complexa, ainda que orientada para a sustentabilidade e a expansão do negócio;
- As pessoas não têm donos, situam-se nessa sociedade complexa, negociando com atores situados nos vários enclaves da economia, e sendo guiados pela conjugação de valores dos vários enclaves em que a sociedade se divide.

Esta é uma filosofia inovadora, que pode dar origem a relações de trabalho profundamente divergentes das tradicionais, em que a vantagem da empresa vinha do poder exercido sobre as competências das pessoas e seus destinos profissionais. Mas o que é profundamente tocante é a proximidade do conceito de “sociologia em mangas de camisa” de Alberto Guerreiro Ramos: o trabalho sociológico em país periférico “não pode permanecer descomprometido do processo de acumulação de capital” (RAMOS, 1957, p. 100); O cientista social ‘tem de compreender que a penúria, só podendo ser erradicada pelo esforço coletivo de produção, cabe-lhe subordinar a atividade científica às prioridades sociais, o que é possível sem sacrifício do rigor (RAMOS, 1965, p. 31). Porque a “sociologia em ato é antes de mais um estado de espírito. Você é sensibilizado para um problema e reage”.

Precursor? Não há dúvida que sim: do pensamento complexo, que une o rigor científico e o compromisso ativo com o desenvolvimento das pessoas e da comunidade em que se integram.

## REFERÊNCIAS

- BUCKLEY, W. **A Sociologia e a Moderna Teoria dos Sistemas**. Rio de Janeiro: Cultrix, 1971.
- BIERI, J. Cognitive Complexity-Simplicity and Predictive Behavior. **Journal of Personality and Social Psychology (JPSP)**, 51, 263-8, 1955.
- CAMPBELL, D.J. Task Complexity: A Review and Analysis **The Academy of Management Review**, Vol. 13, No. 1, pp. 40-52, Jan., 1988.
- DUFRENNE, M. **La Personnalité de base, un concept sociologique**. Paris: PUF, 1955.
- GOLDSTEIN, R. **Incompletude – A Demonstração e o Paradoxo de Kurt Gödel**. Lisboa: Gradiva, 2005.
- KARLINS et al., The Effect of Conceptual Complexity and Remote associate Proficiency as creativity variables in a Complex Problem-solving task. **Journal of Personality and Social Psychology (JPSP)**, 6, 264-78, 1967.
- KELLY, G.A. **The Psychology of Personal Constructs**. N.Y: Norton, 1955.
- LE MOIGNE. Inteligência da Complexidade, in: Pena, A. **O pensar Complexo**. Rio de Janeiro: Garamond, 1999.
- \_\_\_\_\_ « Intelligence de la complexité de l'accompagnement : 'Relier, toujours relier' », **ACTA** de 8<sup>o</sup> journées nationales de formation des SESSAD, Edition CREAHI Rhône Alpes, 2008.
- \_\_\_\_\_ «L'Exercice de la Pensée Complexe Permet L'Intelligence des Systèmes Complexes » entrevista de Jacques perriault, Stephanie Proutheu, Édouard Kleinpeter e Alfredo Pena Vega, **Revista Hermès**, n<sup>o</sup>60 (ISSC - CNRS) Homenagem a E MORIN , 157 – 163, julho 2011.
- MILLER, J. **Living Systems**. Londres: McGraw-Hill, 1978.
- MITCHELL T. Cognitive Complexity and Group performance. **The Journal of Social Psychology**, Volume 86, n 1, 1972.
- MORIN, Edgar **O problema epistemológico da complexidade**. Lisboa: Europa América, 1985.
- \_\_\_\_\_ **La Complexité Humaine**. Paris: Flammarion, 1994.
- NIDORF, L. E CROCKETT W. H. Cognitive Comp<sup>o</sup>lexity and the Integration of Conflicting Information in Written impressions. **Journal of Personality and Social Psychology (JPSP)**, 66, 165-69, 1965.
- NOGUEIRA, A. C. O Modelo Multicêntrico de Guerreiro Ramos: é possível algo além da Economia? **XXII Encontro da ANPAD**, Dezembro, 2008.
- OLIVEIRA, L. L. Entrevista com Guerreiro Ramos. In: **A sociologia do guerreiro**. p. 131-183. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 1995.
- PARREIRA, A. , A Diversidade Europeia e o Paradigma da Complexidade, **RES PUBLICA**, Revista Lusófona de Ciência Política e Relações Internacionais, 1, 15-22, 2005.
- \_\_\_\_\_ Em Busca de uma Tecnologia da Liderança: Modelo Multiplex. **Revista Unincor**, v. 12, n. 2, 2014 doi: <http://dx.doi.org/10.5892/ruvrd.v12i2>.
- PARREIRA, A. e PESTANA, H. (2018) Parreira,A., Pestana, H. e Oliveira, P. **Assessing educational leadership: a competence-complexity based test**. 25 (100), pp. 890-910, ISSN 1809-4465
- PARSONS, T. **The Social System**. Glencoe III: Free Press, 1951.
- RAMOS, Alberto Guerreiro. **Introdução Crítica à Sociologia Brasileira**. Rio de Janeiro: Editorial Andes, 1957.
- \_\_\_\_\_ **A Redução Sociológica - Introdução ao Estudo da Razão Sociológica**. Rio de Janeiro: Edições Tempo Brasileiro, 1965.
- \_\_\_\_\_ **Administração e estratégia do desenvolvimento**. Rio de Janeiro: FGV, 1966.
- \_\_\_\_\_ **A nova ciência das organizações: uma reconceituação da riqueza das nações**.

Rio de Janeiro: FGV, 1981/1989.

SALDANHA, G. S. Transgramáticas: Filosofia da Ciência da Informação, linguagem e realidade simbólica. **Tendências da Pesquisa Brasileira em Ciência da Informação**, João Pessoa, v. 6, n. 1, 2013.

SCOTT, W. **Varieties of Cognitive Integration**. *Journal of Personality and Social Psychology (JPSP)*, 30, 563-78, 1974.

STREUFERT, Siegfried Complexity: an Integration of Theories. **Journal of Applied Psychology**, 27, 23, pp 2068-95, Dezembro 1997.

ZAJONC, R. The Process of Cognitive Tuning in Communication. **Journal of Abnormal and Social Psychology**, 61, 159-67, 1960.