

# O DIAGRAMA PARENTÉTICO

ALBERTO GUERREIRO RAMOS

(School of Public Administration/University of Southern California)

Tradução: Francisco Gabriel Heidemann e Ariston Azevedo

No campo da teoria e da prática organizacional, utiliza-se de muitos esquemas gráficos para ensinar teorias ou conceitos e envolver pessoas em atividades de treinamento. Na maioria das vezes, esses expedientes são idealizados para melhorar o comportamento administrativo, tal como é atualmente definido, sem que se admita que o próprio comportamento administrativo possa vir a se tornar menos importante ou até mesmo incidental para a vida humana em futuro próximo. Isso poderia resultar de uma redução dramática no número médio de horas por semana que o indivíduo será obrigado a expender em sistemas organizacionais e/ou de uma significativa mudança qualitativa no sistema macrossocietário em uma era pós-industrial. Em outras palavras, essas invenções ou esquemas são, antes de mais nada, ferramentas relevantes para otimizar, e não para superar, o comportamento administrativo e, nesse sentido, carecem de qualificações dialéticas.

O diagrama parentético aqui apresentado considera que o presente é história. Seu objetivo é apontar algumas possibilidades muito concretas para as sociedades industriais avançadas da contemporaneidade. Ao se tornarem sistematicamente conscientes de tais possibilidades, os teóricos e praticantes podem desprender seus processos de pensamento dos padrões

habituais e, assim, acelerar a coalescência ou a conjugação de cenários ambientais mais favoráveis ao pleno crescimento dos seres humanos.

O diagrama parentético é formado por dois quadros. Opta-se aqui pela palavra “diagrama” para dar ao instrumento uma conotação temporal, dinâmica, conforme implica o prefixo “diá”.<sup>1</sup> Em outras palavras, o diagrama parentético encara o comportamento administrativo de um ponto de vista diacrônico. As categorias dos diagramas I e II devem ser consideradas construções heurísticas no sentido weberiano, o que significa dizer que nenhuma situação da vida real coincide com o seu sentido ideal.

Concebe-se o Diagrama Parentético I da seguinte forma:

### DIAGRAMA PARENTÉTICO I



O foco central deste diagrama é o sistema social. Assim, conceitua-se a **anomia** como uma situação limite em que o sistema social se encontra em ponto de desaparecer, restando aos indivíduos viverem enquanto átomos sociais sem propósito. A **burocracia** representa uma intensificação extrema das características do conceito clássico de Weber. Nela não há espaço para escolhas pessoais e se exige cumprimento máximo de demandas organizacionais impositivas.

A **socracia** é concebida heurísticamente como um sistema social altamente flexível, em que a coerção é mínima, apesar de o comprometimento

<sup>1</sup> [NT: diá, prefixo de origem grega (διά), possui significados diversos, como “separação”, “de um lado ao outro”, “aqui e ali”, “de forma diversa”, “um com o outro, um contra o outro”, “parcialmente”, “penetração”, “através de”, “superioridade”, “acabamento, conclusão”.]

social ser máximo, permitindo elevado grau de escolha pessoal. O conceito de **isocracia**, de Robert Paul Biller<sup>2</sup>, parece se relacionar de uma forma bem próxima com o de **socracia**. Não posso comparar esses dois conceitos, pois não estou seguro das implicações todas do construto de Biller. Em todo caso, devo dizer que a **socracia** pode, eventualmente, assumir a forma geral de uma **isocracia**, no sentido de a autoridade nunca ser atribuída em termos permanentes a qualquer ator, mas se deslocar de uma pessoa para outra, ou de um grupo para outro, de acordo com os graus socialmente reconhecidos de competência para lidar com as questões e problemas. A qualquer momento, em uma **socracia**, o indivíduo pode iniciar um processo de construção de consenso para fins de realocação de autoridade.

Mesmo que tenha sido cunhada por Phil McWhinney<sup>3</sup>, a palavra **fenomenarquia** foi aqui conceituada especificamente para caber no diagrama parentético, que é estranho ao modelo de McWhinney. A fenomenarquia é considerada um sistema social avançado que é operado temporariamente por um indivíduo ou grupo que, ao “fazer a sua coisa”, convoca outras pessoas a compartilhar com ele. Ela implica o grau mais elevado de escolha pessoal e o menor comprometimento com a organização. Na “sociedade sem escola”, imaginada por Ivan Illich, as fenomenarquias serão generalizadas.

Finalmente, a **adhocracia** (palavra cunhada, aparentemente, por Alvin Toffler<sup>4</sup>) é um sistema social situado nos pontos intermédios das linhas que representam graus de escolha pessoal e comprometimento organizacional. Nas sociedades industriais contemporâneas, a anomia, a **adhocracia** e a **burocracia** se mostram muito evidentes, enquanto a **socracia** e a **fenomenarquia** são latentes e ainda afloram apenas incipientemente. Diz-se que a

---

2 NT: A referência aqui é feita ao seguinte texto: Biller, R. P. *Organizational capacity for change and adaptation: an exploration in a public research and development organization*. Thesis. University of Southern California, 1969.]

3 [NT: No texto, o autor atribui a Phil McWhinney a noção de fenomenarquia. Acreditamos, contudo, tratar-se de Will McWhinney, professor da University of California (UCLA), que, em 1973, publicou o artigo *Phenomenarchy: a suggestion for social redesign* (*Journal of Applied Behavioral Science*, v. 9, n. 2-3, p. 163-180), no qual desenvolve o conceito de *fenomenarquia*. De alguma maneira, Guerreiro Ramos teve contato com uma versão prévia desse artigo, já que ele escreveu em 1972 e o texto de McWhinney foi publicado um ano depois.]

4 [NT: Em verdade, o termo foi cunhado por Warren Bennis e Philip Slater em *The Temporary Society: What is Happening to Business and Family Life in America Under the Impact of Accelerating Change* (New York: Harper & Row, Pub., 1968), mas ganhou uma ampla disseminação com Alvin Toffler, em seu famoso livro *The future shock*, publicado em 1970.]

burocracia entrará em declínio nos próximos 20 ou 50 anos. Se esse for o caso, precisamos começar a pensar em alternativas.

Concebe-se o Diagrama Parentético II da seguinte forma:

### DIAGRAMA PARENTÉTICO II



A categoria central deste segundo diagrama é o indivíduo. Após a descrição do primeiro, os conceitos deste diagrama são razoavelmente autoexplicativos. Vou mencionar somente o **coalescente sócrático** e o **homem parentético**. Com o primeiro conceito desejo enfatizar o fato de que ele é participante de um sistema social inteligente (no sentido de Robert Lane<sup>5</sup>), em que funções elitistas não prevalecem. Nesse sistema, a profissão do **agente de mudança** ou **facilitador** nem mesmo existe; qualquer indivíduo pode iniciar um processo de mudança quando produz um *input* que desencadeia coalescência de experiências, mas o processo transcende a *expertise* individual. O **homem parentético** é um individualista radical que, na maior parte do tempo, é deixado a seus próprios empreendimentos criativos. Esporadicamente, ele faz incursões em espaços que vão além de sua privacidade, tentando envolver-se em experiências significativas de convivência em escala ampliada. Apesar das aparências, o homem parentético já se faz presente entre nós.

5 [NT: Quer dizer participante de uma “sociedade do conhecimento”. O autor aqui se refere a: Lane, R. The decline of politics and ideology in a knowledgeable society. *American Sociological Review*, v. 21, n. 5, p. 649-662, 1966.]

Há muitos aspectos do diagrama parentético que poderiam ser discutidos. Essa discussão poderá ser encontrada em meu livro *O Homem Parentético*, que está programado para ser concluído em setembro de 1973, e em textos ocasionais, que virão depois do livro. Para concluir, quero registrar meu reconhecimento a John Beil e a Alan Hirshburg, que se associaram a mim no esforço de operacionalizar a abordagem parentética aos sistemas sociais. Quero também agradecer ao estudante de pós-graduação Lindsay Paul Miller, pelos valiosos *insights* com que me brindou na construção do diagrama parentético, e a Daylin Putler, que me ajudou na preparação deste *paper*.

*Plymouth House,*

Los Angeles, 16 de maio de 1972.