

## Prolegômenos a Toda a Administração Possível: Administração – O Que é Isto?

Autoria: Ariston Azevêdo, Paulo Sérgio Grave

### Resumo

A idéia central deste texto é discutir a administração a partir do seguinte questionamento: **administração, o que é isto?** Para respondê-la, partimos do método que denominamos como **hipotético argumentativo**, que obedece às seguintes fases. Primeiramente, partindo de uma posição crítica às respostas que vem sendo dadas à pergunta, apresentamos uma tese como tema ou como posição pessoal dos autores, a saber: a administração é uma ação virtuosa. Em seguida, definimos uma pergunta problema e formulamos certas hipóteses de estudo e pesquisa, tomando como base a filosofia aristotélica. Por fim, retomando sempre a tese central aqui defendida, procuramos construir as condições intelectuais de uma resposta futura, por meio de um ciclo de intentadas opiniões verossímeis: uma hermenêutica do não dito pelo dito; uma tentativa de pensar a administração em seu fundamento, ou uma **ontologia da administração**.

### Introdução

**Administração – o que é isto?** Eis aqui uma questão por demais fundamental, mas que ainda não recebeu uma resposta que, de fato, proporcione uma compreensão adequada do fenômeno disciplinar da administração. Marcadas por um viés predominantemente anglo-americano, as respostas até agora oferecidas à questão nos dão a sensação de estarem contribuindo mais para o obscurecimento do que para o esclarecimento daquilo que seja administração e administrar. Isto ocorre porque: (i) induzem os estudiosos a considerar o fenômeno da administração como um dado simples e imediato, conseqüentemente isolado e apartado de toda e qualquer relação de sentido que o vincule a outros objetos e, deste modo, aponte o âmbito de referência ou a totalidade de sentido a que pertencem; (ii) negligenciam o horizonte cultural e o momento histórico de sua aparição e relações, induzindo a elaboração de idéias anacrônicas e descontextualizadas. Somente a adoção de posturas metodológicas atentas a esse tipo de problema pode garantir ao estudioso da área um mínimo de condições adequadas que lhes permitam formular uma opinião verossímil sobre o objeto ou fenômeno que pesquisa.<sup>1</sup>

O momento pelo qual passa o campo disciplinar da administração parece propício para estudos que procuram reorientar as discussões nesta área do conhecimento. Neste sentido, mais uma vez se faz necessária uma volta à questão basilar e nuclear, de modo que se possa superar o paradigma de respostas que até então tem vigorado e atuado como uma espécie *obstáculo epistemológico*, para usarmos aqui uma expressão de Bachelard (1996), o que, por conseguinte, acaba por tolher a imaginação administrativa dos estudiosos e a capacidade criativa dos praticantes da administração.

Quem pergunta *o que é isto?*, disse Heidegger (1999), como aqui o fazemos, está orientado para o encontro com a essência; está interessado na diferença ontológica entre os entes; está interessado em descobrir aquilo que algo ou alguma coisa é, em si mesmo. É por esta razão que a questão *administração – o que é isto?* é seminal, originária, e antecede outras questões na busca da compreensão fenomênica da administração. Ao perguntarmos dessa forma, estamos interessados em saber o fundamento, a substância da administração, ou, em outras palavras, *aquilo que a administração é*. Perguntando deste modo queremos, parafraseando o filósofo alemão (HEIDEGGER, 1999, p. 27), penetrar na administração, demorarmo-nos nela, submetermo-nos às suas leis – em suma, *filosofar a administração*, de modo a restabelecer, ou trazer novamente à tona, suas questões ou preocupações fundamentais, estas condizentes com a essência mesma do fenômeno.

Para o fim proposto neste trabalho, nos apegaremos ao método que estamos designando de **hipotético argumentativo**. Este método é, contrariamente ao método hipotético-dedutivo de Mario Bunge (1980), um método eminentemente retórico, marcadamente hermenêutico, como o de Gadamer (2005), e que não visa à comprovação. Em termos estruturais, ele segue os seguintes passos: uma vez definido o método e escolhido o objeto de estudo que de nosso interesse, sobre ele lançamos uma questão central *{théma}* – *administração, o que é isto?*, que procuraremos responder, após analisar, interpretar e criticar as pré-posições *{próthesis}* encontradas no que vem sendo falado sobre a administração, em forma de uma tese *{thésis}* como posição pessoal – *a administração é uma ação virtuosa*. A explicação de nossa resposta se fará por meio de outra pergunta problema chave *{eróthesis}* – *por quê assim o é?*, que partindo de pressuposições *{prohipóthesis}*, será tentativamente respondida com suposições ou hipóteses de estudo *{hipóthesis}*. Por fim, argumentando com considerandos afetos ao tema, em forma de revisões, proposições e sínteses, é esperado o desencadeamento de conclusão que leve à aceitação ou negação da tese defendida, bem como de novas questões voltadas para o aprofundamento contínuo em busca da essência do objeto de estudo.

No que diz respeito ao que consideramos ser a contribuição deste trabalho para o desenvolvimento da área de estudo – a administração – diríamos, parafraseando ou em analogia ao que afirmou Kant, em *Prolegômenos a toda a metafísica futura*, sobre a sua contribuição para os estudos sobre metafísica, que o nosso discurso, aqui, não se dirige para os ouvidos e o uso dos iniciantes da área, mas para futuros estudiosos, docentes e profissionais, no sentido de promover um debate amplo e aberto sobre a nossa propositura e interpretação do modo como, em sua essência, a administração se nos apresenta. Também, vale dizer, e o leitor perceberá, que as idéias aqui expostas não visam fundamentar, em termos de conferir maior ordenação, uma ‘ciência’ da administração existente, mas, acima de tudo, contribuir para a (re)fundação dessa mesma ciência em modo diferente do que até então vem sendo falada. Esta visão é um indicativo, antecipado, de nossa discordância com o que comumente o ambiente acadêmico, nacional e estrangeiro, vem entendendo sobre o que a administração é. Além do mais, ainda como contribuição ou comparação com outros trabalhos próximos, é nossa intenção avançar em discursos como os de Sheldon (1923), Dimock (1968) e Hodgkinson (1983), por exemplos.

### **Considerações Iniciais: Da questão central *{théma}* às hipóteses de estudo *{hipóthesis}***

- **A questão *{théma}***

**Que é isto?**, em grego *ti estin*, remete a um questionamento grego por natureza, e que busca explicar pelo *essente*, e não pelo *aparente*. Consiste em um modo de perquirição que é próprio de determinada busca – a busca pelo ser dos entes, e para o qual a natureza das palavras, seus significados originários, importam muito (cf. HEIDEGGER, 1999, p. 31). É por esta razão que estaremos recorrendo neste texto a alguns termos gregos. Procedemos deste modo para que possamos conferir ao nosso trabalho um rigor conceitual ímpar, correspondente à tradição da questão que estamos recuperando e impondo à administração. Assim, com a questão *administração – o que é isto?* intencionamos tocar o essencial daquilo que se nos apresenta como aparente ou como uma coisa dada ou positivada; pretendemos nos aproximar, o quanto nos for possibilitado e possível, seja por limitações pessoais ou por limitações do aparato categórico escolhido, do ser da administração e, deste modo, (des) velá-lo, vê-lo por meio de um caminho de perscrutação singular, de tal forma que, partindo da ontologia greco-clássica, possamos chegar a uma ontologia contemporânea da administração, ou melhor dizendo, a uma **administrolgia**.

- **As pré-posições {próthesis}**

De princípio, consideremos as seguintes posições a respeito dos vários discursos sobre o fenômeno da administração: (i) **nem tudo que falam, é administração;** (ii) **algo que falam, é administração;** (iii) **há algo que não falam, que é administração.**

No que se refere à primeira assertiva, queremos dizer que nem todos os discursos que *falam* sobre administração *dizem* da administração.<sup>2</sup> Ou seja, boa parte da bibliografia da área tende mais a obscurecer do que esclarecer o leitor sobre o que seja administração, uma vez que os mesmos estão lastrados de primeiras impressões ou aparências fenomênicas.<sup>3</sup> Isto porque, diversos autores, quando falam da administração, o fazem tomando em conta aquilo que lhes *parece* ser, ou seja, suas falas estão assentadas nas primeiras impressões fenomênicas da administração, fato que não as têm impedido de ganhar legitimidade acadêmica, ou melhor dizendo, *status* de aparências institucionalizadas.

Mas nem tudo do que até agora foi dito foi em vão, dado que *algo que falam, é*. Ou seja, não podemos deixar de admitir que mesmo as explicações baseadas nas aparências do fenômeno não deixam de corresponder àquilo que o fenômeno é. Neste ponto, vale destacar a persistência de alguns conceitos nos discursos sobre a administração, quais sejam: **Gerência**, tal como encontramos nos trabalhos de Newman (1951), Koontz & O'Donnell (1974) e Drucker (1981); **Liderança**, como apresentada nos estudos de Schein (1982), Katz & Kahn (1987) e Bennis & Nanus (1985); e **Política**, principalmente em Pettigrew (1973), Bacharach & Lawler (1980) e Pfeffer (1994). Admitindo-se que estes conceitos guardam, realmente, correspondência com o fenômeno da administração; admitindo-se também que os mesmos têm a pretensão de apreender tal fenômeno em sua totalidade e, assim, configurá-lo – por isso os estamos denominando de configurações –, três observações podem ser feitas: primeira, a relação entre essas categorias é antinômica e obedece a uma dialética da oposição – neste caso, a administração só é possível como uma tensão de opostos, e não, como uma ou outra ou todas elas; segunda, a relação entre elas caracteriza-se por uma identidade simétrica, que é o mesmo que igualdade, portanto obedecem a uma dialética da correspondência – neste caso, a administração é qualquer uma delas, implicando em certa redundância conceitual; e terceira, a relação entre elas não é de oposição nem de igualdade, mas se estabelece para que haja a diferenciação de identidades, de tal modo que se atinja uma espécie de complementaridade dialética. É com esta última opção que, em princípio, nos identificamos, o que nos leva a afirmar que a administração vem sendo apresentada por meio de três modalidades de discursos sobre ação: (a) uma que destaca a **intervenção**, em que uma ou outra configuração domina nos discursos administrativos (por ex.: gerência em Drucker (1975), liderança em Bennis & Nanus (1985) e política em Pfeffer (1994)); (b) uma que ressalta a **interação**, em que as três configurações convivem, completando-se, conforme alguns discursos atuais (por ex.: Mintzberg *et al* (2000)); e (c) uma modalidade discursiva que se centra na **integração**, em que as três configurações se combinam em um ato que é único (por ex.: Follet (1925)). Em sendo tais alternativas corretas, ou pelo menos válidas, sempre poderemos dizer que **a administração é gerência, liderança e política**, enquanto algo que seria apropriado, reafirmando o que vem sendo dito que a administração seja.

Mas apesar das duas considerações acima, não podemos deixar de mencionar que *há algo que não falam, mas que é*. Realmente, é possível que algo que o fenômeno é não esteja sendo falado. Neste ponto seguimos Arendt, quando a mesma afirma o seguinte:

(...) a verdade é que não só as aparências nunca revelam espontaneamente o que se encontra por trás delas, mas também que, genericamente falando, elas

não revelam apenas; elas também ocultam – nenhuma coisa, nenhum lado de uma coisa mostra-se sem que ativamente oculte os demais (ARENDDT, 2000, p. 21).

Diante desta afirmação arendtiana, ao estudioso da administração importa, sempre, para que assim se possa chegar o mais próximo possível do ser da administração, (des)velar o que as aparências ocultam, apesar de sabermos que só podemos chegar ao Ser por meio daquilo que ele nos parece ser.<sup>4</sup>

- **A posição {thesis} e a pergunta problema {eróthesis}**

Temos como resposta para a nossa questão guia o seguinte: **a administração é uma ação virtuosa**. Enquanto tal, ela se dá no âmbito das organizações, como formas sociais modernas que produzem bens úteis. Embora o seu âmbito de ocorrência seja as organizações, isto não significa dizer que as mesmas encerrem sua finalidade. Pelo contrário, a finalidade da administração ultrapassa os fins organizacionais, pois que está teleologicamente *comprometida* com a existência humana; não uma existência qualquer, diga-se, mas aquela em que o homem vive bem {*eudaimonon*}.

Mas por que a administração é isto?

- **As pressuposições {prohipóthesis}**

Entendemos que o fundamento chave em que a questão está colocada é a própria existência humana. Neste sentido, temos que somente é possível entender o humano na condição de “estar no mundo” e “ser no mundo”<sup>5</sup>. Isto significaria dizer que o “ser” constante que o humano “é” está radicado “no mundo”, de tal maneira que o que lhe é possível “ser” se funda em sua própria condição de “estar” neste mundo, e, mais especificamente, de “estar” em uma determinada situação ou circunstância<sup>6</sup> nele contida. Destarte, a administração, por ser uma ação humana virtuosa, não pode fugir do mundo, isto é, do âmbito em que os homens relacionam-se entre si.

A virtude vem sendo especulada desde há muito. Sobre ela Aristóteles se debruçou, e suas reflexões somente se igualam a de outros que, assim como ele, também marcaram significativamente a história do pensamento humano. Para nós, Aristóteles é referência significativa. Nele estamos pautando a nossa resposta à questão *administração – o que é isto?*, muito embora em um ou outro ponto dele nos afastamos, como, por exemplo, quando tratamos do conceito de ação. Para os fins deste artigo, interessa-nos mais de perto o tratamento que o filósofo grego deu a temas como **ética** (em especial, a questão da virtude), **política e retórica**, para deles extrairmos conceitos como o de **telos humano, virtude e mediania**. Com base em nossa interpretação dos ‘dizeres aristotélicos’ sobre tais conceitos e outros em torno, conformamos três grandes pressupostos orientadores de nossa resposta à pergunta problema: (1) o fim último e os fins úteis a que está sujeito todo ato humano – a questão teleológica; (2) o meio que assegura o fim último – a questão virtuosa; e (3) o meio seguro para dotarmos-nos de virtude – a questão educativa ou a “doutrina do meio ético”. Vejamos, separadamente, cada um desses pressupostos.

– *Pressuposto Primeiro: do fim último e dos fins intermediários a que está sujeito todo ato humano – a questão teleológica*

Primeiramente, haveríamos de perguntar: há um fim último para o qual toda e qualquer atividade humana se dirige? De acordo com Aristóteles, “com leves diferenças, cada homem em particular e todos os homens em comum se propõem um fim, para cuja consecução buscam certas coisas e evitam outras” (*in Arte retórica*). Ou seja, todo ato voluntário de um homem consciente, dotado

de razão, é um ato dirigido a um fim, que não é um fim qualquer, mas aquele que representa um bem humano. Nas palavras do Filósofo: “Admitamos que o bem é aquilo que se deve buscar em si e por si; é também aquilo em vista do que buscamos outra coisa; é aquilo a que visam todos os seres, pelo menos os seres dotados de sentimento e de razão, ou aquilo a que visariam se fossem dotados de razão” (*in Arte retórica*) (o grifo é nosso – indicação do bem intermediário, que nomearemos como bem útil<sup>7</sup>). Quer dizer, o bem humano é aquilo que é bom em si mesmo, para o homem.

Em sendo humana, a ação vital {*energeia*} atenta para um fim que é uma **atividade permanente de bem-estar**. Portanto, qualquer que seja o ato humano, ele deve, de certa forma, estar dirigido para o sumo bem, qual seja, aquele bem que permanece ou dura, mesmo quando as condições são adversas, não existindo bem além dele. Este é o conceito de fim último, ou de bem supremo, que estamos admitindo neste texto – o viver bem ou a *eudaimonia* aristotélica. Mas por que o viver bem é o sumo bem?

Não há sentido em qualquer ato humano voluntário não ser dirigido para um bem<sup>8</sup>; mais ainda: para o **viver bem** {*eudaimonia*}. Ora, o viver bem adquire diferentes conotações, a depender do modo de vida em que o ato voluntário se dá. Levando em conta que identificamos três modos de vida, quais sejam, o **contemplativo** – o modo de vida do filósofo, o **expressivo** – o modo de vida do filodexo, e o **cotidiano** – o modo de vida do prático, dizemos que o viver bem, em sendo uma busca do homem em seu cotidiano, tem por consequência o bem viver no modo de vida prática, a prosperidade no modo de vida expressivo e a felicidade no modo de vida contemplativo.<sup>9</sup> Daí, pressupomos: a *eudaimonia* significa, primeiramente, *o bem viver* – a própria vida como um bem, não uma vida qualquer, pois ela é humana, e sim, aquela que guarda a potencialidade do viver bem – na vida prática, estando, de outro modo, associada com prosperidade na vida expressiva ou felicidade na vida contemplativa.

– *Pressuposto Segundo: o meio que assegura os fins – a questão virtuosa*

A virtude humana, como uma excelência do homem, é o meio que assegura ao mesmo alcançar o fim – seja o último, sejam os intermediários – a que se dispõe, corretamente (*in Arte retórica*). No entanto, haveríamos de perguntar, tal como Aristóteles, “se o bem viver seria alcançável pela aprendizagem, pelo hábito ou por alguma outra espécie de adestramento, ou se ele nos é conferido por alguma providência divina, ou ainda pelo acaso?” (*in Ética a Nicômaco*). Ora, para nós, o viver bem é alcançável por meio da virtude! Por que a virtude? Porque o viver bem {*eudaimonia*} é “viver bem (vida boa), sempre”, e um homem, em sendo virtuoso, o é para sempre. A virtude, nos informa MacIntyre sintetizando o pensamento aristotélico, “é uma qualidade humana adquirida, cuja posse e exercício costuma nos capacitar a alcançar aqueles bens internos à prática e cuja ausência nos impede, para todos os efeitos, de alcançar tais bens” (2001, p. 321). A virtude é a garantia humana que conhecemos!

– *Pressuposto Terceiro: o meio seguro para dotarmos-nos de virtude – a questão educativa*

A educação, como uma atividade de desenvolvimento pessoal dirigido, se nos apresenta como um meio para o ser humano dotar-se de virtude apropriada à sua busca pessoal. Não se trata, aqui, de uma educação qualquer, e sim, de uma educação para a virtude – mas ainda, educação para a ação, considerando que adquirir hábitos saudáveis é uma forma de aprendizado. Mas por que educação para a virtude? Porque, em princípio, virtude é uma excelência; sendo uma excelência, mais ainda, uma excelência humana, ela se encontra: nos feitos dos homens – sentido homérico; na disposição de caráter – sentido aristotélico; e na lei moral – sentido kantiano. Como excelência mundana, é uma virtude humana relacional, estando presente no agente, no ato e na relação em que o agente está envolvido. Repetindo-nos, a virtude seria adquirida por

aprendizagem, por hábito ou por outra espécie de adestramento, ou por alguma providência divina, ou, ainda, por acaso? Em princípio, concordamos com Aristóteles quando este afirma que a virtude é algo que se adquire pelo “hábito” {*ethos*}, ou seja, pelo hábito de “praticar boas ações” (in *Ética a Nicômaco*).<sup>10</sup> Considerando que ela, segundo a doutrina aristotélica do meio ético, é o meio-termo que ao humano se refere entre dois vícios, se assim for, a mesma é, deve ou pode ser aprendida, por intermédio de condições favoráveis à criação de bons hábitos; portanto, sendo a educação um processo facilitador da aprendizagem humana, é possível uma formação intencional, o que não parece contrariar nem a doutrina aristotélica, nem a platônica, dado que os referidos pensadores preconizavam a “educação intencional” desde a infância, no sentido de constituir “hábitos saudáveis” ao longo da vida, tornando o homem “potencialmente civilizado”. Então, trata-se a virtude de uma excelência humana {*areté*}, que é uma disposição de caráter {*éthos*}, formando-se pelos bons hábitos {*ethos*}!

- **As suposições ou hipóteses {*hipóthesis*}**

Diante do quadro de pressuposições apresentado, temos por hipótese geral que a administração, sendo uma ação virtuosa, o é porque **é uma ação {*práxis*}, que é certa {*eupraxia*}, pois, sendo de um agente virtuoso, alcança o bem**. Sendo assim, temos especificamente que: **HE1**: Sendo o seu agente virtuoso, a administração é, sempre, o governar bem no sentido do coletivo, e não, do particular; **HE2**: Sendo o governar bem, o seu agente, o administrador, é sempre um bom governante, pois é um homem bom {*agathós*}<sup>11</sup>; e **HE3**: Sendo um bom governante, ou um homem bom, a educação do administrador, ou a educação em administração, é, sempre, para o agir bem, o que assegura que a administração seja virtuosa.

### **Considerações centrais: da discussão em torno do questionamento e das suposições**

A administração é uma ação virtuosa que contribui para a existência plena do homem, porque ela é uma ação {*práxis*} de natureza instrumental {*organon*}, posicional {*thésis*} e relacional {*sykhétesis*}, no âmbito das organizações {*orgánôsis*}, que é certa {*eupraxia*}, pois seu agente é virtuoso {*agathós*}, no mundo que é humano {*anthrópinos*}. Portanto, não é uma ação qualquer, mas aquela em torno do bem útil – pois se dá no âmbito da vida prática do homem, nem na contemplativa, nem na expressiva, enfatizamos, sendo um ato que é certo, pois é segundo certa virtude. Se, como disse Aristóteles, “o princípio certo por excelência é aquele a respeito do qual todo erro é impossível” (in *Metafísica*), por analogia, o ato certo por excelência é aquele em que o erro é impossível, bastando que se satisfaçam as condições requeridas, quais sejam, que o fim, que é um bem humano, seja alcançado em consonância com certa virtude; daí que, a administração é uma virtude mundana, uma excelência no mundo, uma ação nas relações ditas organizacionais, ou em uma ambiência de esforço humano associado e intentado para um certo bem útil, que é conveniente, mas segundo certa virtude.

- **Hipótese primeira (HE1): Sendo o agente virtuoso, a administração é, sempre, o “governar bem”.**

Por que é governar bem? Porque, segundo o Filósofo, “(...) o **governo**, tanto o das famílias particulares como o dos Estados, contém como parte integrante todas as maneiras naturais de adquirir as coisas necessárias ou úteis à vida” (in *Política*) (o grifo é nosso). Ora, do modo como foi empregado por Aristóteles, o termo governo não se aplicava ao que hoje em dia consideramos ser organizações, exatamente porque a leitura (Visão de Mundo) que os gregos faziam da tessitura social não comportava estes tipos de sistemas sociais produtivos. Para nós, modernos (ou pós-modernos), no entanto, a vinculação entre governo – no sentido grego – e organizações produtivas é uma questão basilar, o que exige, neste ponto, uma atualização do pensamento aristotélico, a fim de que possamos falar de *governo das organizações*.<sup>12</sup> Logo, sendo o governo,

em sentido *lato*, algo que deve assegurar um bem – e se assim não fosse, não haveria razão para a sua emergência no mundo humano – o governo das organizações, por conseguinte, está relacionado com o alcance de um bem que, uma vez alcançado, não de qualquer maneira, mas sim, de certa forma, implica no agir bem, de modo coletivo.

**Consideração primeira.** O aspecto circundante: a administração se vela em um modo de vida prática. Por que assim o é? Como vimos anteriormente, três são os modos de vida que identificamos: o modo de vida contemplativo *{bios theoretikos}*, o modo de vida expressivo *{bios politikos}* e o modo de vida cotidiano *{bios praktikos}*. Segundo entendemos, e vários discursos afirmam – por exemplo, os pensadores da linha gerencialista – a administração está vinculada a este terceiro modo, o modo de vida prática do homem, que é aquele em que sua plena existência se dá em torno de bens úteis. Como administração implica governo, acreditamos que a sua compreensão é possível em um modo de vida que lhe é apropriado, no caso, o modo de vida prática *{bios praktikos}*.

**Consideração segunda.** O aspecto dominante: a administração se (re) vela em uma ação *{práxis}*, que é instrumental, posicional e relacional. Por que ela é uma ação desta natureza? É possível que a administração não seja nem ciência, nem arte, mas sim, **uma atividade**; sendo uma atividade, não é nem cognição *{gnosis}*, nem produção *{poiesis}*, nem falação *{lexis}*, mas **uma ação** *{práxis}*; sendo ação, é aquela em que o seu agente serve ao útil coletivo, adotando uma posição normativa no mundo utilitário dos homens, que é de natureza organizacional. Mas o que significa ação, aqui?

Segundo Hannah Arendt (1997), diríamos que ação é iniciação *{archein}*; mas não somente, pois, segundo a pensadora, ação também pode ser entendida como realização *{prattein}*. Mas a ação, enquanto fundamento que é, pois precede, permanece e procede qualquer outra atividade, exige, para assegurar a existência de um nós como comunidade política, além da iniciação e da realização, a mediação, pois dela depende a garantia dos acordos, das promessas, dos compromissos, dos pactos, das coligações, em uma só palavra, a garantia da viabilidade social da vida em conjunto. Portanto, para nós, ação é iniciação *{archein}*, realização *{prattein}* e mediação *{mesolábesein}*, que se objetivam nas atividades funcionais.<sup>13</sup> Logo, administração é **iniciação como** um ato de iniciar, de guiar ou de liderar; **mediação como** um ato de interligar, de intermediar, de politizar; e **finalização como** um ato de finalizar, de realizar, de gerir. É ela que assegura que o início, que é de um, se concretize em um final, que pode ser de muitos. Por conseguinte, a administração é um ato de consecução, que é instrumental, posicional e relacional. Por que é um ato de consecução? Um **ato** de conseguir que as coisas aconteçam, que outros façam o que **deve** ser feito, retratando, além de uma ‘lei ética’, uma ‘lei moral’ e uma ‘lei valorativa’, por trás do ato que é excelente em si mesmo. Assim sendo, administração é uma ação no sentido de conseguir que os processos organizacionais se iniciem e/ou se realizem por outros diante da mediação que é conveniente.<sup>14</sup>

**Consideração terceira.** O aspecto manifestante: administração se manifesta, ou se (des) vela, em um discurso (*rhetorikê*). Por que é retórica? De acordo com Arendt (1997, p. 17), “(...) a ação é a atividade política por excelência”. Segundo pensamos, não somente um ato político em si mesmo, dado que administração é compreendida pela vida prática, na qual incide ordem ou disciplina para se fazer cumprir seu caráter utilitário, ao passo que, na vida política, incide a liberdade de expressar-se, pois a política em si mesma é da vida expressiva. Velando-se ou estando circunscrita a um modo de vida peculiar ao homem em sua busca utilitária – *bios praktikos*, vemos que a administração se (re) vela ação *{práxis}* de um agente virtuoso, que

caracterizamos como um ato certo, sendo (des)velada, primeiramente, no discurso *{rhetorikê}* do agente, manifestando-se por meio de uma fala dotada de sentido *{logos}* que é conveniente *{logos apophantikos}*, para, em seguida, presenciar-se no feito de outros. Sendo a administração um ato que ‘parece’ político por conveniência, não se trata, portanto, de mandar, nem fazer, mas de falar *{logein}*; dando-se pelo dizer, nem demonstração, nem imposição, e sim, argumentação *{logos apophantikos}*; sendo argumentação, nem lógica, nem sofisticada, e sim, retórica.<sup>15</sup>

• **Hipótese segunda (HE2): O administrador é, sempre, ‘bom governante’ *{agathós}*.**

Por que é, sempre, bom governante? Sendo a administração o ‘governar bem’, é admissível que o seu agente seja um *bom governante*. Aqui, não se trata de um agente qualquer, mas daquele que é provido de certas qualidades para que a ação, que administração é, se dê; de outro modo, a administração não seria uma ação virtuosa, uma vez que “as virtudes são precisamente as qualidades cuja posse permite ao indivíduo atingir a *eudaimonia* e a falta delas frustra seu progresso rumo a esse *telos*” (MacINTYRE, 2001, p. 253). Assim sendo, antes de tudo, o administrador é dotado de bondade *{agathon}*, virtude maior que orientará todos os seus atos, pois, bom é aquilo que alcança o bem, de uma forma que é, sempre, certa: bom é aquele que age da forma geralmente aceita e que alcança o bem.

**Consideração primeira:** O administrador é um agente dotado de excelência no pensar ou naquilo que pensa. Por que ele é um homem de excelência no pensar? Porque ele é um agente dotado de sabedoria prática *{phronêsis}*, um homem prudente *{phrónimos}*, ou seja, ele é dotado de prudência *{phronêsis}*, esta que confere ao homem a sabedoria prática, a qual torna o agente apto a entender “o que é bom ou mau para os homens”, tanto individual quanto coletivamente, podendo escolher favoravelmente os meios que alcançam o bem.<sup>16</sup>

**Consideração segunda:** O administrador é um agente dotado de excelência no fazer ou naquilo que faz. Por que é um homem de excelência no fazer? Porque além de prudente, é um agente dotado de agilidade *{eukinesia}*; não é um ‘cara esperto’ como, vulgarmente, pode ser dito, mas sim, alguém que age no momento oportuno *{kairos}*; nem é aquele que procura ‘tirar vantagens de tudo’, pois ele é alguém que age de forma certa. Sendo a bondade uma virtude voltada para os fins – o administrador é um homem bom; a prudência, uma virtude voltada para os meios – o administrador é um homem prudente; e a civilidade *{politismós}*, uma virtude voltada para o mundo – o administrador é um homem civilizado *{politisménos}*. Mas, prático por natureza, o administrador tem na oportunidade, que é uma virtude voltada para o processo, o que o torna um homem ágil. Então, dotado de excelência no agir, propriamente dito, mas não qualquer excelência, por hipótese, ele tem **serenidade, sensatez e ponderação**. Logo, nele não observamos nem demora teórica, nem rapidez expressiva, mas um agir no tempo certo *{kairos}*, com velocidade adequada *{eukairia}*, e que, tendo em conta o critério da mediania *{mesotes}*, é um homem que possui a habilidade adequada de escolha *{proairesis}* – em síntese, o seu fazer!

**Consideração terceira:** O administrador é um agente dotado de excelência no falar ou naquilo que fala – é alguém que diz algo. Por que é um homem de excelência no falar? Porque é um agente de argumento *{logon}*, ou seja, dotado de excelência no falar, mas não qualquer excelência, por hipótese, **argumentação**. Não se trata de uma fala qualquer, mas de uma que é dotada de sentido *{logos}* e que é conveniente *{logos apophantikos}*, senão, o ato que é certo não se manifesta. Ele não é um falador, como pode parecer, e sim, um discursador daquilo que é conveniente ao homem para o alcance do bem intentado; do contrário, a consecução não se efetivaria.

- **Hipótese terceira (HE3): A educação em administração é, sempre, ‘educação para o agir bem’.**

Por que a educação em administração é sempre educação para o agir bem? Sendo que a administração se (re) vela como um ato que é certo, o seu agente é aquele que age bem, pois é virtuoso; então, o é por prática, por aprendizado ou por outro meio que convenha. Não se trata, portanto, de uma educação qualquer, mas daquela que é voltada para formar um agente, que sendo virtuoso, a administração que é uma ação *{práxis}*, representada por um ato certo, esteja presente. Em princípio, a educação se nos apresenta como aquilo que potencializa o agente para o ato certo, e não, outro. Antes de tudo, voltada para o bem que é coletivo, pois a administração é uma virtude mundana. Enfim, uma doutrinação do meio ético? A discutir.

**Consideração primeira:** Educação para o bem *{to kaló}* que é coletivo. Por que uma educação para o bem coletivo? Não um bem qualquer, mas aquele que representa o fim *{telos}* ao qual toda a ação humana certa se dirige. Ama-se o fim: na vida contemplativa, o saber *{sophos}*; na vida expressiva, a fama *{doxa}*; e na vida prática, o útil *{khrésimos}*. Sendo o desempenho organizacional conveniente um bem útil, este só faz sentido se contribui para o bem maior. Logo, uma educação para o bem maior *{eudaimonia}*, de modo que as condições para os bens intermediários estejam dadas ou restringidas a ele – o bem maior.

**Consideração segunda:** Educação para a ação *{práxis}*. Por que uma educação para o agir? Não uma ação qualquer, mas aquela que é um ato certo, um ato pré-constituído por meio de intento – o bem a ser alcançado; de deliberação – o exame dos meios; e de escolha *{proairesis}* – a preferência que faz escolher uma ação e não outra, que alcança o bem almejado, de acordo com certa virtude. Mesmo porque, se a administração é uma ação *{práxis}*, mas não uma ação qualquer, mas aquela que é certa, ou boa, a virtude que está em jogo é uma virtude no ato; logo, uma virtude ativa, que é a excelência no ato que assegura ser certo, ou bom, qual seja, o ato que alcança o bem desejado. Logo, uma educação para o agir.

**Consideração terceira:** Educação para a excelência *{arete}*. Por que uma educação para a excelência? Não uma excelência qualquer, mas aquela que é o meio para uma conduta humana boa, ou seja, aquela conduta dirigida para o bem, por meio de uma ação correta, que é segundo certa virtude – excelência no pensar, no fazer e no falar. Logo, educação para uma certa virtude, sendo esta uma excelência humana, que é o meio para o certo como a mediana entre a falta e o excesso. “Na tese aristotélica tradicional, (...) o que a educação em virtudes me ensina é que o meu bem como homem é o mesmo que o bem dos outros, a quem estou unido na comunidade humana” (MacINTYRE, 2001, p. 383). Assim, uma educação doutrinária do meio ético é uma das alternativas que se faz presente.

**Considerações finais: de uma ontologia administrativa a uma deontologia organizacional, ou vice versa.**

No que diz respeito ao fato de estarmos aqui considerando a administração como ação, cremos ser este quase um consenso em nosso meio acadêmico, haja vista se tratar de uma posição que há muito vem, possivelmente, sendo afirmada por estudiosos da área, seja com o próprio termo “ação” seja com o termo “prática” – por ex. Newman (1951); Guerreiro Ramos (1983). O mesmo, no entanto, não pode ser dito quanto à parte da tese que qualifica a ação do administrador como virtuosa. Daí, perguntarmos: o que poderia nos levar a crer que administração, sendo ação, é virtuosa, não podendo ser de outro jeito?

Primeiramente, é interessante fazer notar que a nossa proposta não deixa de ser, em certo

sentido, um regresso ao passado, melhor dizendo, uma recuperação do legado clássico, ou ainda, do humanismo que desde sempre subjazia na noção de negócios humanos e, por conseguinte, de governante, mas que o advento da modernidade tratou de (re) significar seus significados. Experimentamos a quebra do passado com o futuro e, com ela, o abandono da tradição de nosso pensamento político (ARENDR, 1997), cujo resvala se faz sentir poderosa e amargamente na disciplina administrativa, que por se alegar fenômeno moderno, assume claramente sua falta de compromisso com esse passado e, assim, com toda e qualquer noção de continuidade e perduração do pensamento, do social e da natureza (GUERREIRO RAMOS, 1981), o que é o mesmo que assumir uma demissão consciente de pensar a crise do mundo contemporâneo pela reflexão séria do corpo teórico vigente na disciplina.

Virtude e governo sempre foram idéias co-implicadas. Um bom governante assim o era pela sua virtude (ou excelência). O *vir virtutis* (homem virtuoso) está presente tanto nos discursos de Platão e Aristóteles quanto dos Humanistas dos quatrocentos. Muito embora estes últimos tentaram, via a recuperação do pensamento de Cícero, avançar Aristóteles e se contrapor aos escolásticos (cf. SKINNER, 1996, p. 109 e 129), as linhas mestras continuavam as mesmas: uma vida política digna só pode ser “conquistada pelo aprimoramento do espírito público e energia dos cidadãos”; o “valor de um cidadão” deve ser medido pela “sua capacidade de desenvolver talentos que possui, de atingir um senso adequado do espírito público, e de assim canalizar as energias para o serviço da comunidade”; em suma: a virtude é a verdadeira nobreza do homem, para cujo alcance ele deve guiar suas ações (SKINNER, 1996, p. 102). Foi Nicolas Maquiavel que, sem se afastar demasiadamente do contexto lingüístico daqueles que, como ele, investiam esforço para oferecer espelhos aos príncipes, pôs em suspensão o sentido do termo dentro do humanismo clássico para, assim, destituí-lo, (re) significando-o e, ao mesmo tempo, estabelecer outras bases para o pensamento político moderno (SKINNER, 1996; HIRSCHMAN, 1979), do qual a administração é, digamos assim, uma corruptela. Maquiavel, além de enfatizar demasiadamente a importância que teria o uso da força bruta para a garantia de uma saudável vida política, o que levou Sheldon Wolin a afirmar haver em *O Príncipe* de Maquiavel (2000) uma verdadeira “economia da violência” (WOLIN, 1961, p. 220-224), também questiona o real papel da virtude na política ou condução dos negócios públicos, sugerindo ao príncipe que é melhor enveredar pelas “artes da dissimulação e do encobrimento”, ou seja, aparentar virtuosidade, pois há situações que exigem tal comportamento, e a aprender a “não ser virtuoso”, para agir conforme a necessidade da situação (SKINNER, 1996, p. 149-159). A partir de Maquiavel, a virtude cede lugar ao interesse e à aparência na condução dos negócios, tanto públicos quanto privados, o que claramente se percebe na literatura da área que tenta recuperar o pensamento maquiaveliano (por exemplo: ADAM, 1997; GRIFFIN, 1994; JAY, 1993). Uma proposição como a que aqui apresentamos exige uma revisão detalhada e crítica dessa influência que o pensamento de Maquiavel vem obtendo na área da administração, pois nele, ou nas interpretações sobre o que ele disse, identificamos o descarrilamento que o pensamento político moderno legou para o pensamento administrativo.

Ademais, é crescente a voz de não aceitação de que a administração possa ser qualquer coisa, que possa estar alinhada com qualquer fim, que possa vir a ser tanto um instrumento do bem quanto do mal. Várias linhas discursivas, como a da Teoria Crítica (Bronner & Kellner, 1989), tem acenado ou reclamado uma nova direção da administração na sociedade contemporânea. Em termos específicos, no século passado, havemos de notar uma discussão que aumenta em torno da questão ‘ética organizacional ou nas organizações’, o que tem levado a uma reflexão do fenômeno administrativo em nova perspectiva. Neste sentido, é interessante também notar o crescente movimento do que poderíamos designar como de ‘filósofos políticos na administração’, que vêm se pronunciando, fervorosamente, em torno da

questão ética, iniciada em discursos sobre *corporate social responsibility*, *business ethics* e *stakeholder* (p. ex. FREEMAN, 1983; HARTMAN, 1996; BOWIE & WERHANE, 2005). Isto nos afiança a afirmar que, tais discussões acabam por remeter-nos a uma **organização não existente, e sim, a uma pretendida**, dado que tal abordagem da filosofia política da administração requer mudanças nas condutas ou no *status quo* de uma organização ideologicamente discutida, que não é defendida por todos, mas que domina e tem encontrado ferrenhos críticos, repetindo, os da teoria crítica, por exemplo – a caminho de uma organização moralmente acordada: o dever da administração!

**À guisa de conclusão: enfim, administração – o que é isto?**

**Primeira.** A tese aqui defendida sustenta, antes de tudo, uma conveniente apologia ao bem *{to kaló}*, fazendo uma defesa da possibilidade de existência factual de um fim último, ou bem supremo, que é o viver bem *{eudaimonia}*. No entanto, importa perguntar qual a importância da administração para que possamos lograr o alcance do viver bem coletivo? Se houver um fim humano último, ou bem supremo, ou um bem maior, a administração deve contribuir para o seu alcance, de modo, pelo menos, indireto; do contrário, a administração, como um ato que é mundano, não teria sentido ou importância para a humanidade. Sendo o que é, conforme estamos defendendo, tal fenômeno acaba por se nos apresentar como um dos inúmeros instrumentos dos quais o homem se vale para resolver suas questões de vida, especialmente as relacionadas ao seu cotidiano. Neste sentido, ela estaria voltada para o bem, um bem que é coletivo, e não individual apenas, como temos verificado cotidianamente.

Havemos, intelectualmente, de não discordar de Aristóteles e de toda a tradição histórico-grego-filosófica que reputa a felicidade autêntica na vida contemplativa, ou seja: estando o homem em determinada situação de desprendimento dos bens exteriores e materiais, seria feliz. Todavia, revendo o próprio Aristóteles, qual a solução? Apenas aceitar que a felicidade é para poucos e que a maioria dos homens estaria fadada à infelicidade e à exposição de uma vida materialmente sub-humana? Por certo, que não! Enquanto utilizada para o acúmulo privado de bens, exclusivamente, o que significa a sua tutela à economia de mercado, esta cada vez mais solapadora das questões verdadeiramente humanas, a administração não contribuirá para a emancipação de homens e mulheres, nem mesmo para a conservação do planeta.

**No modo de vida prática, a vida é o bem que se nos apresenta e o viver bem é o que procuramos.** Repetimo-nos na inspiração aristotélica: viver é o bem e viver bem é o fim último. A busca desse bem viver se dá no interespço humano que chamamos de mundo, mas, um mundo que é humano. Sendo humano, é resolvido segundo as condições que são próprias ao homem. No plano objetivo, é algo que deve contribuir para que ele, alcançando os bens que lhe são úteis para viver, e dos quais servindo-se, dispõe sua vida para o viver bem. Seguindo as palavras do pensador helênico, “admitamos, pois, ser a *eudaimonia* um êxito que corre a par com a virtude, ou uma existência provida de recursos suficientes, ou ainda uma vida repleta de encantos, acompanhada de segurança, ou ainda uma abundância de bens e de riquezas, com a faculdade de conservar e de adquirir estas vantagens” (*in Arte retórica*). Portanto, Administração como um instrumento de natureza social para uma sociedade boa<sup>17</sup>, dado que, é de nossa natureza a associação, conforme nos apontou Aristóteles e, com o qual, concordamos, constituindo sociedades de várias ordens. Da administração se espera isto.<sup>18</sup>

**Segunda.** Mais incisivamente, retomemos a questão central: **administração, o que é isto?** A pergunta foi respondida? Vejamos o que foi dito: a administração se faz presente em um modo

de vida: o modo de vida ativa *{bios praktikos}*; sendo um modo de vida ativa, é atividade *{praktikê}*; sendo uma atividade, é ação *{práxis}*. Portanto, a administração se vela em um modo de vida prática *{bios praktikos}*, que sendo uma ação *{práxis}*, ao revelar-se em um ato certo *{eupraxia}*, acaba por desvelar-se em um discurso *{rhetorikê}*, manifestando-se por meio de uma fala dotada de sentido *{logos}*, mas que é conveniente *{logos apophantikos}*; o que nos faz imaginar que ao agente cabe certa dotação de virtudes referentes ao pensar *{phronêsis}*, ao agir *{metriotheta}* e ao falar *{logói}*; requerendo, deste modo, uma formação *{paidéia}*, que lhe é singular tanto em forma quanto em conteúdo. E mais, é uma ação, porque alcança o bem e é virtuosa, pois só por meio da virtude o bem é alcançado; é virtuosa, porque o seu agente, o administrador, é virtuoso; sendo virtuoso, ele age certo; agindo certo, ele alcança o bem; alcançado o bem, reiteramos, a ação é certa. Daí que, se a administração for uma ação que é certa, sendo (1) a gerência uma das formas em que ela se configura como iniciação da realização, a gerência se nos apresenta como um ato certo de realização das ações organizacionais; (2) a liderança sendo iniciação, como um ato certo de iniciação das ações organizacionais; e (3) a política sendo mediação, como um ato certo de mediação das relações organizacionais, visto que as ações estabelecem relações.

Sintetizando: Gerência, Liderança e Política nas Organizações representam tipos de ação *{práxis}*, ou configurações administrativas, de um agente, que sendo virtuoso, age, em circunstâncias diferenciadas, buscando o mesmo fim, segundo exigências contextuais distintas, razão pela qual ele parece desdobrar-se nos tipos de agente que chamamos de gerente, líder e político, mas que é um só agente, o administrador. Desta maneira, diríamos que, no sentido de iniciar, a administração é ação como liderança na organização; no sentido de realizar, ação como gerência nos trabalhos organizacionais; e no sentido de mediar, ação como política nas relações organizacionais. Associando as formas organizacionais, anteriormente discutidas, fica evidente que a administração como gerência era predominante na organização produtiva do tipo família; como política, do tipo estado ou pública; e como liderança, do tipo social. Entretanto, considerando que a organização contemporânea se miscigenou, ou incorporou as formas comentadas, o administrador acaba por exercer os três papéis, simultaneamente.

**Terceira.** Considerando a organização como o âmbito em que a administração se dá, para que possamos afirmá-la ou garanti-la – a administração – como ação virtuosa, necessário se faz que o fenômeno da organização se nos apresente ‘deontologicamente’ - ver Darwall (2003), ou seja, um deve ser organizacional, não um deve ser qualquer, e sim, aquele que, temos encontrado em pronunciamentos indicadores dos filósofos políticos contemporâneos, assim como Bowie & Werhame (2005), Hartman (1996) e Solomon (1992), que nos parece acabar por constituir a organização como uma teia, ou rede, de relações de *stakeholders*, em que estes – note bem – não são agentes organizacionais quaisquer<sup>19</sup>, assemelhando-se a uma sociedade justa, apregoada por pensadores como Rawls (*in* PHILLIPS, 2003), por exemplo.

Nesta linha, tendemos a considerar, na perspectiva do administrador, **a responsabilidade social corporativa (*corporate social responsibility*)** como uma virtude organizacional, **a ética de negócio (*business ethics*)** como um conjunto de práticas de boas ações dos agentes organizacionais no desenvolvimento dos negócios, e **o interessado organizacional (*stakeholder*)** como um agente contido de certo padrão ético que acaba por constitui a organização por meio de uma teia, ou rede, de relações organizacionais de negócios humanos, em que o administrador é o articular de tais relações. Por conseguinte, a organização se nos apresenta como um **deve ser** que circunscreve o **ser** que administração é.

Por fim, um comentário que acaba compreendendo uma outra tese: a administração se nos apresentando no mundo organizacional como uma ação, mas não uma ação qualquer, e sim, aquela que é virtuosa, logo uma virtude mundano-organizacional, qual seja, aquela que alcança o bem a que intenta, não um bem final, mas aquele que é útil ao coletivo humano, manifestando-se por meio da fala dotada de sentido, ela passa a configurar-se como **uma questão tendentemente política**, no modo de vida prática, e não, no modo de vida política, âmbito da política em si<sup>20</sup>. Então, **administração é política no modo de vida prática**. De outro modo, a administração se nos apresenta tão somente como um agir correto por meio da fala dotada de sentido e que é conveniente. Se assim for, a compreensão da administração requer, necessariamente, uma perspectiva política. Isto nos conduz a novos questionamentos, outras teses e hipóteses de estudo para um esclarecimento mais aprofundado – a busca ontológica continua.

### Referências:

- ADAM, S. **O princípio Dilbert**. Rio de Janeiro: Ediouro, 1997.
- ALLISON, G.; ZILIKOW, P. **Essence of decision**: explaining the Cuban missile crisis. 2<sup>nd</sup> edition. New York: Longman, 1999
- ARENDT, H. **A condição humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1997
- ARENDT, H. **A vida do espírito**. Rio de Janeiro: Relume Dumará, 2000
- ARENDT, H. **Entre o passado e o futuro**. 4.ed. São Paulo; Editora Perspectiva, 1997.
- ARISTÓTELES. **A política**. São Paulo: Martins Fontes, 1998
- ARISTÓTELES. **Arte retórica**. Rio de Janeiro: Ediouro
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Bauru, SP: Edipro, 2002
- ARISTÓTELES. **Metafísica**. Madrid: Espasa Calpe, 2003
- BACHARACH, S. B.; LAWLER, E. J. **Power and politics in organizations**. San Francisco, CA: Jossey-Bass, 1980
- BACHELARD, G. **A formação do espírito científico**. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996.
- BENNIS, W. G. ; NANUS, B. **Leaders**. New York: HarperCollins, 1985
- BERTI, E. **Aristóteles no Século XX**. São Paulo: Loyola, 1997
- BOLMAN, L. G.; DEAL, T. E. **Reframing organizations**: artistry, choice, and leadership. San Francisco, CA: Jossey-Bass Pub, 1991
- BOUTROUX, E. **Aristóteles**. Rio de Janeiro: Record, 2000
- BOWIE, N. E.; WERHANE, P. H. **Management ethics**. Malden, MA: Blackwell, 2005
- BRONNER, S. E.; KELLNER, D. M. (eds). **Critical theory and society**: a reader. New York: Routledge, 1989
- BUNGE, M. **Epistemologia**: curso de atualização. São Paulo: T. A. Queiroz/Edusp, 1980
- CHURCH, A. H. **The making of an executive**. Scranton, PA: Inst. of Business Science, 1922
- DARWALL, Stephen (ed.). **Deontology**. Malden, MA: Blackwell, 2003
- DIMOCK, M. **Filosofia da administração**. Rio de Janeiro: Fundo Cultural, 1968
- DRUCKER, P. F. **Administração**. São Paulo: Pioneira, 1975
- DRUCKER, P. F. **Prática da administração de empresas**. São Paulo: Pioneira, 1981
- ETZIONI, A. **Modern organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1964
- FAYOL, H. **Administração industrial e geral**. São Paulo: Atlas, 1965 (1<sup>a</sup>. publicação: 1916)
- FOLLETT, M. P. O conflito construtivo (Pub. Orig. 1925). In: GRAHAM, P. (ed.) **Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento**. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997
- FREEMAN, R. E.. **Strategic management**: a stakeholder approach. Boston: Pitman, 1983
- FREEMAN, R. E.; GILBERT Jr., D. R. **Corporate strategy and the search for ethics**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1988
- FRIEDMAN, M. The social responsibility of business is to increase its profits. **The New York Times Magazine**, september 13, 1970
- GADAMER, H-G. **Verdade e método I**: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica. 7<sup>a</sup>. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2005
- GEORGE Jr., C. S. **História do pensamento administrativo**. São Paulo: Cultrix, 1974.
- GRIFFIN, G.R. **Maquiavel na administração**: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa. São Paulo: Atlas, 1994.
- GUERREIRO RAMOS, A. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.

- GUERREIRO RAMOS, A. **Administração e contexto brasileiro**. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1983.
- GUERREIRO RAMOS, A. Misplacement of concepts and administrative theory. **Public Administration Review**, nov./dec. 1978, pp. 550-557.
- HARTMAN, E. M. **Organizational ethics and the good life**. New York: Oxford UP, 1996
- HEIDEGGER, M. **Poetry, language, thought**. New York: Harper Colophon Books, 1971.
- HEIDEGGER, M. **O fim da filosofia ou a questão do pensamento**. São Paulo: Livraria Duas Cidades, 1972.
- HEIDEGGER, M. **Ser e tempo**. Petrópolis: Editora Vozes, 1998. Parte 1.
- HEIDEGGER, M. Que é isto – a Filosofia? *In: Conferências e escritos filosóficos*. São Paulo: Nova Cultural, 1999
- HESSEN, J. **Filosofia dos valores**. Coimbra: Armênio Amado, 1980.
- HIRSCHMAN, A. **As paixões e os interesses**: argumentos políticos a favor do capitalismo antes de seu triunfo. Rio de Janeiro: Editora Paz e Terra, 1979.
- HODGKINSON, C. **Proposições para uma filosofia da administração**. São Paulo: Atlas, 1983
- JAEGER, W. **Paidéia**: a formação do homem grego. São Paulo: Martins Fontes, 1995
- JAY, A. **Maquiavel na gerência de empresas**. Rio de Janeiro: Zahar, 1993.
- KANT, I. **Prolegômenos a toda a Metafísica futura**. Lisboa: Edições 70, 1982
- KATZ, D.; KAHN, R. L. **Psicologia social das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987
- KOONTZ, H.; O'DONNELL, C. **Princípios de administração**: uma análise das funções administrativas. São Paulo: Pioneira, 1974
- MARITAIN, Jacques. **Arte y escolastica**. Tradução de Maria Mercedes Bergadá. Buenos Aires: Club de Lectores, 1972.
- MacINTYRE, A. **Depois da virtude**. Bauru, SP: EDUSC, 2001
- MAQUIAVEL, N. **O príncipe**. São Paulo: Editora Nova Cultura, 2000.
- MILES, R. E. **Theories of management**. New York: McGraw-Hill Book Co, 1975
- MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. **Safári de estratégia**: um roteiro pela selva do planejamento estratégico. Porto Alegre: Bookman, 2000
- NEWMAN, W. H. **Administrative action**: the techniques of organization and management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1951
- ORTEGA Y GASSET, J. **El hombre y la gente**. Madrid: Revista de Occidente, 1957.
- PETTIGREW, A. M. **The politics of organizational decision-making**. London: Tavistock, 1973
- PFEFFER, J. **Managing with power**: politics and influence in organizations. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1994.
- PHILLIPS, Robert. **Stakeholder theory and organizational ethics**. San Francisco, CA: Berrett-Koehler, 2003
- SCHEIN, E. H. **Psicologia organizacional**. Rio de Janeiro: Prentice Hall, 1982
- SHELDON, O. **The philosophy of management**. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1923.
- SKINNER, Q. **As fundações do pensamento político moderno**. São Paulo: Companhia das Letras, 1996.
- SOLOMON, Robert C. **Ethics and excellence**: cooperation and integrity in business. New York: Oxford UP, 1992
- TAYLOR, F. W. **Princípios de administração científica**. São Paulo: Atlas, 1970 (1ª. publicação em inglês: 1911)
- WEISS, Joseph W. **Business ethics**: a managerial, stakeholder approach. Belmont, CA: Wadsworth, 1994
- WOLIN, S. **Politics and vision**: continuity and innovation in western political thought. Londres, 1961.
- WREN, Daniel A. **The history of management thought**. Fifth edition. New York, John Wiley & Sons, 2005
- WREN, D. A. **The evolution of management thought**. 2ª. Ed. New York: Wiley, 1979.

<sup>1</sup> Entre nós, Guerreiro Ramos foi um dos autores que melhor atentou para este tipo de problema ao denunciar, no campo específico da administração, a prática da “colocação inapropriada de conceitos” (GUERREIRO RAMOS, 1978; 1996), que é e tem sido, com tão bem colocou o sociólogo brasileiro, uma conduta intelectual desastrosa para o campo da administração, pois não somente é impeditiva da correta compreensão do fenômeno da administração como também a afasta de sua finalidade específica. Na realidade, a existência corriqueira desse tipo de conduta confirma, por um lado, a ausência de rigor conceitual, metodológico e, por que não, teleológico, em boa parte dos textos clássicos da área e das discussões administrativa corrente e, por outro, que enquanto as respostas guardarem um viés marcadamente anglo-americano não lograremos alcançar a resposta como essência do Ser.

<sup>2</sup> A distinção posta aqui entre o falar e o dizer é proposital. (ver: HEIDEGGER, 1971, p. 15-87)

<sup>3</sup> Vemo-nos diante de dois conceitos muito considerados na Filosofia: **Ser e Aparência**. A questão requer que falemos do ser por meio daquilo que nos parece ser, conforme nos alertam Heidegger (1998) e Arendt (2000).

<sup>4</sup> Apropriando-nos, metaforicamente, do conceito aristotélico de “justo-termo”, diríamos que ser e aparência coincidem, ou tendem a se aproximar fortemente, na instância de revelação em que já não nos é mais possível desvelar o ser. Isso implica dizer que há, sempre, uma limitação, que é humana, para se atingir o ser de algo.

<sup>5</sup> Este conceito foi originalmente pensado em alemão e deriva da expressão “in der Welt sein”. Na língua portuguesa, é possível um desdobramento do verbo “sein” alemão, cujos correspondentes seriam “ser” e “estar”. “Estar no mundo” compreende o achar-se o ente humano na convivência de outros entes, humanos e não-humanos, que formam para ele o espaço circunstante, em parte social, em parte físico, onde se acha, onde lhe é dado existir, que o contém, envolvendo-o. Nesse sentido, a realidade do homem é de fato um “estar em”, pois ele está, isto é, acha-se posto, incluído, no âmbito exterior que o recebe, o circunda, e onde o seu “estar” se define pela posição espaço-temporal, o que, de certo modo, equivale a dizer “ser do mundo”, no sentido de que o homem também pertencer a uma determinada forma histórica particular. Afirmar “ser” é dizer “constituir-se tal como é”; dizer “ser em” é dizer “constituir-se tal como é no âmbito em que lhe é dado estar”. Desta forma, podemos afirmar “ser no mundo” e “estar no mundo” – o homem/mulher que “é no mundo” também “está no mundo” –, significando coisas distintas, mas não separadas, de tal maneira que se fundem no existente os dois sentidos em um único, representado, portanto, “estar no mundo para ser no mundo”.

<sup>6</sup> O termo “circunstância”, aqui, foi tomado de Ortega y Gasset (1957), para quem ela se define por uma perspectiva, por um ângulo de visão, qual seja, a do vivente por ela circundado.

<sup>7</sup> Queremos reforçar uma distinção mui importante no âmbito de nosso discurso: bem como coisa (aparentemente em alguns discursos econômicos) e bem como fim (discurso aristotélico). Nosso sentido de bem é como fim a que toda ação humana se destina. Quando dizemos bens úteis, o fazemos significando-os como intermediários do bem maior, que defendemos, analogamente, a Aristóteles. Assim dito, coisas necessárias e bens úteis são distintos. A vida prática humana é aquela que o homem busca bens úteis, do contrário, não seria um modo de vida prática humana, pois em torno das coisas que são necessárias para viver todos os animais estão, com aparentes diferenças.

<sup>8</sup> Aqui seríamos um tanto socráticos ao defender que, se homem tem conhecimento do bem, ele não se conduziria para o mal, não fazendo sentido se ele for dotado de ‘razão suficiente’.

<sup>9</sup> Para melhor elucidação do conceito de modo de vida, ver Aristóteles (in *Ética a Nicômaco*) e Arendt (1997).

<sup>10</sup> Hábito (ethos), aqui, não pode ser confundido com o termo “hábito”, tal como modernamente o entendemos, ou seja, não se confunde com costume, tampouco é sinônimo de automatismo, rotina, hábito mecânico, entre outros. Os habitus são disposições de caráter ou virtudes estáveis e permanentes que “aperfeiçoam na direção de sua natureza o sujeito no qual residem” (MARITAIN, 1972, p. 15). O habitus é, antes de tudo, parte constitutiva da areté (JAEGER, 1995).

<sup>11</sup> Curiosamente, por vezes, encontramos, em Aristóteles, homem bom também como spoudaios.

<sup>12</sup> Nos escritos de Aristóteles, encontramos referência ao fenômeno da administração em dois âmbitos bem caracterizados – o da Casa {dioikêsis} e o do Estado {kybernêsis} (in *Política*). Ao que tudo nos parece indicar, o conceito de organização, tal como hoje o entendemos, não fazia parte do aparato conceitual do pensador grego, de modo que não é possível afirmar que a questão da administração fora posta, por ele, nos termos em que se faz exigida atualmente. Ou seja, o fenômeno da administração em si já se fizera percebido àquela época, embora associado a âmbitos distintos dos que hoje o associamos. Este fato ressalta que não podemos vincular, tal como costumemente se faz, o fenômeno da administração às organizações contemporâneas, indicando que sua manifestação tenha ocorrido, pela primeira vez, no contexto da revolução industrial. Na realidade, a administração está associada a toda e qualquer forma de organização, ou social, que tenha como finalidade a busca de bens úteis à existência humana. Neste sentido, ele não é um fenômeno moderno. Em assim sendo, se associarmos o conceito helênico de administração ao de organização, poderíamos dizer que o fenômeno em realce seria algo entre o dioikêsis e o kybernêsis gregos. Logo, a administração é algo que está presente: na casa, como uma unidade antiga (greco-clássica) de ‘produção’ privada, mas que não nos parece mais ser dominante nos dias atuais; no estado, como uma unidade de ‘produção’ pública, formato que nunca conseguimos atingir; e na organização, como uma unidade moderna de ‘produção’ social ou coletiva, formato que parece dominar nossa sociedade atual.

<sup>13</sup> Se fosse tão somente iniciação, seria archein; se fosse apenas realização, seria prattein; e se fosse só mediação, seria mesolábesein. Logo, tanto um quanto os outros! A título ilustrativo, entendemos que:

Atividade Superior	Atividade Elementar	Atividade Funcional	Atividade Utilitária
Viver Bem {eudaimonia}	Ação {práxis} como Iniciação {archein} Mediação {mesolabesein} Realização {prattein}	Cognição {gnosis} Produção {poiesis} Falação {lexis}	Acadêmico {akadêmaikós} Arte {techne} Discurso {rethorikê}

<sup>14</sup> É diante disto que defenderemos, oportunamente, a administração ser administração de stakeholders, estes não como pessoas quaisquer, e sim, aquelas que são configuradas, essencialmente, segundo uma dimensão ética.

<sup>15</sup> Ver nota anterior.

<sup>16</sup> Vale notar, e isto é um aspecto muito curioso em nossa propositura, que o interesse do administrador é um interesse de natureza ‘meta’, não se confundindo com os interesses ou a natureza dos interesses dos stakeholders.

<sup>17</sup> Optamos pelo termo boa, invés de justa, para reafirmar o sentido de que o ‘bem maior’ só é alcançável diante do que é bom, sendo bom aquilo em que o bem está presente e é alcançado, podendo ser o próprio justo.

<sup>18</sup> Isto nos faz lembrar o interessante questionamento de Dodd Jr. (1932, in CLARKSON, 1998, p. 31-46): For whom are corporate managers trustees?

<sup>19</sup> A dimensão ética, mais do que qualquer outra coisa, os caracteriza.

<sup>20</sup> Quando trazemos à tona os temas filosofia e filodoxia, colocamos o homem como um ser que constrói a realidade humana ente ou em torno de um ser do saber e um ser da glória, tendendo para um ou para outro ideal que lhe é próprio, pois tanto um quanto o outro extremo corresponde ao sentimento maior que o homem confere à constituição de sua vida, dando um sentido que é pessoal: amor ao saber – aquilo que o mantém escondido, pois pertence a cada um – ou paixão pela fama – aquilo que o faz aparecer, pois é do mundo. Deste modo, arriscamo-nos a discutir a prática como algo humano que ocorreria no entre a teoria e a expressão, ou a verdade e a opinião, ou o saber e a fama etc. Por certo, nosso intervalo de confiança estará entre uma antiga filosofia e uma nova filodoxia. Antiga filosofia, no sentido marcante de seu significado originário (HEIDEGGER, 1999), nova filodoxia, no sentido de aparecer como deve aparecer. Em vista disto, a administração compreenderia uma prática na prática de ser do próprio homem. A isto que caracterizamos como política restringida ao modo de vida prática.