

PROLEGÔMENOS A TODA A ADMINISTROLOGIA POSSÍVEL: ADMINISTRAÇÃO – O QUE É ISTO?

PROLEGOMENA TO ALL ADMINISTROLOGY POSSIBLE: ADMINISTRATION – WHAT IS IT?

Ariston Azevêdo*
Paulo Sérgio Grave**

Resumo

A ideia central deste texto é discutir a administração a partir do seguinte questionamento: administração, o que é isto? Para respondê-lo, partimos do método que denominamos como hipotético argumentativo, que obedece as fases a seguir elencadas. Primeiramente, partindo de uma posição crítica às respostas que vêm 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, com as devidas reconsiderações autorais. 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.

Palavras-chave: Administração. Ação. Virtude. Ontologia.

Abstract

The main idea of this text is to discuss management starting from the following questioning: administration, what is it? To answer to it, we initiate from the called argumentative hypothetical method, which obeys the phases enumerated next. Firstly, from a critical position to the answers given to the question, we present a thesis as theme or as authors' personal position, that is: administration is a virtuous action. Next, we define a question-problem and formulate certain study and research hypotheses, having as a base the Aristotelian philosophy. Finally, always resuming the central thesis here defended, we seek to build the intellectual conditions of a future answer, through a cycle of intended credible opinions: a hermeneutics of the unsaid for the said; an attempt to think administration in its core, or ontology of administration.

Keywords: Administration. Action. Virtue. Ontology.

* *Doutor em Sociologia Política (UFSC). Professor Adjunto do Departamento de Ciências Administrativas e do Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (PPGA/UFRGS). E-mail: ariston.azevedo@ufrgs.br*

** *Doutor em Administração (USP). Ex-Professor Titular da Universidade Estadual de Maringá (UEM) e da Universidade Positivo (UP). E-mail: pgrave@uol.com.br*

Introdução

Administração – o que é isto? Eis, aqui, uma questão por demais fundamental, mas que nos parece não ter recebido respostas que, de fato, proporcionem uma compreensão adequada do fenômeno que lhe corresponde. Marcadas por um viés predominantemente anglo-americano, as respostas até agora oferecidas nos dão a sensação de estarem contribuindo mais para o obscurecimento do que para o esclarecimento daquilo que seja administração e administrar. Isso ocorre porque tais respostas: (i) induzem os estudiosos a considerarem 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 suas relações, motivando a elaboração de ideias anacrônicas e descontextualizadas; e (iii) conduzem a que se circunscreva sua apreensão simplesmente àquilo que parece, em detrimento do que o fenômeno possa ser, essencialmente. Somente a adoção de posturas metodológicas atentas a esses três tipos de problemas pode garantir ao estudioso da área um mínimo de condições adequadas que lhe permita formular uma opinião verossímil sobre o objeto ou fenômeno em questão.¹

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, posta no presente estudo, de modo que se possa superar o paradigma de respostas que, até então, tem vigorado e atuado como uma espécie de obstáculo epistemológico, para usarmos uma expressão de Bachelard (1996), o que, por conseguinte, acaba por tolher a imaginação 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 preocupado 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 assim, estamos interessados em saber o fundamento, a substância da administração ou, em outras palavras, aquilo que a administração é. Parafraseando Heidegger (1999, p. 27), queremos penetrar na administração, demonstrarmos nela, submetemo-nos às suas leis – em suma, filosofar a administração, de modo a restabelecer, ou trazer novamente à tona, suas questões ou preocupações fundamentais, as quais são condizentes com a essência mesma do fenômeno.

Para o fim proposto neste trabalho, apegar-nos-emos ao método que estamos designando de hipotético argumentativo. Este método é, contrário ao método hipotético-dedutivo de Mario Bunge (1980), 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 de nosso interesse, sobre ele lançamos uma questão central (*théma*) – administração, o que é isto?, que procuraremos responder, após analisar, interpretar e criticar as preposições (*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 far-se-á por meio de outra pergunta-problema-chave (*eróthesis*) – por que assim o é?, que, partindo de pressuposições (*prohipóthesis*), será tentativamente respondida com suposições ou

1 Entre nós, Guerreiro Ramos foi um dos autores que melhor atentou para os dois primeiros tipos de problemas acima mencionados, ao denunciar, no campo específico da administração, a prática do “misplacement of concepts” (GUERREIRO RAMOS, 1978, 1981), que é e tem sido, como 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.

hipóteses de estudo (*hipóthesis*). Por fim, argumentando com considerações afeitas ao tema, em forma de revisões, proposições e sínteses, é esperado o desencadeamento de conclusão que leve à aceitação ou à negação da tese defendida, bem como a 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 (1982) sobre a sua contribuição para os estudos da metafísica, que o nosso discurso não se dirige aos iniciantes da área, mas aos futuros estudiosos, docentes e profissionais, no sentido de promover um debate amplo e aberto a respeito da interpretação e propositura que conferimos ao modo como, em sua essência, a administração se nos apresenta. Vale ponderar, também, que as ideias aqui expostas não visam a fundamentar, em termos de conferir maior ordenação, ou mesmo legitimação, a “ciência” da administração nos moldes que têm prevalecido nos manuais e na prática cotidiana da maioria esmagadora das organizações formais, mas, acima de tudo, contribuir para a (re)fundação da ciência da administração em um modo distinto daquela, em suma, uma filosofia, ou uma metafísica, dela. 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 exemplo, que empenharam esforços com propósitos semelhantes aos nossos, qual seja, o de conferir *status* filosófico à administração.

Considerações iniciais: da questão central (*théma*) às hipóteses de estudo (*hipóthesis*)

- A questão (*théma*)

Que é isto? remete a um questionamento grego por natureza – *ti estin* –, que busca explicar pelo *essente*, e não pelo aparente. Consiste em um modo de perquirição que é próprio de determinada investigação, a saber, aquela que envereda pela busca pelo ser dos entes, e para o qual a natureza das palavras, seus significados originários, importam muito. (HEIDEGGER, 1999) Consoante essa exigência, no presente texto recorreremos a alguns termos gregos, de maneira a firmá-lo com rigor conceitual ímpar, correspondente à tradição da questão que estamos recuperando e impondo à administração. Portanto, 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 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, em outras palavras, 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 administração². Expresso de outra forma, boa parte da bibliografia da área tende mais a obscurecer do que esclarecer o leitor sobre o que seja administração, uma vez que seus discursos estão assentados

2 A distinção posta aqui entre o falar e o dizer é proposital. (HEIDEGGER, 1971, p. 15-87)

em primeiras impressões ou aparências fenomênicas³. Isto porque, diversos autores, quando a abordam, fazem-no 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 o que até agora foi falado foi em vão, dado que algo do que os discursos falam, pode ser. Sendo assim, não deixamos de admitir que mesmo as explicações baseadas nas aparências do fenômeno possam 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 e O'Donnell (1974) e Drucker (1981); **Liderança**, como apresentada nos estudos de Schein (1982), Katz e Kahn (1987) e Bennis e Nanus (1985); e **Política**, principalmente em Pettigrew (1973), Bacharach e Lawler (1980) e Pfeffer (1994). Admitindo-se que estes conceitos guardam, realmente, correspondência com o fenômeno da administração; aceitando-se também que eles, cada qual a seu modo, têm a pretensão de apreender tal fenômeno em sua totalidade e, assim, configurá-lo em consonância com seus modos próprios de abordar a realidade organizacional, três observações podem ser feitas: primeira, a relação entre esses conceitos 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 eles caracteriza-se por uma identidade simétrica, que é o mesmo que igualdade, portanto, obedece a uma dialética da correspondência – nesta ótica, a administração corresponde a qualquer um daqueles conceitos, implicando em certa redundância conceitual; e terceira, a relação entre eles 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 a 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 argumentar que a administração é gerência, liderança e política, enquanto algo que seria apropriado, reafirmando o que vem sendo dito que a administração seja.

Além dessas duas posições – (i) nem tudo que falam é administração; (ii) algo que falam é administração –, haveria ainda uma terceira: (iii) há algo que os discursos não falam, mas que é, pois é possível que algo que o fenômeno é não esteja sendo falado. Neste ponto, seguimos Arendt, quando 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. (ARENDR, 2000, p. 21)

Ora, ao estudioso da administração importa, sempre, para que possa chegar o mais próximo possível do ser da administração, (des)velar o que as aparências ocultam, mesmo que, como advertiu Hannah Arendt acima, só se possa chegar ao Ser por

3 *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).*

intemédio daquilo que ele parece ser.⁴ Por certo, é a partir mesmo desta consideração que iremos nos posicionar sobre o que a administração seja em si.

- 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 dá-se no âmbito das organizações, como formas sociais modernas que produzem *bens úteis*⁵. Embora o seu âmbito de ocorrência seja as organizações, isto não significa dizer que estas 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, ressalve-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"⁶. 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" funda-se em sua própria condição de "estar" neste mundo e, mais especificamente, de "estar" em uma determinada situação ou circunstância⁷ contida nele. 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 debruçou-se e suas reflexões somente igualam-se a de outros que, assim como ele, também marcaram significativamente a história do pensamento humano. Para nós, Aristóteles é referência significativa. Nele, estamos pautando, com as devidas reconsiderações, a nossa resposta à questão administração – o que é isto?, muito embora em um ou outro ponto nos afastamos dele, 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

4 Apropriando-nos, metaforicamente, do conceito aristotélico de "justo-termo", argumentaríamos 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.

5 Vide nota de rodapé nº 9.

6 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" define-se pela posição espaço-temporal, o que, de certo modo, equivale a dizer "ser do mundo", no sentido de que o homem também pertence 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". Vários autores fizeram uso dessa distinção, apontando-a de maneiras diversas nas muito próximas em sentido, e dela extraindo várias consequências para as suas formulações teóricas. Guerreiro Ramos (1958), por exemplo, usa "ser-no-mundo" e "ser-do-mundo", ao passo que Paulo Freire (1996) utiliza "estar no mundo" e "estar com o mundo". Pinto (1960), por seu turno, usa "ser no mundo" e "estar no mundo", distinção da qual nos servimos neste texto.

7 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.

ato humano – a questão teleológica; (2) o meio que assegura o fim último – a questão virtuosa; e (3) o meio seguro para dotarmo-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 (2005, *Ret.* I, 5, 1360b3-5), “cada homem em particular e todos os homens em conjunto têm um fim em vista, tanto no que escolhem fazer quanto no que evitam”. 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: “Entendamos por bom[bem] o que é digno de ser escolhido em si e por si, e aquilo em função de que escolhemos outra coisa; também aquilo a que todos aspiram, tanto os que são dotados de percepção e razão, como os que puderem alcançar a razão”. (ARISTÓTELES, 2005, *Ret.* I, 6, 1361b75-78, grifo nosso)⁸ Quer dizer, o bem humano é aquilo que é bom em si mesmo para o homem.

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 bem⁹; mais ainda: para o viver bem (*eudaimonia*). É importante frisar que, esse viver bem adquire diferentes conotações, a depender do modo de vida em que o ato voluntário se dá. Ora, nossos estudos nos levaram à identificação de três modos de vida¹⁰, quais sejam: o modo de vida referencial, que é constituído por modos de vida que proporcionam ao homem alcançar sua *eudaimonia*; o modo de vida prática, que é composto por modos de vida que permitem ao homem o alcance de sua sobrevivência; e o modo de vida corrompida, que é formado por modos de vida que levam o homem a deturpar sua existência. Nessa linha de raciocínio, o viver bem, em sendo uma busca incessante do homem, recebe a conotação de bem viver, no modo de vida prática. Porém, vale ressaltar que um e outro não se confundem, pois o viver bem (*eudaimonia*) é próprio do modo de vida referencial, requerendo, para seu alcance, o bem viver – a própria vida como um bem, não uma vida qualquer, pois ela é humana, mas aquela que guarda a potencialidade do viver bem.

8 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 destina-se. 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.

9 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”.

10 Há uma tradição especulativa sobre os modos de vida, e no mundo ocidental esta tradição está associada aos primeiros filósofos gregos. Foi Pitágoras [569? a.C.] quem primeiramente parece ter proferido os termos “filósofo” e “filosofia” quando, indagado por Léon de Fliunte sobre qual arte valorava mais, respondeu que de arte nada entendia, pois se considerava “filósofo”. (CAMINO, 1999) Esta distinção pitagórica marcaria de modo significativo a maneira como Platão [430-347 a. C.] e Aristóteles [384-322 a. C.] viriam a categorizar e a expor os modos de vidas dos homens. De Aristóteles até os nossos dias, a recuperação da noção de modo de vida foi diversas vezes retomada e entre as pessoas que a recuperaram aparece a figura de Hannah Arendt. Será a partir dos modos de vida elaborados por Aristóteles que Arendt abrirá a sua discussão sobre política em seu livro *A condição humana* (1997).

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

A virtude humana, como uma excelência do homem, é o meio que lhe assegura alcançar o fim – seja o último, sejam os intermediários – a que se dispõe, corretamente. No entanto, haveríamos de perguntar, semelhante a Aristóteles, se o viver bem “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”? (ARISTÓTELES, 2002, *Ét. Nic. I, 9, 1099b 10-12*) Ora, para nós, como para ele, 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, diz um dos maiores interpretes contemporâneos de Aristóteles, “é uma qualidade humana adquirida, cuja posse e exercício costumam nos capacitar a alcançar aqueles bens internos à prática e cuja ausência nos impede, para todos os efeitos, de alcançar tais bens”. (MacINTYRE, 2001, p. 321) A virtude é a garantia humana que conhecemos!

- Pressuposto Terceiro: o meio seguro para dotarmo-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, mas de uma educação para a virtude – mais 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, a virtude é uma excelência; e, sendo uma excelência, mais ainda, uma excelência humana, ela encontra-se 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 ele afirma que a virtude é algo que se adquire pelo “hábito” (*ethos*), ou seja, pelo hábito de “praticar boas ações”. (ARISTÓTELES, 2002, *Ét. Nic. I, 9, 1099b*)¹¹ 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 virtude 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”. Assim posto, 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, corretamente. Sendo assim, temos de modo específico 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*)¹²; e HE3: Sendo um bom governante, ou

¹¹ *Habito (ethos-hexis), 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 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).*

¹² *Curiosamente, por vezes, encontramos, em Aristóteles, homem bom também como spoudaios.*

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 referencial; enfatizamos, sendo um ato que é certo, porque é correto segundo certa virtude. Se, conforme asseverou Aristóteles, o princípio mais certo de todos é aquele a respeito do qual “é impossível enganar-se” (ARISTÓTELES, 2003, *Met.* 3, 1005b 12-18), por analogia, o ato certo por excelência é aquele em que o engano 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 certo bem útil, que é necessário, suficiente e 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”. ARISTÓTELES, 1998, *Pol.* I, 3, 1257^a, grifo 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 reconsideração do pensamento aristotélico, a fim de que possamos tratar de governo das organizações.¹³ 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, de certa forma, implica no agir bem, de modo coletivo.

¹³ Nos escritos de Aristóteles (1998), encontramos referência ao fenômeno da administração em dois âmbitos bem caracterizados – o da Casa (*dioikêsis*) e o do Estado (*kybernêsis*). 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, ela não é um fenômeno moderno. Em assim sendo, se associarmos o conceito helênico de administração ao de organização, poderíamos considerar 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.

Consideração primeira. O aspecto circundante: a administração se vela em um modo de vida prática, mais particularmente, a produtiva. Por que assim o é? Como observamos anteriormente, três são os conjuntos de modos de vida que identificamos: os modos de vida referencial, os modos de vida prática e os modos de vida corrompida. Segundo entendemos, e vários discursos afirmam – por exemplo, os pensadores da linha gerencialista – a administração está vinculada aos modos de vida prática do homem, que é aquele em que sua plena existência dá-se em torno de bens úteis – admissivelmente, poderíamos nominar como modo de vida produtiva, ou mesmo, econômica. 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 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), consignaríamos que ação é iniciação (*archein*); mas não somente, pois, segundo a pensadora, ação também pode ser entendida como realização (*prattein*). Mas a ação, como 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, tendo em vista que 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.¹⁴ 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, concretize-se 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 iniciem-se e/ou realizem-se por outros diante da mediação que é conveniente.¹⁵

Consideração terceira. O aspecto manifestante: administração manifesta-se, 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 a 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 manifestar-se, pois a

14 Se fosse tão somente iniciação, seria *archein*; se fosse apenas realização, seria *prattein*; e se fosse só mediação, seria *mesolábesein*. Assim sendo, 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 {mesolábesein} Realização {prattein} | Cognição {gnosis} Produção {poiesis} Falação {lexis} | Acadêmico {akadêmáikós} Arte {techne} Discurso {rethorikê} |

15 É diante disto que defenderemos, oportunamente, a administração ser administração de stakeholders, eles não sendo entendidos como pessoas quaisquer, e sim aquelas que são configuradas, essencialmente, segundo uma dimensão ética.

política em si mesma é da vida referencial. 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, mas argumentação (*logos apophantikos*); sendo argumentação, nem lógica, nem sofística, mas retórica.¹⁶

- 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. Neste particular, 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*), uma das virtudes que orientará todos os seus atos, posto que 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*), a qual confere ao homem a sabedoria prática, que 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.¹⁷

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 alguém que age no momento oportuno (*kairos*); nem é aquele que procura “tirar vantagens de tudo”, visto que 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*). Porém, 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. Em consequência, 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 fala-

¹⁶ Ver nota anterior.

¹⁷ 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.

dor, como pode parecer, mas um discursador daquilo que é próprio 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 corretamente, 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*); na vida prática, o útil (*khrésimos*); e assim por diante. 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; de julgamento – o juízo sobre, 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; portanto, 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. Consequentemente, educação para 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 tratar-se 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 exemplo, 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 ou, melhor dizendo, uma recuperação

do legado clássico, ou ainda do humanismo que, desde sempre, subjazia a noção de negócios humanos e, por conseguinte, de governante, mas que o advento da modernidade tratou de (re)significar. Experimentamos a quebra do passado com o futuro e, com ela, o abandono da tradição de nosso pensamento político (ARENDR, 1997), cujo resvalo 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 ideias coimplicadas. 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, 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 linguístico daqueles que, como ele, investiam esforço para oferecer espelhos aos príncipes, pôs em suspensão o sentido do termo dentro do humanismo clássico para, assim, destituir-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 na 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 desvincula-se de sua conotação cristã e, resignificada, incorpora o interesse e a aparência como elementos apropriados e legítimos para a prática de conduzir negócios, tanto públicos quanto privados, o que abertamente se repete, sem qualquer reticência de fundo ético, na literatura da área que tenta recuperar o pensamento maquiaveliano. (ADAM, 1997; GRIFFIN, 1994; JAY, 1993) Uma proposição como a que, neste estudo, 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 afirmou, identificamos a herança que o pensamento político moderno legou para o pensamento administrativo.

Ademais, é crescente a voz de não aceitação 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), têm 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 observar o crescente movimento do que poderíamos designar como de “filósofos políticos na administração”, que vêm se pronunciando, fervorosamente, em torno da questão ética, indiciada em discursos sobre *corporate social responsibility*, *business ethics* e *stakeholder*. (BOWIE; WERHANE, 2005; FREEMAN, 1983; HARTMAN, 1996) 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 àquelas relacionadas a sua vida prática. Neste aspecto, a administração estaria voltada para o bem, um bem que é coletivo, e não individual apenas, como temos verificado quotidianamente.

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 as considerações do 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 humana 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 dá-se no Inter espaço 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 se servindo, dispõe sua vida para o viver bem. Seguindo as palavras do pensador helênico, admitamos: “a felicidade [*eudaimonia*] o viver bem combinado com a virtude, ou a auto-suficiência na vida, ou a vida mais agradável com segurança, ou a punjança de bens materiais e dos corpos juntamente com as faculdades de os conservar e usar”. (ARISTÓTELES, 2005, *Ret.*, I,5, 1360b 14-17) Portanto, Administração como um instrumento de natureza social para uma sociedade boa¹⁸, 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.¹⁹

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 produtiva (*bios praktikos*); sendo um modo de vida produtiva, é atividade (*praktikê*); sendo uma atividade, é ação (*práxis*). Portanto, a administração se vela em um modo de vida prática (*bios praktikos*),

18 Optamos pelo uso do termo boa, ao 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.

19 Isto nos faz lembrar o interessante questionamento de Dodd Jr. (1932), publicado em Clarkson (1998, p. 31-46): For whom are corporate managers trustees?

que, sendo uma ação (*práxis*), ao revelar-se em um ato certo (*eupraxia*), acaba por desvelar-se em um discurso (*rhetorikè*), 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, por exemplos, 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, que 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, corretamente; alcançado o bem desta forma e não de outra, 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, afirmaríamos que, no sentido de iniciar, a administração é ação como liderança na organização; no sentido de realizar, é ação como gerência nos trabalhos organizacionais; e, no sentido de mediar, é 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 miscigenou-se, 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, mas aquele que temos encontrado em pronunciamentos indicadores dos filósofos políticos contemporâneos, assim como Bowie e 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 quaisquer²⁰, e sim, “agentes organizacionais virtuosos”, favorecendo uma sociedade justa, apregoada por pensadores como Rawls (apud 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 constituir a organização por meio de uma teia, ou rede, de relações organizacionais de negócios humanos, ou de interesses individuais e coletivos, em que o administrador é o articulador 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

²⁰ A dimensão ética, mais do que qualquer outra coisa, os caracteriza.

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 si²¹. 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. ed. 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. *Retórica*. Lisboa: Imprensa Nacional, 2005.
- ARISTÓTELES. *Ética a Nicômaco*. Bauru, SP: Edipro, 2002.
- ARISTÓTELES. *Metafísica*. Madrid: Espasa Calpe, 2003.
- ARISTÓTELES. *A política*. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- 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. (Ed.). *Critical theory and society: a reader*. New York: Routledge, 1989.
- BUNGE, M. *Epistemologia: curso de atualização*. São Paulo: T. A. Queiroz/Edusp, 1980.

²¹ Quando trazemos à tona os temas filosofia e filodoxia, colocamos o homem como um ser que constrói a realidade humana entre 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 correspondem ao sentimento maior que o homem confere à constituição de sua vida, dando-lhe um sentido 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.

- CAMINO, F. Nota sobre la tradición doxográfica de los términos "filósofo" y "filosofía". *Areté Revista de Filosofía*, v. 11, n. 1-2, p. 13-30, 1999.
- CHURCH, A. H. *The making of an executive*. Scranton, PA: Inst. of Business Science, 1922.
- CLARKSON, Max. (Ed.). *The corporation and its stakeholders*. Toronto: University of Toronto Press, 1998.
- 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. 1ª. publicação: 1916.
- FOLLETT, M. P. O conflito construtivo. In: GRAHAM, P. (Ed.). *Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. Publicação original de Follet. 1925.
- 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.
- FREIRE, P. *Educação como prática da liberdade*. 22. ed. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- 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. 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 redução sociológica (introdução ao estudo da razão sociológica). Rio de Janeiro: Iseb, 1958.
- GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização 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*, p. 550-557, nov./dec. 1978.
- 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: HEIDEGGER, M. *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: 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
- PINTO, Álvaro Vieira. *Consciência e realidade nacional*. Rio de Janeiro: ISEB, 1960. v. 1 e 2.
- 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, R. 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*. 5. ed. New York, John Wiley & Sons, 2005.

WREN, D. A. *The evolution of management thought*. 2nd. ed. New York: Wiley, 1979.

Submissão: 06/03/2013

Aprovação: 02/05/2014