

O nosso esforço neste texto é parte de um esforço maior de pessoas que estão voltadas para a tarefa de *dizer a administração*. Soma-se, assim, aos esforços de intelectuais, do passado e do presente, empenhados na constituição sólida de um campo do pensamento que pode ser designado por *filosofia da administração*, ou *philosophy of administration*, ou *philosophy of management*, para acolhermos aqui, de maneira provisória, as nomenclaturas convencionalmente adotadas em língua inglesa. Muito embora seja inegável o fato de encontrarmos traços de análise filosófica em boa parte dos principais autores da área de administração, tal como aponta Jun (1993, p. 47), são poucos os autores que se aventuraram a efetuar análise filosoficamente estrita ou quase estrita da administração, onde se pode destacar os trabalhos de Sheldon (1923), Dimock (1968), Catherine & Thillich (1969), Hodgkinson (1983), Jun (1994), Jarrosson (1994) e Pesqueux (2008), este último abordando não exatamente a filosofia da administração, mas filosofia e organizações. Ora, poucos são os autores que realmente se verteram ao estudo do estatuto ontológico da administração para, dele, derivar questões pertinentes à teoria e à prática administrativa.

É nossa pretensão o estudo da administração enquanto uma prática retórica ou discursiva. Nos termos daquela tarefa acima mencionada, diremos que estamos interessados em compreender, para posteriormente explicar, a virtude retórica do administrador. Nesse sentido, no presente texto tentaremos esboçar uma aproximação entre, de um lado, o pensamento filosófico de Aristóteles, particularmente considerando seus textos sobre Ética, Política e Retórica, e, de outro, os estudos de Chaim Perelman sobre Argumentação e Retórica. Sabemos que estabelecer essa aproximação para fins de filosofar a administração requererá, antes e acima de tudo, uma capacidade ímpar de reflexão que, supomos, pode ser encontrada na própria filosofia. Essa capacidade de reflexão, crítica por excelência, é o que se denomina de *atitude filosófica*, que, de acordo com Chauí (2000, p. 9), se caracteriza, de um lado, pela negação, ou seja, por um “dizer não ao senso comum, aos preconceitos, aos pré-juízos, aos fatos e às ideias da experiência cotidiana (...), ao estabelecido” e, de outro, pela “interrogação sobre *o que são as coisas*, as ideias, os fatos, as situações, os comportamentos, os valores (...)”. (destaques no original). É a posse e o exercício dessa

atitude filosófica, portanto, que nos habilitará a *filosofar a administração*, no sentido kantiano, qual seja:

Entre todas as ciências racionais (a priori) só é possível, por conseguinte, aprender a matemática, mas nunca a filosofia (a não ser historicamente): quanto ao que respeita à razão, apenas se pode, no máximo, aprender a filosofar. (...) Pode-se apenas aprender a filosofar, isto é, a exercer o talento da razão na aplicação dos seus princípios gerais em certas tentativas que se apresentam, mas sempre com a reserva do direito que a razão tem de procurar esses princípios nas suas fontes e confirmá-los ou rejeitá-los” (KANT, 2001, p. 672-673). (destaque no original)

[II]

Disso resulta que, como via de adentrar no fenômeno[1] que nos interessa, qual seja, a virtude retórica do administrador, o percurso a ser percorrido na pesquisa seguirá (i) da filosofia à filosofia da administração e (ii) desta à própria administração. Mas à qual filosofia estaríamos nos vinculando aqui, considerando haver uma diversidade delas. De início, vale observar o que afirma Nicola Abbagnano em seu verbete sobre filosofia: “a disparidade das filosofias tem por reflexo, obviamente, a disparidade de significações de filosofias, o que não impede reconhecer nelas algumas constantes” (1998, p. 442). Para sairmos dessa “disparidade” a que se refere Abbagnano, vamos recorrer ao *Tratado de Filosofia* de Régis Jolivet (1969), no qual elabora uma divisão da filosofia que aqui interessa. Segundo o autor, teriam três grandes “partes da filosofia”: (i) *lógica*, que “visa a determinar as condições universais do pensamento coerente consigo mesmo (...) ou visa a definir os métodos e processos exigidos, em cada disciplina particular, pelos diferentes objetos de saber, para obter não somente a coerência, mas também a verdade”; (ii) *filosofia especulativa*, “que tem por fim o puro conhecimento, visa a conhecer o ser das coisas”; e (iii) *filosofia prática*, que “tem por finalidade buscar o bem do homem” e, assim, “visa a conhecer não para conhecer, mas para dirigir a ação” (Jolivet, 1969, p. 32-33). Coerentemente com o percurso que queremos adotar, partiríamos, assim da filosofia {*philosophia*} para a filosofia prática {*philosophia tês práxis*}.

Ora, inegavelmente, é em Aristóteles que iremos encontrar uma preocupação maior em dizer, filosoficamente, o cotidiano; é nele que encontramos os primeiros indícios, ou uma

preocupação mais acentuada, em “dizer a prática humana” de modo rigoroso (Phillipe, 2002; McIntyre, 2001). Enquanto a filosofia em si mesma está associada com os princípios universais, a filosofia prática associa-se com princípios particulares, embora tanto uma quanto outra, de certa forma, não deixem de visa a *sabedoria*: a primeira – a filosofia em si –, a *sabedoria em si mesma* {*sophos*} e, a segunda – a filosofia prática –, a *sabedoria prática* {*phrónêsis*}. Esta distinção parece ter sido devidamente estabelecida por Aristóteles, onde *sabedoria* {*sophos*} compreenderia o saber ou o conhecimento mais elevado do homem, ao passo que a *sabedoria prática* {*phrónêsis*}, um tipo de sabedoria restrita as coisas meramente humanas, algo que permitiria ao homem saber o que lhe seria bom e o que lhe seria mal durante sua existência.

Dito isso, nosso percurso seria, portanto, da sabedoria {*sophos*} à sabedoria prática {*phrónêsis*}. Neste contexto, a *filosofia da administração* compreenderia algo a respeito de tal sabedoria prática, no âmbito em que o ser da administração se faz presente.

[III]

Desde o seu aparecimento, a filosofia apresentou sua exigência fundante: “Es necesario que los hombres filósofos sean buenos indagadores de muchas cosas (Heráclito, Frag. 45, *apud* Abbagnano, 1960, p. 5). Assim se definiu que das características centrais da atitude filosófica é “perguntar *o que* a coisa, ou o valor, ou a ideia, é” (Chauí, 2000, p. 11) (destaque no original). Quem pergunta o que alguma coisa é, ou melhor dizendo, quem pergunta o *que é isto?*[2], 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 (Heidegger, 1999).

Questão primeira: *Administração – o que é isto?* [3]

Bem, esta questão foi respondida por Azevedo & Grave (2014) nos seguintes termos: “a administração é uma ação virtuosa” (2014, p. 698), que se “manifesta” ou “revela-se” “em um discurso {*rhetorikê*}” (2014, p. 703). O que determina, segundo os autores, o fato de a administração ser uma práxis “discursiva” ou “retórica”, é que, em sendo ação, seria uma “atividade política por excelência” (2014, p. 703). Nesse sentido, compreende um discurso {*rhetorikê*} de um agente virtuoso – o administrador – que se manifesta “por meio de uma fala dotada de sentido {*logos*} que é conveniente {*logos apophantikos*}, para, em seguida,

presenciar-se no feito de outros.” (2014, p. 704). Os autores, porém, não chegar a explanar sobre o que seja essa retórica, que certamente deve apresentar singularidades, uma vez que é a retórica de um agente específico – o administrador – que atua em um âmbito também específico, qual seja, o organizacional. Eis porque nossa pergunta.

Questão segunda: *O que é isto, a retórica do administrador?*

Ao que parece, um dos textos que buscou contribuir para com a resposta a esta pergunta é o de Stefani & Azevedo (2014), no qual os autores se propuseram, a partir da teoria dos atos de fala de John Austin, compreender a “dimensão linguística da ação administrativa”, particularmente na figura do gerente. Não bastasse o segmentarismo da análise, o pragmatismo adotado talvez tenha feito com que a resposta dada pelos autores não viesse nos termos como o que aqui, ainda em sua forma esboçada, queremos fornecer, no caso, em termos de uma Ética da Virtude. Vejamos a seguir até aonde conseguimos avançar neste momento.

[IV]

Ao abordar o conceito de virtude *{areté}* aristotélico, como ao abordar sua teoria ética, é necessário ressaltar que as virtudes, assim como a vida virtuosa, estão diretamente conectadas com uma finalidade *{télós}* específica na vida humana, que é o alcance da felicidade (*eudaimonía*). Ou seja, o agente, na sua atuação virtuosa, e na sua vida virtuosa uma vez que a virtude deriva do hábito *{hexis}*, busca atingir um fim que é natural: a felicidade, conforme Aristóteles (1984). Ao analisar os conteúdos da alma, o filósofo conclui que as virtudes se tratam de uma disposição de caráter e podem ser divididas em duas segmentações: as virtudes intelectuais e as virtudes morais, sendo as primeiras preocupadas com a verdade e as segundas relacionadas com a atuação. Uma virtude moral é uma disposição derivada do hábito pois, segundo Aristóteles (1984), um homem se torna virtuoso praticando ações virtuosas, quer dizer, agindo conforme agiria o agente virtuoso. É o grau de excelência no exercício de uma determinada atividade e um meio termo *{mesótês}* entre o excesso e a deficiência.

Este meio termo, no entanto, não se trata de uma média aritmética, mas de uma justa medida relativa a nós, é o meio entre duas ações e, ao mesmo tempo, é o extremo enquanto justo meio conforme a reta razão. É agir conforme o homem virtuoso agiria naquele contexto,

sobre aquelas circunstâncias, obedecendo certas premissas, ou seja, possui um viés particularista no que tange à situação e à atitude. Embora Aristóteles (1984) apresente um conjunto de virtudes morais, seus excessos e faltas, seus extremos viciosos, o filósofo destaca o caráter contextual da ação, de como o caso particular deve ser tratado mediante as características específicas que lhe são próprias.

É com ênfase neste aspecto, a saber, o particularismo da ação do agente, que a ética aristotélica da virtude retornou ao cenário filosófico contemporâneo, tendo como marco o texto de Anscombe: *Filosofia Moral Moderna* (2010). Para a autora, não é mais correto fundamentar a moralidade em elementos de dever e obrigação, ou seja, em um sistema universalista que retire do agente tanto a responsabilidade por seus atos quanto a autonomia deliberativa. Essa perspectiva causa um deslocamento do foco da ética do ato para o indivíduo, trazendo de volta a responsabilidade do agente em relação ao seu comportamento uma vez que este seja derivado de um processo deliberativo e de escolha. Retira a moralidade de um legislador universal e identifica que ela dispõem de um fim em vista: ao nobre, à efetivação de uma vida feliz.

Neste contexto a estrutura formalista desaparece para dar lugar a uma estrutura retórica, onde se atinge uma verdade aproximada e em linhas gerais. Conforme indica Aristóteles (1984), a resposta para a questão virtuosa, no plano prático, não se dá pela aplicação de uma regra universal, mas mediante o postulado de um certo tipo de conhecimento prático utilizado pelo agente virtuoso para distinguir o que deve ser feito no caso particular. Segundo Zingano (2013), esta abordagem retira o acerto de uma zona absoluta e o desloca para um sistema de espectro, onde existe um conjunto de opções mais ou menos corretas, zonas de acerto e zonas de erro.

É mediante a ascensão do elemento particular na virtude aristotélica, principalmente no que tange à sabedoria prática, que a deliberação e a retórica ganham relevância. É na deliberação coletiva que, conforme Hobuss (2011), se realiza a conexão do bem coletivo com o bem individual. Neste contexto a alteridade, conforme Zingano (2013), necessita da voz do outro para se efetivar, de sua manifestação, para que os demais agentes possam reconhecer sua existência e seus interesses, para que a atuação coletiva e individual tenha disponham de justiça e equidade.

É neste ambiente deliberativo onde se discute acerca do mutável, e não do universal e imutável, acerca daquilo que é bom ou ruim, que é justo ou injusto que a retórica se demonstra como elemento fundamental. Ela atua enquanto uma ponte de comunicação entre os agentes a qual permite a interlocução e hierarquização de opinião e valores. A retórica se demonstra enquanto uma relação discursiva mútua pautada em um sistema valorativo que busca a “adesão das mentes”, conforme Perelman (2005), para um direcionamento que se entenda enquanto uma verdade. E acima de tudo ela se impõe enquanto um mecanismo multilateral onde os agentes se encontram abertos ao posicionamento contrário gerando a possibilidade de construção e desconstrução conjunta.

Todavia, ao aprofundarmos a dimensão da retórica clássica no ato e nos conteúdos específicos, evidencia-se que esta acaba por generalizar o campo particular. Como indica Perelman (2005), a retórica grega trabalha em relação a um auditório público, tornando-o ignorante no que tange aos conhecimentos específicos de um campo. Buscamos então auxílio no conceito de Perelman (2005) de auditório particular enquanto um grupo para o qual se dirige cujo conjunto de verdades e conhecimento se encontra num espectro específico, cabendo ao agente o conhecimento de sua linguagem e especialidade (ou generalidade), das premissas e valores. É no contexto prático particular que a retórica é central na contraposição de hierarquias de valores, pois no modo de vida e na atuação práticos a ação é necessária, e meios e fins precisam ser selecionados em detrimento de outros.

Ao avaliarmos a organização da perspectiva de conjunto regimentado de agentes em busca de um objeto em comum, evidencia-se a sua efetivação enquanto uma prática discursiva retórica na qual a administração prática dispõe e se relaciona com outros auditórios particulares. Do ponto de vista organizacional administrativo a retórica se manifesta enquanto processo de comunicação entre o coletivo e o particular no que tange aos valores e bens. Sendo assim, o administrador se encontrara enquanto um mediador nas tomadas de decisão, sejam elas coletivas ou individuais, que muitas vezes contrapõem valores distintos os quais precisaram ser hierarquizados.

Para Aristóteles, Wolff (1999), toda comunidade é constituída em vista de um certo bem, sendo a comunidade política aquela na qual a participação é atribuída mediante a aptidão à comunidade, isto é, o que se chama de “virtude política”, a capacidade de comandar pelo bem de todos. Desse entendimento se conclui que sem direcionamento comum não

existe comunidade, da mesma forma que uma organização sem direcionamento deixa de ser uma organização e tornasse um simples agrupamento, e uma organização sem direcionamento para o bem comum se torna uma organização voltada para o bem de poucos.

Logo a administração recorre à sua virtude retórica particular para mediar os processos direcionais, uma virtude que abrange os conteúdos específicos do ato retórico administrativo e permite uma interlocução com uma rede de auditórios específicos uma vez que a administração se encontra no epicentro de um sistema de articulação e de comunicação social. Ao passo que o administrador, enquanto um agente virtuoso e um bom governante que visa o bem comum, se relaciona com diversos grupos intra e extra organizacionais que dispõem de valores, conhecimentos e posicionamentos distintos, cabe a este administrador virtuoso o saber dialogar no espectro da variedade, pois ele será um ponto de intersecção e moderação na conjuntura deliberativa daqueles que o cercam.

REFERÊNCIAS

- ABBAGNANO, N. **Dicionário de filosofia**. São Paulo: Martins Fontes, 1998.
- ANSCOMBE, G.E.M. *Filosofia moral moderna*. In: Zingano, M. (Org.) Sobre a ética nicomaqueia de Aristóteles. São Paulo: Odysseus Editora, 2010. p. 19-41.
- ARISTÓTELES. **A política**. São Paulo: Martins Fontes, 1998
- ARISTÓTELES. **Arte retórica**. Rio de Janeiro: Ediouro
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. Bauru, SP: Edipro, 2002
- ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Abril Cultural, 1984.
- AZEVEDO, A; GRAVE. P. **Prolegômenos a Toda a Administrologia Possível: Administração – O Que é Isto?** Organizações e Sociedade, v. 21, n. 71, p. 695-712, out./dez. 2014.
- CATHERINE, Robert; THLILLIER, Guy. **Introduction à une philosophie de l'Administration**. Paris: A. Collin, 1969.
- CHAUÍ, M. **Convite à Filosofia**. São Paulo: Ática, 2000.
- COITINHO, D. **Virtudes, Caráter e Responsabilidade**. Dissertatio UFPel, 2014 .
- DIMOCK, M. **Filosofia da administração**. Rio de Janeiro: Fundo Cultural, 1968
- HEIDEGGER, M. Que é isto – a Filosofia? In: **Conferências e escritos filosóficos**. São Paulo: Nova Cultural, 1999.
- HOBUSS, J. **Ética das Virtudes**. Florianópolis: Editora UFSC, 2011.

- HODGKINSON, C. **Proposições para uma filosofia da administração**. São Paulo: Atlas, 1983
- JARROSSON, Bruno. **Convite a uma filosofia do management**. São Paulo: Instituto Piaget, 1994.
- JUN, Jong S. What is philosophy of administration. **Administrative Theory & praxis**, v.15, n.1, 1993. p. 46-51.
- JUN, Jong. S. **Philosophy of administration**. Seoul, Korea: Daeyoung Moonhwa, 1994.
- KANT, I. **Prolegômenos a toda a Metafísica futura**. Lisboa: Edições 70, 1982.
- MacINTYRE, A. **Depois da virtude**. Bauru, SP: EDUSC, 2001
- PERELMAN, C. **Lógica Jurídica – Nova Retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 2000.
- PERELMAN, C; OLBRECHTS-TYTECA, L. **Tratado da Argumentação – A Nova Retórica**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.
- PESQUEUX, Yvon. **Filosofia e Organizações**. São Paulo: Cengage, 2008.
- SHELDON, O. **The philosophy of management**. London: Sir Isaac Pitman & Sons, 1923.
- STEFANI, D.; AZEVEDO, A. A linguagem gerencial analisada à luz da teoria dos atos de fala de J.L. Austin: estudo do pensamento de Peter Drucker. **Revista de Ciências da Administração**, v. 16, n. 40, p. 173-190, dezembro 2014.
- WOLFF, F. **Aristóteles e a Política**. São Paulo: discurso editorial, 1999.
- ZINGANO, M. **As Virtudes Morais**. São Paulo: WMF Martins Fontes, 2013.

[1] Preliminarmente, acolheremos aqui a definição de fenômeno heideggeriana, ou seja, *phainómenon* (fenômeno) enquanto duplo significado, podendo ser tanto “aquilo que se mostra em si mesmo” – o significado positivo e originário do termo –, como também tão somente uma forma de “aparecer, parecer, aparência”, estando os dois significados unidos dentro da própria estrutura conceitual da palavra (1998, p. 58).

[2] Uma questão de filosofia.

[3] Uma questão de filosofia da administração.