

**Filosofia na administração: abordagens clássicas da administração à luz do pensamento filosófico**

**Philosophy of administration: classical approaches of administration in the light of philosophical thought**

**Filosofía de la administración: enfoques clásicos de la administración a la luz del pensamiento filosófico**

Recebido: 27/09/2019 | Revisado: 12/10/2019 | Aceito: 17/11/2019 | Publicado: 03/12/2019

**Rodrigo Ábner Gonçalves Menezes**

ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-2425-2339>

Instituto Federal do Ceará, Brasil

E-mail: [rodrigoabner@gmail.com](mailto:rodrigoabner@gmail.com)

**Resumo**

Este artigo teórico objetiva apresentar a filosofia como uma ciência que possa ajudar o administrador na sua carreira profissional. Apresenta a influência que correntes filosóficas ocidentais exerceram sobre a administração e são abordados temas comuns à luz dos pensamentos filosóficos. Procurou-se mostrar a importância da reflexão filosófica nas funções gerenciais com ênfase na filosofia de Sócrates; o método cartesiano elaborado pelo filósofo francês René Descartes foi utilizado em uma analogia com a ferramenta de qualidade elaborada por Ishikawa (o diagrama de Ishikawa), e em seguida o mesmo pensamento é colocado sob a ótica da teoria da complexidade de Edgar Morin; a filosofia de Nietzsche foi relacionada às características dos empreendedores, onde os pensamentos do filósofo se relacionam com o perfil abordado por autores sobre empreendedorismo; o pensamento aristotélico foi utilizado para demonstrar como a filosofia pode aumentar a produtividade da empresa. É ressaltada a peculiaridade do tema trabalhado, e a importância da filosofia como literatura reflexiva e alternativa para gestores e acadêmicos.

**Palavras-chave:** Filosofia; Gestão; Administração; Empresa.

**Abstract**

This theoretical paper describes the philosophy as a science that can help the administrator in his career. Presents the influence of Western philosophical exerted on the administration and common themes are discussed in light of philosophical thought. Seeks to demonstrate the

importance of philosophical reflection on management functions with emphasis on the philosophy of Socrates; the Cartesian method developed by French philosopher Rene Descartes was used in an analogy with the quality tool developed by Ishikawa (Ishikawa Diagram), and then the same thought is put under the lens of complexity theory of Edgar Morin; the philosophy of Nietzsche was related to the characteristics of entrepreneurs, where the philosopher's thoughts relate to the profile approached by the authors on entrepreneurship; the Aristotelian thought was used to demonstrate how philosophy can enhance productivity. Is pointed out the particular subject matter, and the importance of the philosophy as a reflexive and alternative literature to managers and scholars.

**Keywords:** Philosophy; Management; Administration; Company.

### **Resumen**

Este artículo teórico tiene como objetivo presentar la filosofía como una ciencia que puede ayudar al administrador en su carrera profesional. Presenta la influencia que las corrientes filosóficas occidentales han ejercido sobre la administración y los temas comunes se abordan a la luz de los pensamientos filosóficos. Intentamos mostrar la importancia de la reflexión filosófica en las funciones de gestión con énfasis en la filosofía de Sócrates; El método cartesiano elaborado por el filósofo francés René Descartes se utilizó en analogía con la herramienta de calidad de Ishikawa (el diagrama de Ishikawa), y luego se pone el mismo pensamiento bajo la perspectiva de la teoría de la complejidad de Edgar Morin; La filosofía de Nietzsche estaba relacionada con las características de los emprendedores, donde los pensamientos del filósofo se relacionan con el perfil abordado por los autores sobre emprendimiento; El pensamiento aristotélico se utilizó para demostrar cómo la filosofía puede aumentar la productividad de una empresa. Se enfatiza la peculiaridad del tema y la importancia de la filosofía como literatura reflexiva y alternativa para gerentes y académicos.

**Palabras clave:** Filosofía; Gestión; Administración; Empresa.

### **1. Introdução**

O estudo dos conceitos filosóficos clássicos se mostra de utilidade para empresários e estudiosos de administração que desejam enxergar por um prisma peculiar à origem, o estado e o caminho que toma os conceitos da área. Mattar (2010) ressalta que as teorias em administração estão, em parte, fadadas ao obsoletismo, ao contrário do que acontece com a filosofia onde ideias e princípios são solidificados e integrados a outras ciências. Nos estudos

científicos, sobretudo nas ciências humanas, é dada a devida importância às ideias que se consolidaram no universo do conhecimento filosófico e epistemológico (Boava & Macêdo, 2007) com o intuito de que abordagens sejam construídas em terrenos férteis para garantir a sua força teórica.

A reflexão filosófica e o estudo da epistemologia podem neste caso proporcionar ao gestor novas formas de raciocínio para resolver problemas contingenciais que muitas das ferramentas administrativas clássicas já não podem mais solucionar no século XXI, além de induzir a reflexão acerca dos modelos de gestão difundidos. Para o gestor e/ou estudioso que nega os paradigmas que a filosofia ajuda a quebrar na sociedade moderna, o mundo tende a tornar-se limitado e óbvio, podendo um trajeto reflexivo alternativo ajudá-lo a ter uma visão mais ampliada tanto do mercado quanto das pesquisas na área da administração. Este ensaio teórico, produzido por meio de uma pesquisa bibliográfica, apresenta influências epistemológicas e filosóficas de autores notórios em estudos universitários da administração, além de apresentar filósofos e suas principais teorias. O artigo possui como objetivo geral apresentar a filosofia como uma literatura alternativa e reflexiva para o administrador de empresas e acadêmicos da área. De forma a atingir o objetivo geral, os objetivos específicos serão:

- Apresentar a importância dos estudos filosóficos e epistemológicos para a administração;
- Traçar a relação da filosofia clássica ocidental com os conceitos difundidos na literatura administrativa, mostrando a possibilidade de integração entre as duas áreas do conhecimento de forma a contribuir para o crescimento de um potencial crítico-reflexivo para o acadêmico e/ou administrador de empresas.

Além desta introdução, apresentam-se nos primeiros subcapítulos do referencial teórico como a filosofia tem influenciado os conceitos difundidos em administração e como os princípios filosóficos podem ser utilizados pelo administrador de empresas. Nos subcapítulos seguintes é traçada uma linha de raciocínio dos pensamentos de Sócrates, René Descartes, Nietzsche e Aristóteles com as teorias e conceitos clássicos da administração. Por fim, as considerações sobre o trabalho são ponderadas.

## **2. Influências da filosofia na formação do pensar em administração**

Drosdek (2009, p. 13) nos mostra a influência da filosofia na formação das teorias administrativas e toma como exemplo Peter Drucker, e afirma que “quando desenvolveu suas primeiras teorias sobre administração, Drucker atuava como professor de filosofia e política nos Estados Unidos. Ele desenvolveu, entre outros, o famoso conceito *Management by Objectives*, que deve ter se originado da filosofia de Hegel e Nietzsche”.

O autor ainda faz uma consideração sobre a linha de raciocínio dos principais mestres da administração e afirma que “eles estavam enraizados na história do pensamento ocidental, conheciam a doutrina dos filósofos mais importantes e desenvolveram como primeiro passo, juízos de valor filosófico antes de esboçarem suas teorias sobre administração” (Drosdek, 2009, p. 13).

A filosofia, além de ter um papel fundamental na formação do pensamento administrativo, traz luz às certezas mais comuns da administração, reformulando-as criticamente. Permite que o administrador, bem como os estudiosos da administração, entrem em contato com as várias partes de si mesmo, tomando-o como ponto de referência para o desencadeamento de ações que poderão modificar algumas partes da estrutura empresarial, neste ponto uma análise ontológica focada é mais indicada para revelar aspectos minuciosos, como fizeram Boava & Macedo (2007). Clavo (2008) reconhece a vantagem de analisar filosoficamente a empresa, e dá a sua devida importância a análise a respeito do seu criador, o homem.

A grandeza do homem é definida por duas coisas: a primeira delas, ter a capacidade de se saber limitado e reconhecer que precisa dos demais; a segunda, sonhar em ser ilimitado e ter a possibilidade de melhorar o tempo e o espaço que lhe couberam habitar. Quando essas duas coisas se dão numa mesma pessoa, sem dúvida estamos diante de um empresário em potencial (Clavo, 2008, p. 21).

Muitas são as variáveis que moldam o estilo gerencial de cada indivíduo. Na concepção de Morgan (2002) as vivências culturais, religiosas, afetivas, sociais e econômicas, são apenas alguns desses fatores e, quando nos juntamos com outros para construirmos algo que seja maior e mais duradouro do que nossa própria existência, estamos na verdade tentando negar a realidade da aproximação com a morte.

Esta inter-relação homem-administrador é inseparável e transacional. Mesmo que o gestor tente seguir padrões administrativos previamente estruturados, todas as suas decisões terão um toque íntimo. Esta linha de raciocínio nos leva a considerar que o homem que reflete sobre sua existência, o seu papel e a sua importância na sociedade, tem mais chances de ser um administrador em potencial. Morris (2004), seguindo a mesma linha de raciocínio de

Clavo (2008), assinala que o segredo sustentável atual vem da antiga sabedoria sobre o espírito humano, e que as organizações hoje em dia perdem um grande número de profissionais em potencial devido às crises de meia idade e crises profissionais.

As teorias filosóficas, ao embasarem o espírito empresarial, fundamentam as decisões, alicerçando-as em níveis, internos e externos, proporcionando firmeza e um maior entendimento nas tomadas de decisão.

### **3. Princípios filosóficos para administradores**

Mas como seria o processo de integração das teorias e métodos filosóficos abstratos difundidos há tantos séculos, às teorias e práticas administrativas? É importante estabelecer uma distinção entre a filosofia teórica e prática. A filosofia teórica requer sentar e ponderar, enquanto que a filosofia prática procura levar as pessoas a uma ação inteligente.

O que pode impedir o gestor de levar em consideração o estudo filosófico no âmbito empresarial, é que ele passa a definir e tornar óbvio o que não o é, utilizando soluções e métodos pré-fabricados que podem não acompanhar a complexidade dos ambientes de mercado e da própria empresa. Uma empresa já é complexa em si devido, também, aos seus fatores humanos e burocráticos; além disso, não importa o tamanho da empresa pois o ambiente de mercado sempre será maior do que ela. Para se adaptar a tal realidade, a fuga da zona de conforto mental pode vir a ser um dos fatores de auxílio para obter êxito na atividade administrativa.

### **4. Sócrates e a limitação do saber**

Diante da pressão exercida por acionistas e a acirrada hipercompetição (D'aveni, 1994) faz com que as práticas e costumes gerenciais sejam repassados aos subordinados como uma espécie de sofismo contemporâneo. Sofismo contemporâneo este, que reflete a falta de ética dos profissionais, como por exemplo, o problema de *agency* (Gitman, 2010), onde os administradores colocam seus interesses pessoais acima dos corporativos. Dentre outras funções, os sofistas eram como professores, e costumavam ensinar à classe mais abastada da Grécia antiga a arte da retórica e argumentação. Drosdek (2008) define os sofistas como homens que:

Não defendiam valores mais estáveis, a não ser o sucesso. Não se preocupavam em ajudar as pessoas a agirem de modo correto, orientando-as a partir de algum critério ético. Segundo sua opinião, cada pessoa criava a sua própria verdade a seu bel-prazer e de acordo com os seus interesses pessoais. O que importava unicamente era a capacidade de convencer os outros de seu próprio ponto de vista (*Ibid*, 2008, p. 60).

Os saberes desta natureza comprometem o sucesso do empreendimento, pois uma gestão composta de privilégio para poucos, faz com que o sistema fique ainda mais instável. A liderança no âmbito da economia do conhecimento precisa ser exercida de forma autêntica e natural, pois colaboradores inteligentes não cederão a qualquer forma ilegítima de liderança (*Ibid*, 2008).

As melhores pessoas não querem trabalhar para um egomaníaco, e uma pessoa que só se preocupa com si própria, perderá o suporte dos melhores profissionais capazes de ajudá-la a fazer ótimas coisas. Podemos ver então que além da nossa capacidade profissional, nossas atitudes dentro da empresa são moldadas também de acordo com as nossas características pessoais. As nossas ações se tornam reflexo do nosso caráter, e se o novo gestor não for imparcial poderá prejudicar a toda uma estrutura organizacional. Não é possível fugir de si mesmo, e conseqüentemente impossível escapar de todas as variáveis internas e externas que afetam as decisões dos gestores.

Em um ponto específico, a filosofia socrática faz parte da reflexão grega que volta sua atenção diretamente para a investigação da essência humana, tomando-a como epicentro das mudanças sociais. A busca pela verdade através do reconhecimento do limite da sabedoria apresentado por Sócrates pode auxiliar neste processo decisório. Sócrates sempre procurou fundamentar-se em seus argumentos para testá-los, pois uma afirmação baseada apenas no óbvio não seria o suficiente. Ele também sempre parou diante de qualquer dúvida em sua linha de raciocínio, “tinha a convicção de que enquanto seres humanos, jamais devemos ignorar a dúvida” (Drosdek, 2008, p. 69). A principal reflexão de Sócrates para com o homem é questionar os fundamentos do raciocínio que dão origem à ação, pois uma gestão orientada em princípios socráticos será capaz de selecionar, através de um raciocínio crítico, o que, no meio dos massificados e por vezes insignificantes métodos de gestão, realmente têm valor sustentável. O autor ainda ressalta que:

Para uma gestão inovadora, refletir sobre a perspectiva socrática se apresenta como uma opção. Nesta perspectiva, o colaborador se desloca para centro do interesse do processo por conta do seu conhecimento e criatividade. Saber como fazer as perguntas certas, como

selecionar os objetos de verificação relevantes e os objetivos primordiais, leva o gestor a ocupar-se com o que realmente tem valor para a organização (*Ibid*, 2008).

## **5 . O diagrama de Ishikawa e o método cartesiano, à luz do pensamento complexo**

René Descartes, filósofo e matemático francês, propõe em sua obra O Discurso do Método, um sistema para a resolução de problemas de âmbito filosófico. A administração sofre influências do método cartesiano, devido a forte influência positivista tanto na pesquisa da ciência em si quanto nas atividades de mercado. Os princípios do método podem ser descritos nos seguintes passos (Descartes, 2005, pp. 31-32).:

- a) O primeiro consistia em nunca aceitar como verdadeira nenhuma coisa evidentemente como tal.
- b) Dividir cada uma das dificuldades que devesse examinar em tantas partes quanto possível e necessário para resolvê-las.
- c) Conduzir por ordem os pensamentos, iniciando pelos objetos mais simples e mais fáceis de conhecer, para chegar, aos poucos, gradativamente, ao conhecimento dos mais compostos, e supondo também, naturalmente, uma ordem de precedência em relação aos outros
- d) Em fazer, para cada caso, enumerações tão completas e revisões tão gerais, que tivesse a certeza de não ter omitido nada.

Oliveira (1996) define o diagrama de causa e efeito (ou diagrama de Ishikawa) como uma ferramenta da qualidade onde as informações são organizadas de forma a identificar possíveis causas de um determinado problema ou efeito. O diagrama de causa e efeito deve ser utilizado sempre que se desejar ampliar o universo de causas prováveis, em relação aos efeitos encontrados. Podemos então fazer uma analogia clara a respeito do método cartesiano, com a ferramenta de qualidade desenvolvida por Ishikawa. Ambos os autores afirmam que para resolver efetivamente um problema, devemos tomar como base um objeto de estudo, e nele subdividir suas partes a fim de realizar uma análise filosófica sobre as mesmas, e sua relação com a causa final.

Esse modo de pensar positivista na opinião de Morin (2007) gera um reducionismo científico, sendo o pensamento simplista uma das causas dos atuais paradigmas da



administração, para ele é impossível querer simplificar qualquer coisa, pois tudo é muito complexo em sua essência

Considerando um erro a inteligência que só sabe separar, Morin (2007) declara que tal atitude ofusca o entendimento do todo, pois reduz o caráter complexo do mundo à vários fragmentos independentes. A ação de fracionar os problemas e unidimensionalizar o multidimensional compromete a capacidade de compreensão e reflexão. Assim uma inteligência cada vez mais míope, daltônica e estrábica é formada; eliminando dessa forma as possibilidades de um juízo crítico, corretivo e uma visão de longo prazo.

Este contraste de ideias entre o pensamento cartesiano e o pensamento complexo de Morin, retratam as diferenças de raciocínio exercidas pelo pensamento moderno (Descartes) e o pós-moderno (Morin), em que investigações científicas podem ser moldadas por uma ou por outra abordagem.

## **6 . A filosofia Nietzscheana e o espírito empreendedor**

O filósofo Friedrich Nietzsche, expôs o vitalismo alemão como um dos temas principais da sua filosofia. Podemos tomar algumas ideias e conceitos do filósofo ocidental como importantes suportes para os que aspiram empreender como opção de carreira, e iremos justificá-lo neste tópico. Sua filosofia aborda desde temas extremamente metafísicos até uma concepção geral da sociedade e do que fazemos enquanto ainda caminhamos sobre a terra. Drosdek (2009), se utiliza do pensamento nietzscheano para abordar temas que vão desde a educação à gestão empresarial. Particularmente aqui, faremos uma relação de alguns de seus pensamentos com o perfil dos que almejam empreender.

Empreender é uma forma de enfrentar o mundo, uma maneira de entender a vida com a qual nem todo mundo se sente à vontade. Um empreendedor reconhece a si mesmo porque tem um vazio interior. A única solução que existe para preencher esse vazio interior é criar conceitos (Trías de Bes, 2009, pp. 36-40).

Em uma abordagem comportamentalista é declarado então que o empreendedor é um agente inovador que não cede ao comodismo e procura deixar sua marca no mundo utilizando seus conceitos únicos que realmente façam a diferença. O empreendedor é além de tudo, alguém que acredita no seu potencial para concretizar um sonho e não enxerga a derrota. Este conceito se afina com o mais famoso pensamento de Nietzsche, o super-homem, onde este



declara-se pela coragem e risco, não temendo o fracasso quando o objetivo é a conquista de um lugar em no mundo (Nietzsche, 1998).

Para Nietzsche, o super-homem seria o ser superior intelectualmente, que não briga pela autoridade sobre outrem, mas pela potência em si mesmo. Conhece que é mais importante o autoconhecimento e o domínio de si próprio, do que mostrar-se um vencedor aos olhos dos outros.

Degen (2009) nos dá outra visão do empreendedorismo ao publicar que a “vontade dos empreendedores em vencer todas as dificuldades para desenvolver seu negócio, pagando o preço do sacrifício pessoal para ter sucesso, é função direta de sua necessidade de realizar” (Degen, 2009, p. 14). Esta visão também se identifica com a ideia mostrada por Drosdek (2009):

Para Nietzsche, a realização ideal do potencial próprio era também sempre a melhor e mais honesta contribuição que um indivíduo pode dar para o bem da comunidade. Quem se desenvolve em sua grandeza plena serve de inspiração para os outros e dispõe com isso também da influência de efetivamente poder ajudar os outros no desenvolvimento de seu potencial próprio (*Ibid*, 2009, p. 47).

Podemos ver então que o ato de empreender envolve toda a estrutura emocional do empreendedor e as variáveis com as quais ele se relaciona. Quando alguém procura superar seus limites utilizando sua vontade e o seu amor próprio, está caminhando rumo ao encontro de si, assumindo toda e qualquer responsabilidade por eventuais acertos e erros que venham a ocorrer no meio do caminho. “Segundo Nietzsche, toda pessoa tem a responsabilidade de ser o que ela, em essência, já é potencialmente” (*Ibid*, 2009, p. 146).

Podemos concluir então que o empreendedor é um agente extremamente dinâmico que se move criando e destruindo valores que constrói durante sua longa jornada, ou como declarava Schumpeter (1942), o empreendedor é o agente do processo de destruição criativa, que aciona e mantém em marcha o motor capitalista. A força empreendedora é algo que só agrega valor, criando uma reação em cadeia que inova e dá forças aos que a ela se envolvem. O empreendedor entende que, no âmbito comportamental, precisa superar seus limites para conseguir realizar seu sonho que até então poderia parecer impossível aos/a olhos comuns.

Drosdek (2009) dá ênfase à leitura de Nietzsche quando afirma que cada um precisa encontrar o seu próprio caminho para o sucesso na vida, que a utopia da manhã é a realidade da tarde. É essa visão das coisas que torna o estudo de Nietzsche tão estimulante.

O autor utiliza a filosofia nietzscheana para abordar o eterno desenvolvimento ao que o profissional está fadado a viver, “Nós podemos criar conjuntamente melhores empresas e melhores sociedades, na medida em que, nós mesmos, nos melhoramos enquanto pessoas. Essa era a mensagem central de Nietzsche” (*Ibid*, 2009, p. 281).

## 7. Aristóteles e as dimensões da excelência organizacional

Os dirigentes administrativos lutam incessantemente para que suas organizações concorram de forma competitiva no mercado global. Clavo (2008) lembra que “alguém com visão filosófica pensa antes de agir, analisa a essência de sua empresa, o que e como vende, o que querem seus clientes, qual é sua identidade empresarial, quais devem ser seus objetivos etc.” (Clavo, 2008, p. 22). Aristóteles, filósofo nascido em 384 a.C, mostra-nos pensamentos filosóficos que podemos utilizar de forma a obter a excelência nos diferentes níveis da empresa. Diz ele que devemos dar a devida importância às vontades e anseios das pessoas, entendendo que a sua satisfação pessoal consegue elevar seu desempenho em quaisquer tarefas que venham a realizar. Esta preocupação é fundamental na arte da gestão, pois sem as recompensas intrínsecas da felicidade, realização e sensação de valor e significado no trabalho, as pessoas nunca estarão inteiramente motivadas a obter e sustentar os altos níveis de excelência de que são capazes.

Para o filósofo citado deveríamos buscar um maior entendimento sobre a vontade humana para então tomar atitudes conscientes em relação às diferentes formas de personalidades com as quais nos relacionamos.

Quando olhou o mundo ao redor, Aristóteles viu, como todos nós vemos, que os seres humanos buscam algo diferente. Alguns buscam a riqueza. Outros sonham com a fama. Alguns anseiam pelo amor. Alguns, pelo poder. Os cautelosos almejam a segurança, os audaciosos buscam a aventura. Mas Aristóteles teve um *insight*: por trás de todas as diferenças superficiais no que parece ser o objeto de nossa busca, todos nessa vida na verdade buscam a mesma coisa: a felicidade. E o que Aristóteles percebeu muitos pensadores subsequentes confirmaram. Portanto, a felicidade está conectada tanto à paz quanto ao prazer. Mas, no fundo, é encontrada na atividade. Está no trabalho (Morris, 2004, pp. 24-31).

O autor supracitado acrescenta que “são as pessoas dentro das empresas e sua interação umas com as outras que acabam gerando excelência ou mediocridade.” (*Ibid*, 2004, p. 34). Para este autor o estudo das dimensões da excelência aristotélica é relevante, pois abre

a mente do gestor para novas formas de pensamento, onde cada dimensão da excelência serve de alicerce para relacionamentos verdadeiros, sólidos e duradouros. São elas:

- a) Dimensão Intelectual, que almeja a Verdade;
- b) Dimensão Estética, que almeja a Beleza;
- c) Dimensão Moral, que almeja a Bondade;
- d) Dimensão Espiritual, que almeja a Unidade.

A verdade é um elemento chave que rege qualquer relacionamento, podendo a sua ausência tornar o espírito empresarial fragilizado, por isso não devemos negligenciar o seu valor, sendo importante que ela não se torne um bem escasso na organização, pois é condição para existência de respeito no ambiente de trabalho.

A verdade é o fundamento da confiança, e a confiança é a qualidade mais importante nas relações comerciais: não há nada mais importante que a confiança. Se as pessoas que precisam trabalhar juntas em uma empresa confiam umas nas outras porque estão agindo segundo um conjunto comum de normas éticas, o custo empresarial diminui (*Ibid*, 2004, p. 36-42).

A aplicação da dimensão estética no âmbito organizacional pode trazer benefícios tanto para os colaboradores como para a empresa. Uma das formas mais claras de visualizarmos a sua importância no mundo empresarial é através das palavras de Morris (2004), quando ele reflete que:

Existe beleza na resolução de um problema de forma elegante, na criação de uma estrutura de negócios, grande ou pequena, permanente ou efêmera; e existe beleza em oferecer excelência de qualidade em um serviço ou produto. E é disso que tratam, fundamentalmente, os negócios: a arte da criação, manutenção e aperfeiçoamento de estruturas de relacionamentos e atividades. Aí está à beleza do negócio (*Ibid*, 2004, pp. 93-112).

A dimensão moral que almeja a bondade além de se ocupar com outros temas, procura mostrar o lado ético que rege as relações, ou seja, pessoas espiritualmente saudáveis em relacionamentos socialmente harmônicos.

O maior desafio que enfrentamos atualmente em nossa sociedade mundial está intrinsecamente conectado a ter preocupações éticas verdadeiramente universais. E o tribalismo ético, em várias manifestações, é um dos maiores perigos da vida empresarial nos dias de hoje. Sempre que se estabelece em um círculo interno, a bondade deve servir como base para o desenvolvimento externo, ampliando-se ao máximo a todos os nossos relacionamentos (*Ibid*, 2004, p. 150).

Clavo (2008) enfatiza a importância de a organização ser dirigida com sabedoria e virtude, sendo a “virtude uma predisposição para fazer o bem, uma motivação interna que nos leva a fazer o que é correto” (Clavo, 2008, p. 130). Morris (2004) nos mostra a visão de Aristóteles e corrobora com o pensamento de Clavo (2008, p. 160): “Como tomar boas decisões? Como nos conduzir corretamente da forma mais ética? Aristóteles dá a resposta: precisamos de sabedoria e virtude em nossas vidas”. É importante ter cautela nas tomadas de decisão em qualquer nível organizacional, pois nossa personalidade também é moldada pelas atitudes tomadas diariamente e que formarão o caráter do administrador.

O administrador deve ter a consciência de que “moralidade não é privação, negação e limitação artificial; pelo contrário, é viver tão bem quanto um ser humano é capaz de viver” (Morris, 2004, p. 27). A dimensão espiritual, que almeja a unidade, está diretamente relacionada com as necessidades espirituais dos colaboradores. É a dimensão que sustenta as anteriores.

A essência da espiritualidade é a conexão. O alvo definitivo da dimensão espiritual é a unidade: conexão ou integração íntima entre nossos pensamentos e nossas ações, entre nossas crenças e emoções, entre nós e os outros, entre os seres humanos e o restante da natureza, entre tudo da natureza e a fonte da natureza. Conexão ilimitada. Unidade definitiva (*Ibid*, 2004, p. 189).

Podemos então afirmar que as dimensões da excelência empresarial, são o conjunto da excelência humana, produzida pelo esforço e pela superação individual. Verdade, beleza, bondade e unidade são os alicerces que devem ser o suporte da vida organizacional. Como exatamente eles se aplicam à circunstância específica do momento em que estamos vivendo? Como Sócrates admitiu certa vez sobre si mesmo, “o fato de eu ser filósofo não significa que eu tenha todas as respostas. Significa apenas que posso ajudá-lo a fazer todas as perguntas certas” (*Ibid*, 2004, p. 224).

Os filósofos apresentados podem auxiliar na prática da gestão e do trabalho por fornecer a possibilidade de reflexão sobre as diversas esferas do ato laboral, em que o gestor

poderá então lançar um olhar crítico em diversas perspectivas acerca dos princípios que difunde, bem como das atitudes que executa no dia a dia da organização.

## 8. Considerações

Este trabalho contribui para inserir um tema pouco considerado na literatura acadêmica sobre administração. Apesar de ser enxergada inicialmente como uma relação paradoxal (principalmente por estudantes que possuem um olhar positivista para esta ciência), esperamos que este artigo, escrito de forma simples e direta para estudantes iniciados, impulse futuras discussões e investigações científicas sobre o tema, com maior aprofundamento e enfoque.

A formulação do artigo se baseou em um tema pouco considerado no estudo em administração de empresas. O levantamento bibliográfico é escasso, porém, sendo esta uma apresentação inicial dos aspectos epistemológicos da administração e utilização da filosofia clássica como literatura alternativa à área, servirá de introdução para outros estudos mais aprofundados posteriormente. Além do cunho gerencial, os autores ainda ressaltam a utilização deste trabalho como bibliografia extra para disciplinas de filosofia nos cursos de Administração nas universidades, de forma a apresentar a importância e o alinhamento da disciplina para com o curso.

Para trabalhos futuros, recomendam-se que sejam utilizadas teorias e correntes ideológicas específicas de filósofos, unidos à pesquisas qualitativas empíricas que tentem demonstrar como se dá esta perspectiva em um ambiente organizacional.

## Referências

Boava, D.L.T. & Macedo, F.M.F. (2007). *Constituição ontoteológica do empreendedorismo*. In: XXXI EnANPAD, 2007, Rio de Janeiro. Anais do XXXI Encontro da Anpad.

Clavo, L.C. (2008). *Aristóteles para Executivos: Como a filosofia ajuda na gestão empresarial*. São Paulo: Globo.

D'aveni, R. A. *Hypercompetition* (1994). New York: Free Press.

- Degen, R.J. (2009). *O empreendedor: empreender como opção de carreira*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Descartes, R (2005). *Discurso do Método Regras para a Direção do Espírito*. São Paulo: Martin Claret.
- Drosdek, A. (2008). *Sócrates: O poder do não-saber*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Drosdek, A. (2009). *Nietzsche: A coragem como fator de sucesso*. Petrópolis, RJ: Vozes.
- Gitman, L. J. (2010). *Princípios de administração financeira*. São Paulo: Prentice Hall.
- Mattar, J. (2010). *Filosofia e Ética na Administração 2ª ed.* São Paulo: Saraiva.
- Morgan, G. (2002). *Imagens da Organização: edição executiva 2ª ed.* São Paulo: Atlas.
- Morin, E (2007). *Educação e Complexidade: os sete saberes e outros ensaios*. Cortez Editora, São Paulo.
- Morris, T (2004). *E se Aristóteles dirigisse a General Motors?: A nova alma das organizações 2ª ed.* Rio de Janeiro: Elsevier.
- Oliveira, S.T. (1996). *Ferramentas para o aprimoramento da qualidade. 2ª ed.* São Paulo: Pioneira.
- Schumpeter, J. A. (1942). *Capitalism, Socialism and Democracy*. Nova York: Harper and Brothers.
- Trías de Bes, F. (2009). *O livro negro do empreendedor: Depois não diga que não foi avisado*. Rio de Janeiro, BestSeller.

**Porcentagem de contribuição de cada autor no manuscrito**

Rodrigo Ábner Gonçalves Menezes – 100%