

FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO

J o ã o M a t t a r

2ª edição

João Mattar

FILOSOFIA E ÉTICA NA ADMINISTRAÇÃO

2ª Edição

 **Editora
Saraiva**
www.saraivauni.com.br

Filiais:**AMAZONAS/RONDÔNIA/RORAIMA/ACRE**

Rua Costa Azevedo, 56 — Centro
Fone/Fax: (0XX92) 3633-4227 / 3633-4782 — Manaus

BAHIA/SERGIPE

Rua Agripino Dórea, 23 — Brotas
Fone: (0XX71) 3381-5854 / 3381-5895 / 3381-0959 — Salvador

BAURU/SÃO PAULO

(sala dos professores)
Rua Monsenhor Claro, 2-55/2-57 — Centro
Fone: (0XX14) 3234-5643 — 3234-7401 — Bauru

CAMPINAS/SÃO PAULO

(sala dos professores)
Rua Camargo Pimentel, 660 — Jd. Guanabara
Fone: (0XX19) 3243-8004 / 3243-8259 — Campinas

CEARÁ/PIAUÍ/MARANHÃO

Av. Filomeno Gomes, 670 — Jacarecanga
Fone: (0XX85) 3238-2323 / 3238-1331 — Fortaleza

DISTRITO FEDERAL

SIG Sul Qd. 3 — Bl. B — Loja 97 — Setor Industrial Gráfico
Fone: (0XX61) 3344-2920 / 3344-2951 / 3344-1709 — Brasília

GOIÁS/TOCANTINS

Av. Independência, 5330 — Setor Aeroporto
Fone: (0XX62) 3225-2882 / 3212-2806 / 3224-3016 — Goiânia

MATO GROSSO DO SUL/MATO GROSSO

Rua 14 de Julho, 3148 — Centro
Fone: (0XX67) 3382-3682 / 3382-0112 — Campo Grande

MINAS GERAIS

Rua Além Paraíba, 449 — Lagoinha
Fone: (0XX31) 3429-8300 — Belo Horizonte

PARÁ/AMAPÁ

Travessa Apinagés, 186 — Batista Campos
Fone: (0XX91) 3222-9034 / 3224-9038 / 3241-0499 — Belém

PARANÁ/SANTA CATARINA

Rua Conselheiro Laurindo, 2895 — Prado Velho
Fone: (0XX41) 3332-4894 — Curitiba

PERNAMBUCO/ALAGOAS/PARÁIBA/R. G. DO NORTE

Rua Corredor do Bispo, 185 — Boa Vista
Fone: (0XX81) 3421-4246 / 3421-4510 — Recife

RIBEIRÃO PRETO/SÃO PAULO

Av. Francisco Junqueira, 1255 — Centro
Fone: (0XX16) 3610-5843 / 3610-8284 — Ribeirão Preto

RIO DE JANEIRO/ESPÍRITO SANTO

Rua Visconde de Santa Isabel, 113 a 119 — Vila Isabel
Fone: (0XX21) 2577-9494 / 2577-8867 / 2577-9565 — Rio de Janeiro

RIO GRANDE DO SUL

Av. A. J. Renner, 231 — Farrapos
Fone/Fax: (0XX51) 3371-4001 / 3371-1467 / 3371-1567 — Porto Alegre

SÃO JOSÉ DO RIO PRETO/SÃO PAULO

(sala dos professores)
Av. Brig. Faria Lima, 6363 — Rio Preto Shopping Center — V. São José
Fone: (0XX17) 227-3819 / 227-0982 / 227-5249 — São José do Rio Preto

SÃO JOSÉ DOS CAMPOS/SÃO PAULO

(sala dos professores)
Rua Santa Luzia, 106 — Jd. Santa Madalena
Fone: (0XX12) 3921-0732 — São José dos Campos

SÃO PAULO

Av. Marquês de São Vicente, 1697 — Barra Funda
Fone: PABX (0XX11) 3613-3000 / 3611-3308 — São Paulo

ISBN 978-85-02-09023-1

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Mattar Neto, João Augusto
Filosofia e ética na administração / João Mattar. –
2. ed. – São Paulo : Saraiva, 2010.

Bibliografia.
ISBN 978-85-02-09023-1

1. Administração — Aspectos morais e éticos 2.
Administração - Filosofia 3. Conhecimento — Teoria
4. Filosofia — História 5. Lógica 6. Linguagem —
Filosofia I. Título.

09-11170

CDD-658.001

Índice para catálogo sistemático:

1. Administração : Filosofia e ética 658.001

Copyright © João Augusto Mattar Neto
2010 Editora Saraiva

Todos os direitos reservados.

Diretora editorial: Flávia Helena Dante Alves Bravin

Gerente editorial: Marcio Coelho

Editores: Rita de Cássia da Silva
Juliana Rodrigues de Queiroz

Produção editorial: Viviane Rodrigues Nepomuceno

Suporte editorial: Rosana Peroni Fazolari

Marketing editorial: Nathalia Setrini

Aquisições: Gisele Folha Mós

Capa: Antonio Roberto Bressan

Projeto gráfico: Hamilton Olivieri Jr.

2ª edição

Nenhuma parte desta publicação poderá ser reproduzida por
qualquer meio ou forma sem a prévia autorização da Editora
Saraiva.

A violação dos direitos autorais é crime estabelecido na Lei
n. 9.610/98 e punido pelo artigo 184 do Código Penal.

Sobre o autor

João Mattar é bacharel em Letras pela Universidade de São Paulo (USP), bacharel em Filosofia pela Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUC-SP), doutor em Literatura pela USP e pós-graduado em Administração pela Escola de Administração de Empresas de São Paulo da Fundação Getulio Vargas (FGV-EAESP).

Entre 1994 e 1998, no Centro Universitário Ibero-Americano — São Paulo, foi professor e coordenador de pós-graduação e pesquisa, tendo sido o responsável pelo projeto e implementação de cursos de pós-graduação *lato e stricto sensu* da instituição.

De 1998 a 1999, cursou um pós-doutorado interdisciplinar na Stanford University — Estados Unidos, desenvolvendo atividades em diferentes áreas: participou de grupos de estudo (como o *Philosophical Reading Group*), ministrou aulas e palestras, organizou eventos (como a *Brazilian Music Week*), formou e se apresentou com o *Stanford Guitar Ensemble* (quarteto de violões), cursou disciplinas em diversos departamentos (Ciência da Computação e Matemática, Filosofia, Literatura Comparada etc.), dentre outras atividades. Como pesquisador visitante na Stanford University, desenvolveu pesquisas que foram publicadas e apresentadas em congressos internacionais.

Atualmente, faz parte da Comissão Editorial e do Conselho Científico da Revista de Filosofia *Cognitio*, editada pela PUC-SP, e é membro do Centro de Estudos do Pragmatismo, na mesma instituição. É, também, diretor da Newmed.

É autor de diversos livros, artigos e traduções, dentre os quais se destaca a obra *Metodologia Científica na Era da Informática*, publicada pela Editora Saraiva.

Contato com o autor: jmattar@editorasaraiva.com.br

Prefácio

De despretensiosa apostila utilizada para ministrar a disciplina filosofia em cursos de administração, que se transformou em livro (com o apoio do prof. dr. Julio Gregorio Garcia Morejón, presidente do Centro Universitário Ibero-Americano) e ganhou o Prêmio Clio da Academia Paulistana da História, em 1999, na categoria "História da Filosofia Administrativa", *Filosofia e Ética na Administração* é resultado da ampliação e revisão de uma obra lançada anteriormente: *Filosofia e Administração*.

Ao longo dos anos de vida do livro *Filosofia e Administração*, recebi vários e-mails e cartas de leitores e professores, além dos inúmeros comentários feitos em sala de aula pelos alunos, que, em muitos casos, foram incorporados a esta obra. Tive também a oportunidade de desenvolver o tema deste livro em diversas palestras em faculdades e universidades no Brasil e no exterior, além de me corresponder com alguns autores e pesquisadores que se interessam pelo assunto. Entre eles, gostaria de destacar o contato com o professor Christopher Hodgkinson, autor de *Administrative philosophy: values and motivations in administrative life* e *Proposições para uma filosofia da administração*, que gentilmente me convidou a continuar esta pesquisa e debater algumas das teses aqui defendidas como *visiting scholar* na Universidade de Vitória (Canadá), o que ainda não foi possível e a quem, então, deixo uma homenagem.

Há muitas diferenças pontuais entre os dois livros, que não convém aqui listar nem comentar. O capítulo sobre teoria do conhecimento foi desmembrado em três, e o capítulo sobre estética foi excluído, pois não se ajustava ao tema central e ao tom do livro.

Após a publicação de *Filosofia e Administração*, tive acesso a vários textos (em geral novos, mas em alguns casos desconhecidos) que de alguma forma abordavam relações entre esses dois campos de conhecimento, tentativas de aproximar o

universo da administração de Platão¹, de Aristóteles², de Foucault³, do pragmatismo⁴, da filosofia oriental (inúmeras) etc., nem todas aproveitáveis, mas cujos *insights* e momentos de acerto foram incorporados a este livro.

Mas o grande *boom* de publicações, no final do século passado e início deste século, deu-se em ética na administração, em que filosofia e teoria da administração passaram a flertar com alguma profundidade. A principal mudança nesta obra ocorre justamente na discussão sobre ética administrativa, tanto que mereceu um novo item e é responsável, ainda, pela escolha do título do livro. Aliás, entre as edições destas duas obras ocorreu talvez aquilo de mais terrível que minha geração teve a infelicidade de presenciar, o maior atentado terrorista da história: aviões norteamericanos de turismo foram usados como mísseis contra o próprio país, matando milhares de pessoas e destruindo as torres gêmeas do World Trade Center. Acontecimento que deixou perplexo o mundo e gerou uma reflexão global sobre política, ética e o destino da própria humanidade. E cabe lembrar que há não muito tempo, no final da Segunda Guerra Mundial, em Hiroshima, morreram 300 mil pessoas com uma bomba atômica, e durante a Guerra foram barbaramente assassinados 6 milhões de judeus — o que minha geração não presenciou.

O trabalho de revisar e, é claro, modificar um livro já publicado envolve um grande plano de reformulação do texto já escrito, que em muitos casos não é concluído. É importante, então, deixar registrados os pontos em que planejei modificações, mas não obtive êxito. Esses “fracassos” ficam assim registrados para mim mesmo, como indicações para futuras revisões, e para os leitores, como sugestões de linhas de pesquisa. Desconfio de que é possível abordar filosoficamente o tema da comunicação em administração, partindo da bibliografia contemporânea de administração sobre o assunto. Desconfio também de que é possível relacionar, com bastante sucesso, a teoria semiótica e a teoria do marketing. E, por fim, desconfio de que possa ser proveitoso relacionar a filosofia oriental e a administração ocidental. Esses temas são trata-

¹ KLEIN, Sherwin. *Business ethics: reflections from a Platonic point of view*. New York: Peter Sang, 1993.

² SOLOMON, Robert C. Corporate roles, personal virtues: an aristotelean approach to business ethics. In: DONALDSON, Thomas; WERHANE, Patricia H. (Ed.). *Ethical issues in business: a philosophical approach*. 5th ed. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1996. p. 45-59.

³ MCKINLAY, Alan; STARKEY, Ken (Ed.). *Foucault, management and organization theory: from panopticon to technologies of self*. London: Sage, 1998.

⁴ FONTRDONA, Juan. *Pragmatism and management inquiry: insights from the thought of Charles S. Peirce*. Westport: Quorum Books, 2002; NASHER, F. Byron. *Learning to read the signs: reclaiming pragmatism in business*. Boston: Butterworth-Heinemann, 1997; ROSENTHAL, Sandra B.; BUCHHOLZ, Rogene A. *Rethinking business ethics: a pragmatic approach*. New York: Oxford University Press, 2000; BUCHHOLZ, Rogene A.; ROSENTHAL, Sandra B. *Business ethics: the pragmatic path beyond principles to process*. Upper Saddle River: Prentice-Hall, 1998.

dos muito brevemente neste livro e não foram mais desenvolvidos seja porque não encontrei a inspiração e a bibliografia necessárias, seja porque o texto já publicado resistiu às mudanças.

Desde a publicação de *Filosofia e Administração*, meu momento de maior fôlego filosófico ocorreu como *visiting scholar* na Universidade de Stanford, no Philosophical Reading Group. Lá, tive o prazer de “filosofar” em grupo por um ano, e aqui fica também um agradecimento ao seu coordenador, o prof. dr. Hans Ulrich Gumbrecht.

No Grupo de Estudos do Pragmatismo, na PUC-SP, encontrei também um ambiente acolhedor e desafiador, de interação entre pesquisadores brasileiros e estrangeiros, e agradeço também a seu coordenador, o prof. dr. Ivo Assad Ibri.

Muitas vezes, tive a sensação de que revisar e ampliar um texto escrito há anos é mais difícil e desafiador do que redigir um novo livro, do zero. O ânimo e o estímulo para este árduo trabalho deve-se principalmente à acolhida da Editora Saraiva, nas pessoas de Flávia Helena Dante Alves Bravin, Karina Maria Ramos Guimarães e Henrique Farinha.

Durante o período de pesquisas para a redação desta obra, passei um e-mail para uma lista eletrônica da qual participo, solicitando indicações de bibliografia sobre ética (e filosofia) e administração. Recebi apenas uma resposta, irônica, dando gargalhadas e dizendo que eu estava louco. Filosofia e administração (assim como ética da administração) não são temas que se prestam a risadas, e espero que este livro venha a sacramentar ainda mais essa perspectiva.

João Mattar

Introdução

A filosofia volta, aos poucos, a ser ministrada no ensino fundamental, médio e superior. Depois de passar um período praticamente banida do ensino brasileiro, já que não interessava a um regime militar que seus cidadãos fossem instigados a pensar, a sociedade recomeça a sentir a necessidade de filosofar.

Hoje, a filosofia consta como matéria obrigatória, de formação básica e instrumental, no currículo mínimo dos cursos de graduação em administração. Ou seja, todos os cursos de administração do país têm como uma de suas disciplinas a filosofia. Todos os administradores que nosso país vem formando filosofam por pelo menos um ano.

Mesmo fora do universo da administração, observamos um movimento de renascimento do interesse pela filosofia, até do ponto de vista do apelo mercadológico e do consumo. Lançado em 1991, *O mundo de Sofia*, romance da história da filosofia escrito pelo professor de filosofia norueguês Jostein Gaarder, tornou-se significativamente um *best-seller* mundial, vendendo milhões de exemplares. No Brasil, permaneceu por várias semanas em primeiro lugar como o livro mais vendido entre 1995 e 1996.

Entretanto, apesar de todo esse “entusiasmo”, dois problemas básicos têm funcionado como barreiras no retorno do espaço da reflexão aos cursos de administração: a dificuldade em encontrar professores adequadamente preparados para tal missão e (pasmem!) a resistência dos próprios alunos. **Entusiasmo** vem do grego *enthousiasmós*, que significa “ter um deus dentro de si”. Nesse caso, parece não ter havido ainda o encontro com nossos deuses; não parece que já sejamos capazes de identificar e reconhecer os nossos deuses; eles ainda nos são estranhos.

De um lado, a filosofia resiste, por sua característica de disciplina aberta, a se deixar aplicar a alguma área específica. Se temos nos currículos de administração disciplinas como psicologia aplicada ou sociologia aplicada, se encontramos em livrarias livros com esses títulos, que podem servir de texto-base para esses cursos, é difícil imaginarmos um curso de filosofia aplicada.

De outro lado, entretanto, um programa de filosofia para alunos de administração não pode simplesmente ignorar seu público-alvo e ser todo elaborado como se procurássemos formar um grupo de filósofos. Insistir no estudo da filosofia antiga, centrar o curso na diferenciação das correntes filosóficas, preparar as aulas como um curso de história da filosofia ou um panorama geral da filosofia, ou mesmo repetir a sempre frustrante tentativa de dar uma definição ao termo **filosofia** e apontar suas diferenças em relação às ciências, são equívocos que não podem ser cometidos pelos professores. De um professor de filosofia para futuros administradores exigem-se conhecimentos bastante vastos e diversificados: informática, marketing, teoria geral de administração, psicologia etc., caso contrário seu esforço estará fadado ao insucesso. Pierre Lévy, um dos autores que será bastante citado em nosso texto, é ainda mais radical nesse ponto:

Que o filósofo ou o historiador devam adquirir conhecimentos técnicos antes de falar sobre o assunto, é o mínimo. Mas é preciso ir mais longe, não ficar preso a um 'ponto de vista sobre...' para abrir-se a possíveis metamorfoses *sob o efeito* do objeto. A técnica e as tecnologias intelectuais em particular têm muitas coisas para ensinar aos filósofos sobre a filosofia e aos historiadores sobre a história¹.

A filosofia, como ciência-mãe, deve servir de elemento de ligação e aglutinação entre os diversos campos de conhecimento com que o estudante de administração travará contato ao longo de sua formação. Deve possibilitar a relação entre disciplinas aparentemente tão díspares e conhecimentos dispersos, como direito e estatística, matemática e sociologia, psicologia e contabilidade etc. O professor de filosofia deve assumir função similar à desempenhada pelo dirigente ou executivo nas organizações modernas, entendidas por Pierre Lévy como redes de conversações:

Pedidos e compromissos, ofertas e promessas, assentimentos e recusas, consultas e resoluções se entrecruzam e se modificam de forma recorrente nestas redes. Todos os membros da organização participam da criação e da manutenção deste processo de comunicação. Portanto, não são meras informações que transitam na rede de conversação, mas sim *atos de linguagem*, que comprometem aqueles que os efetuam frente a si mesmos e aos outros. Em particular, as promessas devem ser mantidas. Nesta perspectiva ecológica, o trabalho do dirigente ou do executivo não consiste em 'resolver problemas' ou em 'tomar decisões' sozinho. Ele anima e mantém a rede de conversas onde são trocados os compromissos. Ele coordena as ações.

¹ LÉVY, Pierre. *As tecnologias da inteligência: o futuro do pensamento na era da informática*. Tradução Carlos Irineu da Costa. Rio de Janeiro: Editora 34, 1993. p. 11.

Irá, sobretudo, tentar discernir, durante sua atividade comunicativa, as *novas possibilidades* que poderiam abrir-se à comunidade e ameaçariam reorientar algumas de suas finalidades, gerando assim novos circuitos de conversa².

Chester Barnard, executivo e genial teórico da administração, a quem nos parece não foi dada merecida posição de destaque na história da teoria da administração, também será aqui bastante estudado. Em sua obra essencial *The functions of the executive*, publicada por Harvard pela primeira vez em 1938, Barnard definia da seguinte maneira essa função do executivo como elemento de comunicação:

A coordenação de esforços, essencial para um sistema de cooperação, requer [...] um sistema organizacional de comunicação. Tal sistema de comunicação implica centros ou pontos de interconexão, e só pode operar se esses centros são ocupados por pessoas que são chamadas 'executivos'. Pode-se dizer, portanto, que a função dos executivos é servir como canais de comunicação, na medida em que comunicações devam passar por intermédio de posições centrais³.

Henry Mintzberg define o administrador como o "centro nervoso" da organização. Fala também de dez papéis desempenhados pelo administrador, que se dividiriam em interpessoais (símbolo, líder e ligação), informacionais (monitor, disseminador e porta-voz) e decisoriais (empresário, solucionador de problemas, alocador de recursos e negociador). Na maioria desses papéis, o administrador serve de ponte⁴.

No ensino de filosofia para administradores, entretanto, essa ponte só poderá ser realizada se o professor possuir conhecimento, mesmo que mínimo, de uma diversidade de disciplinas. E, para o funcionamento eficaz da organização universitária, esse conhecimento não é exigido apenas dos professores de filosofia, mas também dos demais, das outras disciplinas. Vejamos um exemplo.

Durante uma de nossas aulas de filosofia, discutíamos os problemas jurídicos que podem advir das terceirizações. Pode-se caracterizar excepcionalmente uma relação de vínculo empregatício entre o funcionário de uma empresa "terceira" e a empresa que contrata seus serviços. Uma empresa X resolve terceirizar suas atividades de vigilância e contrata a empresa Y, especializada nesses serviços. Um

² LÉVY, 1993, p. 65. Essa passagem é um comentário sobre o livro de Terry Winograd e Fernando Flores, *Understanding computers and cognition*.

³ BARNARD, Chester Irving. *The functions of the executive*. 30th. anniversary ed. Cambridge: Harvard University Press, 1968. p. 215. As traduções dos textos de Barnard são todas nossas. Existe uma edição em português da Editora Atlas, lançada em 1971, traduzida por Flávio Moraes de Toledo Piza e com revisão técnica de Lea Maria da Rocha, hoje esgotada, que apresenta seriíssimos problemas de tradução.

⁴ MINTZBERG, Henry. *The nature of managerial work*. New York: HarperCollins, 1973, passim.

vigilante é funcionário da empresa de vigilância Y, mas trabalha na empresa X, com horário de entrada e saída, respondendo às suas normas, encontrando na empresa X um supervisor hierárquico de quem recebe ordens. Formalmente, o vigilante tem vínculo empregatício apenas com a empresa Y. Imaginemos que a empresa Y, por algum motivo, encerre suas atividades fraudulentamente, deixe de recolher os encargos trabalhistas do vigilante e/ou possua os mesmos sócios que a empresa X. Pode haver, nesse caso, problemas para a empresa X. Ela pode ser acionada pelo vigilante, com a argumentação de que a sua relação de emprego, na verdade, se estabeleceu com ela, empresa X (apesar de os documentos indicarem relação formalizada apenas com a empresa Y). Pode-se argumentar que o contrato entre as empresas X e Y foi apenas forjado; que ambas tiveram vantagens financeiras com esse contrato, mas o próprio vigilante foi prejudicado; que o valor estipulado no documento estava abaixo do mercado, e, assim, seus direitos trabalhistas deixaram de ser pagos pela empresa X — é ela que os deveria ao vigilante. Enfim, discutíamos essa questão em uma aula de filosofia, e então sugeri aos alunos que a discussão fosse estendida à aula de direito, que o professor de direito fosse consultado. O objetivo era claro: gerar a comunicação entre as disciplinas, um debate mais amplo. E qual foi a resposta do professor de direito aos alunos? Que nada disso existia, que o contrato de trabalho do vigilante com a empresa Y era o que realmente valia, que o vigilante não tinha nenhum direito de processar a empresa X e, finalmente, uma pergunta: “Mas o que terceirização tem que ver com filosofia?”. Enfim, uma resistência à curiosidade infinita do filósofo, à própria proposta de nosso curso de filosofia. Uma mensagem para o filósofo: cada macaco no seu galho.

Isso, porém, mostra-se contrário ao “espírito filosófico” — o filósofo sempre foi um xereta, e xerife nenhum consegue reprimir sua curiosidade. Mas se mostra também contrário ao “espírito científico” (“o homem movido pelo espírito científico deseja saber, mas para, imediatamente, melhor questionar”⁵) e ao próprio “espírito pedagógico” contemporâneo: a transmissão do saber, hoje, não se limita apenas à transmissão de informações, mas engloba também a aprendizagem dos procedimentos capazes de melhorar a habilidade de conectar campos que a educação tradicional isolava. No modelo de universidade estabelecido no século XIX, e ainda hoje predominante em muitos aspectos, cada ciência ocupa seu lugar em um sistema, e a intromissão de uma ciência no campo de outra tendia a provocar confusões e ruídos no sistema; as colaborações entre os campos de saber distintos só podiam ocorrer

⁵ BACHELARD, Gaston. *A formação do espírito científico: contribuição para uma psicanálise do conhecimento*. Tradução Estela dos Santos Abreu. Rio de Janeiro: Contraponto, 1996. p. 21.

em nível especulativo, na cabeça dos filósofos⁶. Nos modelos contemporâneos de educação, a interdisciplinaridade tornou-se um conceito praticamente indispensável. É interessante notar como as palavras de McLuhan já apontavam nessa direção, há muitas décadas:

Na educação, a divisão convencional do currículo em matérias já está tão superada quanto o *trivium* e o *quadrivium*⁷ medievais na época do Renascimento. Qualquer matéria examinada em profundidade logo se relaciona a outras matérias. [...] A continuar em seus padrões atuais de desrelações fragmentadas, os currículos de nossas escolas não farão senão garantir a formação de cidadãos incapazes de entender o mundo cibernético em que vivem⁸.

A ideia das disciplinas separadas e incomunicáveis baseia-se numa filosofia da especialização, que surgiu motivada por situações históricas e econômicas, hoje superadas:

Há milhares de anos atrás, o homem, coletor de comida, assumiu tarefas posicionais ou relativamente sedentárias. Começou a especializar-se. O desenvolvimento da escrita e da imprensa marcou fases importantes desse processo. Tornaram-se extremamente especializados em separar os papéis do conhecimento dos papéis da ação, embora às vezes pudessem dar a impressão de que 'a pena era mais poderosa do que a espada'. Mas com a eletricidade e a automação, a tecnologia dos processos fragmentados de repente fundiu-se com o diálogo humano e com a necessidade de levar em consideração integral a unidade humana. De repente, os homens passaram a ser nômades à cata de conhecimento — nômades como nunca, informados como nunca, livres como nunca do especialismo fragmentário, mas envolvidos como nunca no processo social total; com a eletricidade, efetuamos a extensão de nosso sistema nervoso central, globalmente, inter-relacionando instantaneamente toda a experiência humana⁹.

Mary Parker Follett, outra teórica da administração injustiçada e esquecida nos meios acadêmicos, utiliza-se de uma interessante expressão, nesse sentido, quando estuda a psicologia do controle nas organizações administrativas: *undepartmentalized thinking* (pensamento "desdepartamentalizado"). Deveríamos

⁶ LYOTARD, Jean-François. *A condição pós-moderna*. Tradução José Bragança de Miranda. 2. ed. Lisboa: Gradiva, 1989. p. 106-107.

⁷ Forma como eram agrupadas as disciplinas na Idade Média, que comentaremos mais à frente (N.A.).

⁸ McLUHAN, Marshall. *Os meios de comunicação como extensões do homem*. Tradução Décio Pignatari. 7. ed. São Paulo: Cultrix, 1993. p. 389.

⁹ *Ibid.*, p. 401-402.

“desdepartamentalizar” nosso pensamento, em relação a todos os problemas que enfrentássemos¹⁰. Follett desenvolverá então a noção de totalidade, sistema ou conjunto. Mas essa totalidade não significa apenas a soma das partes, um conjunto que incluísse todos seus elementos, mas também a relação entre essas partes, relação dinâmica, que modifica continuamente as partes e o próprio todo. Não é apenas a totalidade da situação que interessa a Follett, mas a natureza dessa totalidade. Natureza que implica uma relação funcional entre as partes, um processo contínuo.

George Elton Mayo, o pai da escola das relações humanas na administração, utilizará um conceito semelhante, de “situação total”. Chester Barnard desenvolve, em seu livro publicado em 1938, a ideia de que uma das características essenciais do executivo é o que ele denomina “*art of sensing the whole*” (a arte de sentir o todo), a capacidade de sentir uma situação em sua totalidade, para orientar a tomada de decisões. Ideia que se aproxima do que Idalberto Chiavenato denomina “habilidade conceitual”, a habilidade essencial para o administrador, principalmente nos níveis de alta direção¹¹. Vejamos como Barnard expõe o conceito:

O controle, do ponto de vista da eficácia da organização como um todo, nunca é sem importância, e às vezes é de uma importância crítica; mas é em conexão com a eficiência, que em última análise engloba a eficácia, que o ponto de vista do todo é necessariamente dominante. Sob algumas condições simples, em pequenas organizações, isso é uma questão de senso comum — por exemplo, no governo de algumas pequenas cidades ou na administração de alguns pequenos negócios. Mas em geral esse não é o caso. O senso comum do todo não é óbvio e, de fato, em geral não está efetivamente presente. O controle é dominado por um aspecto particular — o econômico, o político, o religioso, o científico, o tecnológico —, com o resultado de que a eficiência não fica assegurada, e o fracasso advém ou ameaça perpetuamente. Sem dúvida, o desenvolvimento de uma crise, devida ao tratamento desequilibrado de todos os fatores, é a ocasião para a ação corretiva por parte dos executivos que possuem a arte de sentir o todo. Uma concepção do todo formal e ordenada raramente está presente, e talvez seja mesmo raramente possível, com exceção de alguns poucos homens com gênio executivo ou de algumas poucas organizações

¹⁰ The psychology of control, *passim*. In: *Dynamic administration: the collected papers of Mary Parker Follett*. Ed. Henry C. Metcalf, L. Urwick. New York: Harper & Brothers, [194-]. p. 183-209. Follett desenvolve a noção de “situação global” em “O processo de controle”, em GRAHAM, Pauline (Org.). *Mary Parker Follett: profeta do gerenciamento*. Tradução Eliana Chiocheti e Maria Luíza de Abreu Lima. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1997. p. 227-241.

¹¹ CHIAVENATO, Idalberto. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. 4. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1993. v. 1, p. 4-5.