

# **Meditações Funcionalistas: Cinco Reflexões Sobre a Administração**

***Functionalist Meditations: Five Reflections About Administration***

Diego Luiz Teixeira Boava<sup>1</sup>  
Fernanda Maria Felício Macêdo Boava<sup>2</sup>  
Ricardo de Souza Sette<sup>3</sup>

## **Resumo**

Neste artigo apresentam-se as meditações funcionalistas, que se constituem em cinco reflexões teóricas sobre a administração. Trata-se de um texto crítico, que assume uma posição e que pretende debater temas importantes para a área. Não se busca desmerecer ou desqualificar o encontrado na atual realidade do ramo, apenas atingir aquela essência que fica mascarada em discursos romantizados e enviesados por um modo de ver pouco esclarecedor. Busca-se, assim, um novo modo de acesso ao fenômeno administrativo, através de uma análise filosófica sobre a temática, de forma a contemplar novas possibilidades de compreensão da realidade.

**Palavras-chave:** Administração; Funcionalismo; Meditações.

## **Abstract**

*In this article we present the functionalist meditations, which constitute five reflections on the administration: the administrator; technical, education, system, ideology. This is a critical text, which takes a position and you want to discuss issues important to the area. Do not seek to belittle or disqualify those found in the current reality of the business, only to reach that essence which is masked in speeches biased by a rather vague way of seeing. The aim is thus a new way to access the administrative phenomenon, through a philosophical analysis on the theme, in order to contemplate new possibilities of understanding reality.*

**Keyword:** Administration; Functionalism; Meditations.

---

<sup>1</sup> profboava@yahoo.com.br, Brasil. Professor da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP. Doutor em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA. Rua do Catete, 166, Centro, CEP: 35420-000 - Mariana, MG – Brasil.

<sup>2</sup> profamacedo@yahoo.com.br, Brasil. Professora da Universidade Federal de Ouro Preto – UFOP. Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras – UFLA. Rua do Catete, 166, Centro, CEP: 35420-000 - Mariana, MG – Brasil.

<sup>3</sup> turop@bol.com.br, Brasil. Professor da Universidade Federal de Lavras – UFLA. Doutor em Administração pela Fundação Getúlio Vargas – FGV-SP. Caixa Postal: 3037, CEP: 37200-000 - Lavras, MG – Brasil.

Recebido em 13.06.2012  
Aprovado em 10.07.2014

## **Prólogo - Das necessidades de se clarificar os conhecimentos comumente aceitos como válidos sobre o funcionalismo: convite ao debate reflexivo e crítico**

Descartes (1641) e Husserl (2001) são os inspiradores deste artigo. O primeiro, através de suas ‘Meditações sobre filosofia primeira’, busca estabelecer os princípios fundamentais para o conhecimento, isentos de qualquer dúvida. Já o segundo, inspirado na obra ‘Meditações cartesianas’, recorre às meditações de Descartes, por meio das quais se inspira, para estabelecer a chamada fenomenologia transcendental.

Neste ensaio busca-se elaborar as Meditações funcionalistas, compostas por cinco reflexões sobre alguns componentes da administração, a saber: 1ª, a prática subjetiva do administrador; 2ª, a técnica; 3ª, o ensino; 4ª, o sistema; 5ª, a ideologia.

Busca-se um novo modo de acesso ao fenômeno administrativo, por meio de uma análise filosófica sobre a temática, de forma a contemplar novas possibilidades de compreensão da realidade. Trata-se de um texto reflexivo e crítico, que apresenta o funcionalismo de forma inabitual. Isso é importante para se conhecer as origens do modo de ver a administração, que se inicia, em muitos casos, nas escolas que são funcionalistas por natureza. Muitos pesquisadores, mesmo os declaradamente não funcionalistas, têm uma compreensão de mundo funcional. Assim, o estudioso autodeclarado antipositivista e antifuncionalista é, muitas vezes, um refugiado do positivismo e do funcionalismo. É necessário romper com o conhecimento pré-dado, proceder a uma catarse. Ou, em outros termos, fazer uma redução fenomenológica, ou seja, colocar a realidade entre parênteses.

É o que se busca neste artigo, debater com o *establishment*, que acredita ser administração apenas aquilo o que se ensina nas escolas. A filosofia é assim, um movimento do pensamento que traz a tona o que está velado. Vide os artigos tradicionais da área: a maioria apresenta em sua forma uma introdução, revisão da literatura, procedimentos metodológicos, análises e conclusões. Como uma caixa. Contudo, é preciso pensar fora da caixa, caso se busque a compreensão dos fenômenos, não apenas sua explicação.

Mas tal empreitada é, por si só, difícil. A Academia chega a ser refratária a métodos não ortodoxos. Arrhenius (1884) é um exemplo. Quando cursava seu doutorado na Universidade de Uppsala, investigou as propriedades das dissoluções eletrolíticas, estabelecendo as bases da físico-química, que não existiam até então, por meio da tese *‘Recherches sur la conductibilité galvanique des électrolytes’*. Tal estudo foi tão revolucionário que a banca examinadora de sua tese duvidou de sua validade e atribuiu-lhe um conceito mínimo para qualificar. Muitos debates posteriores ocorreram, até que em 1903 ele foi agraciado com o Nobel de Química, em reconhecimento dos extraordinários serviços prestados ao avanço da química através de sua teoria da dissociação eletrolítica (NOBEL PRIZE, 2010).

E na administração, um dos últimos bastiões do funcionalismo? Chega a ser um tipo de missão impossível romper com os grilhões acadêmicos. Veja Guerreiro Ramos, tão incompreendido em sua época.

Todavia, na atualidade está a ocorrer um tipo de devir, o devir de outro modo de pensar a administração, com aporte da filosofia (Habermas, Foucault, Heidegger, Husserl etc.), que está complementando e aprofundando as análises provenientes da sociologia, psicologia e economia. É neste ponto que as Meditações funcionalistas são válidas, pois indicam um caminho, dentre muitos, para se explicitar aquilo que a administração tem, e não poderia deixar de ter, para ser aquilo que é. No caso, algumas de suas funções e aspectos nucleares.

Portanto, o objetivo deste trabalho é elaborar cinco reflexões sobre a administração, contemplando o administrador, sua técnica, o seu ensino, sistema e ideologia em uma perspectiva de questionamento do *mainstream*. Para isto, o artigo é estruturado em cinco meditações, cada qual com uma base teórica pertinente a sua linha de discussão, havendo, por fim, um fechamento das meditações.

### **Primeira meditação - Administração como prática subjetiva do administrador: das origens da razão funcionalista e suas relações com os estudos e pesquisas no campo**

Será a administração uma técnica, uma ciência ou uma arte? Tal indagação é, de certa forma, recorrente. Existem aqueles que defendem um ou outro ponto de vista

acerca do fenômeno, ou mesmo acreditam ser a área uma espécie de compósito que se mostra ora como uma técnica, ora como ciência, ora como arte.

Não obstante, é preciso considerar a origem da administração, que se revela como uma prática do homem em suas relações sociais. Assim, apresenta uma multiplicidade de sentidos que o rigor positivista não logra êxito em compreender adequadamente, mas somente explicar. Dito isto, cumpre esclarecer que antes de se buscar um estatuto epistemológico da área é preciso captar os sentidos inaparentes da prática do ser-que-administra.

Todavia, tal ação é ocultada pelos aspectos subjetivos que o homem administrador apresenta. Deste modo, a administração como área autônoma do conhecimento fica a mercê dos mais variados tipos de administradores que existem, pois sem administrador não há administração.

Ocorre que a ideologia capitalista e o funcionalismo fazem com que a Academia e os pesquisadores somente considerem administração aquilo que o *establishment* ditar como correto. Assim, nas escolas, na literatura, nos discursos e nas investigações observa-se um enviesamento, no sentido de se abordar a temática a partir de uma visão anglo-saxônica redutiva. Redutiva, pois se limita à análise a partir de certas premissas, desconsiderando indagações transcendentais, focando apenas as imanentes. Assim, não se sabe, ou não se busca saber como e por que a administração ocorre no cotidiano das pessoas, nas mais variadas esferas da vida social. Desde alguém que é exímio administrador de estoques em um supermercado, sem nunca ter estudado administração, passando pela dona de casa administradora do lar, filhos, marido, tarefas domésticas, do próprio trabalho etc., até o empreendedor de sucesso criador de novas realidades, como o Barão de Mauá, por exemplo. Ele aprendeu o que hoje se chama de finanças, de forma prática. Há ainda quem administra o tempo, a carreira, a própria vida.

Um pesquisador ortodoxo de administração certamente considera que a dona de casa não é administradora, pois não foi isso que ela estudou a vida toda. Ora, a casa, em si, é uma organização. Tal mulher é a responsável plena pelo adequado funcionamento da casa. Qual a razão dela não ser considerada administradora? O mesmo ocorre em outros espaços (organizações): uma igreja, um exército, uma tribo indígena. Até mesmo uma quadrilha de criminosos é um tipo de organização, a qual é administrada através da

prática do ser-que-administra. Neste sentido, a administração vai além das organizações econômicas, engloba todas as áreas. Surge então a pergunta: como investigar a prática?

O ramo do saber que se ocupa da ação e da prática é a praxeologia, ou praxiologia, que é a teoria epistemológica ou ciência que estuda as leis, ações e o comportamento humano, com o objetivo de atingir conclusões operacionais (do grego πράξις = ação, ato + λόγος = estudo, tratado).

Espinas (1890; 1897), considerado o fundador da praxeologia e o primeiro a usar o termo, divide-a em três eixos centrais:

Eixo de análise: descrição analítica, tipologia, classificação e sistematização das habilidades práticas.

Eixo ambiental: o estudo das condições e leis que determinam a eficácia de atuação.

Eixo descritivo: descrição do início e da formação das habilidades, dos métodos de aperfeiçoamento e de sua possível extinção.

Outro autor considerado o grande difusor do pensamento praxeológico é Von Mises (1949). Para ele, a praxeologia é uma ciência apriorística e formal que investiga a ação humana. Basicamente o homem é um ser para agir, de ação. Ele escolhe, determina e busca uma finalidade. Agir implica a utilização de meios para a obtenção de fins. A ação não se dá somente no plano concreto: o ato de não agir é uma ação.

Kotarbinski (1965) apresenta sua vasta obra em três esferas fundamentais:

Esfera de conceitos: a atividade se dirige para um objetivo, uma finalidade;

Esfera crítica: crítica e análise dos métodos de ação considerando a valorização e avaliação, a partir dos conceitos de eficiência e eficácia;

Esfera normativa: preceitos, normas, regulamentos, recomendações, proibições etc. como caminho a se aumentar a eficiência.

De modo indireto a Academia desenvolve estudos praxeológicos. Para isso, faz uso de outras roupagens, buscando a explicação dos mais variados fenômenos administrativos a partir de premissas inerentes ao modo de produção capitalista.

Qual é então a origem da razão funcionalista na administração? A resposta é: a ilusão. No campo se pesquisa predominantemente algo que não é real, mas sim as

aparências, o vir-a-ser. Assim, as funções existentes na administração são manifestações (aparições) de um fenômeno, não o fenômeno em si.

A ilusão é um tema muito debatido na filosofia. Kant (1781) contribui com o tema ao apresentar três tipos de ilusão:

- a) Ilusão metafísica: erro de pensamento, por exemplo, atribuir realidade objetiva às ideias da razão (Deus, mundo, alma). Influência de fatores externos.
- b) Ilusão lógica: erro de juízo, por exemplo, uma falácia. Influência de sofismas e argumentos inconsistentes.
- c) Ilusão física: erro de sentido, por exemplo, um bastão que parece se curvar quando imerso em água. Influência da imaginação sobre o pensamento.

Observa-se que muitos estudos na administração são oriundos de ilusões metafísicas e lógicas, devido à compreensão equivocada de pesquisadores sobre os fenômenos, sobre a ciência e sobre o método etc. Guerreiro Ramos (1981) foi pioneiro em observar tais aspectos.

A ilusão da razão funcionalista faz com que os avanços epistemológicos sejam obstaculizados. Não obstante, a própria Academia percebe o surgimento de novos horizontes de investigação, como a adoção do paradigma interpretacionista. Destaca-se que o funcionalismo busca a manutenção do *status quo*, não sua transformação ou ruptura.

Em síntese, observam-se aqueles homens que não conhecem o significado amplo do vocábulo administrar ou nunca estudaram administração. Administram de forma prática em todas as esferas da vida social independente de qualquer coisa.

Destarte, a administração é uma experiência concreta prática do homem, desenvolvida em relações sociais visando a consecução de objetivos previamente determinados através de ações variadas. Tais ações são empreendidas mediante a utilização da intuição, por meio da consciência doadora de sentido ao mundo.

Logo, o homem torna-se um ser-para-administrar, sendo a administração uma manifestação de vontade, a transformação da potência em ato, a realização de planos e projetos constituintes derivados da consciência intencional do administrador.

## **Segunda meditação - Técnica como meio de realização dos planos e projetos: sobre a constituição funcionalista da área e suas relações com a prática**

Na primeira meditação verificou-se que a prática é a forma de manifestação do administrar, ou seja, administra-se mediante uma prática subjetiva do homem. Muitos administradores (a maioria deles) nunca estudaram administração para lidar com seus afazeres e negócios. Basta verificar a quantidade elevada de pequenas empresas que são geridas por empreendedores sem educação formal em administração, a grande quantidade de engenheiros ocupando cargos de direção e gerência em organizações industriais, ou ainda economistas administrando bancos etc.

Tal realidade configura-se a partir da vontade que o ser-que-administra manifesta em desenvolver ações no campo administrativo, de forma intuitiva e não teórica. Antes de qualquer teorização, o homem concretamente realiza procedimentos e funções administrativas.

A administração enquanto campo científico, como se sabe, iniciou-se com Taylor (1911) e Fayol (1916). Tais engenheiros, intrigados com o alvorecer de uma nova realidade no interior das organizações industriais de outrora, desenvolveram e aplicaram conhecimentos técnico-científicos na busca por explicar os fenômenos que ocorriam. Acabaram por criar a chamada gerência científica, que predomina até os dias atuais, com atualizações (fordismo, toyotismo, ferramentas de qualidade etc.). Basicamente a gerência científica, neste sentido e ordinariamente, configura-se como uma técnica. A técnica então consiste em um conjunto de procedimentos ligados ao fazer administrativo.

Todavia, tal esclarecimento da técnica é incompleto, pois não fornece elementos para uma adequada compreensão de como o administrador age. Para um maior entendimento do tema, é preciso recorrer aos pensamentos de Heidegger (2007), filósofo que se ocupou da questão da técnica e traz importantes subsídios para o debate em tela.

Heidegger (2007) demonstra que a técnica é um modo de saber, uma manifestação do pensamento. Em suas análises, o autor recorre a Aristóteles (Met), e a teoria das quatro causas. Tal teoria observa que existem quatro causas para a formação das coisas:

- a) Causa material: do que a coisa é feita.

- b) Causa formal: a forma da coisa.
- c) Causa final: finalidade da coisa.
- d) Causa eficiente: processo de composição da coisa.

Assim, Heidegger (2007) busca a causalidade e observa que a causa eficiente é o que acaba por determiná-la. Logo, é o efeito produzido pela técnica. O autor exemplifica com a fabricação de um cálice de prata em ritual sacrificial:

- a) Causa material: a prata.
- b) Causa formal: a forma que o caracteriza como cálice e não como um broche ou anel.
- c) Causa final: o fim para utilização (o ritual religioso, na esfera do sagrado).
- d) Causa eficiente: o forjador da prata determina como o cálice será feito. Para tal, reflete e junta os três modos apresentados.

Heidegger (2007) então observa que na atualidade a eficiência da técnica (no ato de fabricar), é mais importante que a finalidade do que se fabrica. É através do forjador que aparece aquilo que se pensou e projetou.

Com tais esclarecimentos, observa-se que na administração a técnica consiste no fazer acontecer a realidade, em um tipo de meio que o administrador utiliza para operar suas ações, planos e projetos.

O homem administrador interpreta a realidade em que vive de modo a dirimir fatos e circunstâncias que impedem o pleno desenrolar da organização que administra, tais como, fatores ambientais e grupais etc.

Desta maneira, busca padronizar os procedimentos que intuitivamente desenvolve e que funcionam em seu cotidiano. Seja um procedimento para selecionar empregados, um método de produção, a gestão de estoques ou o marketing de um novo produto.

A administração e seus pesquisadores desenvolvem teorias, manuais e estudos sobre tais fenômenos, na busca de positividade da prática do administrador.

Analogamente, o mesmo ocorre com a estratégia, o marketing ou o empreendedorismo: a ciência recorre ao mundo da vida do administrador para captar a constituição primária do campo.

Assim, o ser-que-administra domina a técnica para controlar a organização, com a finalidade de institucionalizar sua prática intuitiva. Logo, a técnica constitui-se em uma função determinante da administração. Possamai (2010) observa que:

A pergunta pela técnica lida com o fato do mundo ser por meio dela, e nos interpela, destarte, de forma nova e radical. Segundo Heidegger, o que caracteriza nossa era é a dominação da técnica moderna, presente em todas as esferas da vida. Representam essa dominação a funcionalização, a perfeição, a automatização, a burocratização e a informação. A técnica está em estreita relação com o ser, e acaba por determinar, dessa forma, a humanidade (POSSAMAI, 2010, p. 23).

Possamai (2010) observa que a funcionalização e a burocratização são consequências da dominação da técnica pelo homem, sendo que o homem é o ente responsável por sua existência.

Destaca-se que a constituição funcionalista da administração deriva (em grande parte) das técnicas empregadas pelo administrador. Ou seja, é por causa da técnica que a investigação em administração tem predomínio funcionalista. Em outras palavras, é o modo de ver o fenômeno, ditado por imperativos praxeológicos e técnicos.

Por sua vez, como visto na primeira meditação, a razão funcionalista é uma ilusão. Tal ilusão mascara a real essência da administração, que não se constitui como uma técnica, mas sim como controle e que surge como uma prática subjetiva do administrador.

A administração como controle sinaliza que o campo consiste em uma atividade em que lutas pelo poder são recorrentes. O administrador tenta maximizar os recursos disponíveis, de forma a obter o maior rendimento. Todos aqueles que não são os administradores (fornecedores, empregados etc.) tentam barganhar por maior retorno. Surgem assim os conflitos.

Há ainda a figura do dono do capital, quando não é o próprio administrador instituído, que permanece como uma eminência parda, e que de fato administra os rumos da organização, em termos estratégicos.

Por fim, a técnica na administração é que permite e possibilita o eclodir da realidade organizacional em termos operacionais, o que acaba por definir o posicionamento e a competitividade das organizações, em termos de eficiência e eficácia.

Uma organização promissora é composta por administradores que dominam intuitivamente as técnicas e que sejam audazes procurando romper com o conhecimento pré-dado, sendo capazes de inovações.

Porém, tudo se inicia com a prática subjetiva, em um grande processo empírico no mundo da vida, por parte do administrador.

### **Terceira meditação - O ensino de administração e a questão do administrar: a impossibilidade do objetivar uma prática derivada da consciência humana**

Dando sequência às meditações, cumpre analisar o ensino de administração. Fazendo uma analogia com a filosofia, é necessário recorrer a Kant (1800). O autor observou que não se ensina filosofia, mas sim a filosofar. Tal observação é pertinente, pois na administração ocorre o oposto: não se ensina administrar, mas sim administração.

Ou seja, as escolas de administração não obtêm sucesso (a maioria delas) em ensinar ao aluno o ofício de administrar, contentando-se com a administração. Isso ocorre, pois os currículos são demasiadamente focados na superestrutura funcional do ramo, tolhendo o aluno ao acesso às disciplinas reflexivas que possibilitem o desenvolvimento de competências e habilidades do administrador. Foca-se em disciplinas herméticas, com professores dotados de visão restrita. Assim, na atualidade, estuda-se marketing, gestão de pessoas, produção, sistemas administrativos etc., com uma diminuta carga-horária de disciplinas como filosofia, criatividade, desenvolvimento de ideias, álgebra linear, lógica, pensamento empreendedor etc.

Quanto aos professores, na graduação, muitos apenas transmitem um conhecimento produzido por outrem, a partir de uma visão anglo-saxônica da realidade administrativa. Ademais, há o embate, em muitas escolas, entre os professores graduados em administração e aqueles originários de outros ramos do saber. Tal embate, na realidade, revela muitas vezes a visão estreita de muitos professores graduados em administração, que receberam um ensino petrificado e que buscam apenas repetir e perpetuar um discurso enviesado.

Já na pós-graduação em administração ocorre o oposto: buscam-se professores com graduação nas mais diversas áreas, pois esta pluralidade é salutar para o avanço do conhecimento administrativo.

Desta forma, há dois tipos de professores:

- a) O atuante na pós-graduação, dotado de consciência crítica e reflexiva, com graduação nas mais variadas áreas do saber. Tal professor também atua na

graduação, mas muitas vezes enfrenta dificuldades, pois os alunos são projetos-funcionalistas-em-formação, que desejam apenas conteúdos práticos, o que por si só é difícil, pois mesmo que se ensinasse a prática, seria a prática apenas daquele professor.

b) O atuante na graduação, dotado de grande capacidade oratória, graduado em administração, mas com pouca base teórica para atuar na pós-graduação. Tal professor muitas vezes faz discursos aos alunos criticando os professores não graduados em administração, como se um mestrado e doutorado em administração fosse insuficiente para habilitá-los ao magistério. Este fato, por si só, revela uma incongruência constituinte: deve-se avaliar a capacidade docente (o ensino, a pedagogia), não apenas a formação do professor.

Assim, as escolas de administração são um foco permanente de tensões entre os dois grupos. O primeiro grupo, na graduação, tenta incutir no aluno um conhecimento holístico, ao passo que o segundo apenas transmite conhecimentos que muitas vezes ele não domina, mas que agrada aos alunos. Como resultado, muitos professores do primeiro grupo acabam por desistir da graduação, colocando em seu lugar seus orientandos de mestrado e doutorado para ministrar suas aulas.

Como foco de tensões, as escolas acabam adotando uma linha de pensamento funcionalista homogênea, em que aparentemente se diluem os conflitos visando o bem comum, ou seja, a formação do aluno. O grupo da pós-graduação ocupa-se do mestrado e doutorado e deixa para os administradores a condução da graduação. Como resultado, tem-se a eclosão de um ensino cartorial, onde o aluno é considerado apenas parte do sistema, uma função.

Nicolini (2003), por exemplo, observa que as escolas de administração baseiam-se nas concepções de um tipo de gerência científica. Assim, tais escolas são fábricas de administradores. Para alcançar o produto final (administradores) as escolas adotam a linha de produção apresentada na figura 1.

**Figura 1** - A linha de produção do administrador



Fonte: Nicolini (2003, p. 48)

Como problemas estruturais do ensino, Nicolini (2003) observa que três fatores concorrem para tal: a) currículo mínimo fechado em si mesmo; b) professores despreparados; c) desinteresse pela pesquisa na maioria das instituições. Para mitigar os problemas, o autor propõe a redução sociológica, de modo a romper com a educação bancária e não problematizante. Aqui, novamente, Kant (1800) contribui com o debate ao analisar dois métodos de ensino:

- a) Acromático, em que o conteúdo é ensinado na forma de monólogos, apenas o professor discorre sobre o tema.
- b) Eromático, em que demanda análise e reflexão. Assim, o professor ensina e pergunta. Pode ser de dois tipos:
  - 1) Dialógico ou socrático: as perguntas se dirigem ao intelecto.
  - 2) Catequético: as perguntas se dirigem à memória.

Na administração, como as escolas converteram-se em fábricas, adota-se o método acromático, em sintonia com o método eromático catequético, em função de apenas se indagar sobre o conhecimento acromaticamente ensinado – os conhecimentos empíricos e históricos.

O adequado é buscar a razão fazendo do aluno um ser reflexivo e crítico, na busca por sua autonomia, por meio do método socrático. Todavia, muitos professores desconhecem completamente o que isso significa e quais as implicações para se verificar a consciência do administrador.

Deste modo, não há possibilidade de acesso à prática do administrador, sendo impossível objetivar suas significações e ressignificações. Assim, as escolas ensinam

apenas a administração (como um conjunto de teorias e técnicas) sem grandes reflexões sobre a prática do ser-que-administra. Como resultado, tem-se o paradoxo acadêmico administrativo: as escolas de administração não formam administradores, mas sim conhecedores da administração (sua história, técnicas, teorias, pensadores, ferramentas etc.). Talvez daí derive o fato de muitos egressos atuarem como técnicos em administração, não como administradores em sentido lato.

Como pano de fundo desta meditação, pode-se pensar ainda que esta questão do ensino se processa em função da complexidade de se definir o objeto de estudo da administração. Como delimitar o campo de pesquisa organizacional é algo ainda em construção, torna-se difícil ensinar o que ainda não se conhece em termos epistemológicos.

#### **Quarta meditação - Administração enquanto sistema: o mundo da vida como fundamento originário de sentido para a sua existência**

Nesta quarta meditação analisa-se a administração como um sistema. O sistema é um conjunto de elementos organizados. Na administração a abordagem sistêmica é importante por demonstrar as inter-relações e interconexões existentes entre os diferentes elementos pertinentes à sua constituição, o funcionamento das organizações e a questão do ambiente.

Tradicionalmente aborda-se o tema em termos descritivo-explicativos, fazendo-se uso de conceitos como entropia, homeostase, retroalimentação etc. Analisa-se o sistema como uma coisa em si, de modo a possibilitar um entendimento da administração e do administrador como componentes de algo maior, o sistema.

Assim, a organização configura-se em um tipo de sistema com funções e papéis definidos. O administrador torna-se o homem funcional, sendo alguém que cumpre funções desempenhando certos papéis e relações de reciprocidade com outras pessoas. Para isso, deve se ajustar às novas demandas, de forma a otimizar seu desempenho.

Com tais esclarecimentos sobre a visão sistêmica da administração, surge o questionamento: qual a origem de tal realidade?

Chama-se mundo da vida este lugar, sendo que a administração ocorre nele de forma espontânea, não teórica. Uma manifestação, um modo de ser, uma prática. O

mundo da vida consiste na experiência, no pré-dado antes da ciência. Husserl (1970, 2002) é quem introduz o termo, tendo influenciado Schütz (1972,1974, 1979) e Habermas (1987, a, b).

O mundo da vida é o lugar em que acontece a fundação da experiência, antes da predicação. É nele que o homem adquire o conhecimento. Neste sentido, Zilles (2007) afirma:

O conceito de “mundo da vida” serve a Husserl para uma crítica radical das ciências, cuja idealização já é re-sultado de métodos de conhecimento fundados em nossa experiência imediata, tais como o espaço exato da geometria, o tempo exato da física ou ainda a causalidade exata. É claro que Husserl quer questionar as certezas ingênuas das ciências. Embora argumente apenas de maneira sistêmica, sua teoria do mundo da vida, na perspectiva da história da ciência, prepara o solo, uma vez que a questão da gênese de certos paradigmas científicos só encontra solução histórica. Husserl chama a atenção para experiências pré-científicas não menos legítimas que a aceitação de modelos de conhecimento científico. A rigor, como instâncias de fundamentação última, tais experiências até são mais importantes (ZILLES, 2007, p. 220).

Assim, o mundo da vida é o início da experiência concreta, sendo comum a todos os homens e dotado de historicidade. A ciência se esquece dele, na busca de rigor e lógica. O homem cientista busca suas respostas objetivantes por meio de processos que desconsideram sua existência, sendo um pretense observador neutro e objetivo.

A organização, então, adquire objetividade, para este cientista positivista, sendo passível analisá-la de forma coerente. Desenvolvem-se teorias, métodos etc. Contudo, não se esclarece que a organização apenas deriva de algo além dela.

Na verdade, a organização e a administração surgem do mundo da vida, que se torna o fundamento originário do sentido da prática administrativa, sendo que o homem acessa o conhecimento por meio dele. Nessa perspectiva, a administração origina-se neste mundo de forma pré-teórica. Isto explica que a atividade sempre ocorreu na história da humanidade, independentemente do interesse em pesquisá-la ou classificá-la. Apenas o estudo científico é recente. Esquecer tal fato resulta em imprecisões e incorreções, com resultados significativos para sua compreensão.

Ferraz (2004) observa tal aspecto:

Todas as antecipações fenomênicas científicas remetem ao mundo-da-vida, único que é experimentado por nós, e não a um mundo objetivo aquém do vivido intuitivamente. Essa trivialidade foi mascarada pelas consequências ontológicas do método matemático de conhecimento, mas deve ser explicitada pela fenomenologia (FERRAZ, 2004, p. 368).

Novamente observam-se as consequências do positivismo para uma adequada compreensão do fenômeno administrativo. Ferraz (2004), resgatando a fenomenologia, demonstra que é no mundo da vida que se opera a prática dos homens. O que vale é o vivido intuitivamente, mas que a ciência desconsidera.

Ou seja, o problema é que a administração apresenta, como no marketing, na estratégia ou no empreendedorismo, dois modos de aparição: um que faz do homem um construtor de seu mundo e, por meio dele, o faz se engajar e atuar de forma a desvelar sua concretude (um modo de ser, que revela a existência); outro que por meio da razão instrumental, limita, suprime e impede o desenvolvimento pleno do homem (neste caso, um modo de ver).

O modo de ver é imanente, fazendo a administração tornar-se aquilo que parece ser. Ou, em outras palavras, é esquecimento, ocultamento, velamento. Trata-se de uma manifestação da ideologia dominante. Isso já é observado: a ciência, através de novas abordagens, verifica que o funcionalismo-positivismo está se esgotando enquanto meio de análise. Esse modo de aparição vincula-se à lógica dominante da produção científica do próprio século XX, em que o homem foi reduzido a mero espectador dos avanços da ciência. Porém, o modelo está enfrentando sinais de exaustão, em virtude de não fornecer respostas suficientes para a quantidade de interrogações surgidas.

Por sua vez, a administração enquanto modo de ser indica que a atividade é algo que possui características bem delimitadas, podendo ser analisada a partir dela mesma, tal qual se mostra. Como modo de ser, a administração revela em seu esplendor uma multiplicidade de significados que demonstram ser a atividade própria do homem. Os críticos podem objetar que isso é de difícil verificabilidade ou operacionalidade, mas este é o ponto de transformação do modo de ver para o modo de ser, implicando necessariamente em uma ruptura com a tradição.

Como modo de ser - modo de ser do homem -, a administração é algo inerente a todos os seres humanos. O modo de ser é a possibilidade de resgate, manifestação, desvelamento. É a transformação de uma vontade, desejo, potência em ato.

Ademais, é pelo modo de ser que se pode chegar até o que é administração, mediante uma clarificação do sentido originário e primário da atividade, partindo daquilo que ela é, não de como se vê.

Apesar do determinismo que a abordagem sistêmica apresenta, há um caminho de escape pela transformação do homem funcional. De mero adaptador, ele pode se transformar em construtor de realidades, manifestando a plenitude do modo de ser.

Assim, é possível resgatar o sentido originário do administrar, que está oculto pelo modo de ver. O que dá sentido à existência da administração não é o sistema, mas sim o mundo da vida, lugar em que ele se desenvolve. Esquecer tal fato significa hipostasiar o sistema, em detrimento do existente.

#### **Quinta meditação – A ideologia como conformadora do modo de ver funcionalista do campo administrativo: predominância ôntica e redução essencial**

Na meditação anterior verificou-se a abordagem sistêmica na administração, além dos modos de aparição do fenômeno administrativo. Nesta analisa-se um elemento crucial existente no campo: a ideologia. Chauí (2001) observa que a ideologia é um conjunto lógico, sistemático e coerente de representações de ideias, valores e regras de conduta que mostram o caminho e prescrevem aos membros da sociedade o que e como devem pensar, o que e como devem agir e o que e como devem sentir. Corroborando, Abbagnano (2007) observa que a ideologia é:

[...] toda crença usada para o controle dos comportamentos coletivos, entendendo-se o termo crença, em seu significado mais amplo, como noção de compromisso da conduta, que pode ter ou não validade objetiva. Entendido nesse sentido, o conceito de ideologia é puramente formal, uma vez que pode ser vista como ideologia tanto uma crença fundada em elementos objetivos quanto uma crença totalmente infundada, tanto uma crença realizável quanto uma crença irrealizável. O que transforma uma crença em ideologia não é sua validade ou falta de validade, mas unicamente sua capacidade de controlar os comportamentos em determinada situação (ABBAGNANO, 2007, p. 533).

Assim, a ideologia consiste em um método de controle e disseminação dos ideais e ideias de um grupo dominante. No caso da administração, o modo de produção

capitalista é o balizador das condutas, tanto de administradores quanto de pesquisadores. Por meio dela a burguesia mantém sob seu domínio as instituições e pessoas. Destaque especial é conferido às escolas que, como visto, tornam-se fábricas de administradores. Os professores, neste caso, desempenham papéis técnicos, como o de engenheiro de produção, de supervisor de qualidade, de projetista etc. Isso se deve a dois motivos:

- a) Necessidade contínua de formação de replicadores dos ideais ideologizantes.
- b) Suprimento ilimitado de recursos humanos.

O próprio termo recursos humanos revela que, no início, a ideologia não mascarava que o homem é apenas um recurso. Atualmente, emprega-se gestão de pessoas como uma tentativa de humanizar e tornar menos impactante a noção de coisificação do homem.

Como consequência de tal realidade tem-se a pesquisa científica e o ensino da administração e da economia como legitimadores do moderno modo de vida, baseados no modo de produção capitalista. Se outrora os Estados e instituições surgiram para evitar a morte violenta, com o homem sendo o lobo do homem e a questão da guerra de todos contra todos (HOBBS, 1651), hoje eles atuam para fazer com que o indivíduo acredite que tais entes possam evitar o desemprego, a penúria e a exclusão social pelo ato de não consumir. Assim, o homem torna-se uma máquina, uma máquina desiderante ou um terminal de consumação. Realidade apoiada, sustentada e incentivada pelos governos e organizações, com a administração atuando como elo (metaforicamente como pontes de hidrogênio).

Tragtenberg (1971), por exemplo, analisa a teoria em administração tecendo duras críticas ao *mainstream*, considerando que ela é:

[...] ideológica, na medida em que traz em si a ambiguidade básica do processo ideológico, que consiste no seguinte: vincula-se ela às determinações sociais reais, enquanto técnica (de trabalho industrial, administrativo, comercial) por mediação do trabalho; e afasta-se dessas determinações sociais reais, compondo-se num universo sistemático, organizado, refletindo deformadamente o real, enquanto ideologia (TRAGTENBERG, 1971, p. 20).

Logo, a ideologia conforma o aspecto funcionalista da atividade. Assim, os modos de aparição do fenômeno são estudados de duas maneiras: a via ôntica e a via ontológica. Tradicionalmente, a ciência ocupa-se da primeira, ao passo que a filosofia centra-se na segunda. Ao se investigar aspectos que se relacionam ou pertencem ao

administrar e suas características – ôntico –, em detrimento de elucidar a partir da reflexão sobre o sentido abrangente do administrador como aquilo que torna possível suas múltiplas existências – ontológico –, os pesquisadores observam partes da realidade (efeitos, não as causas).

Aquele investigador que baseia seus estudos em características ônticas, após rigorosos testes estatísticos e profundas análises, diz: a decisão na administração é tomada considerando-se os recursos, as informações e as ferramentas disponíveis. Tal afirmação, baseada em rigorosos métodos quantitativos, é inequívoca. Fundamenta-se na ciência. Já o investigador ontológico indaga: o que é uma ação voluntária? O que é uma deliberação? Tais termos existem em si e por si mesmos ou são discriminações sobre as ações humanas? O que é possibilidade? O que é existência?

Mas, qual a diferença entre ambos? É o modo de aparição do fenômeno (como ver). Para os cientistas, há necessidade de se apresentar uma realidade, conceber dúvidas sobre a mesma e a partir disso fazer problematização científica. Eles, então, recorrem a uma ou mais teorias e fazem uso de um ou mais métodos para responder a pergunta que efetuaram sobre o problema. É o cogito, *ergo sum* de Descartes. Já a ontologia é diferente. Pesquisa a partir de outro ponto de partida. Essa ontologia utiliza a analítica existencial, que somada a derivados existenciais adequados possibilitam descrever aspectos essenciais ônticos. Assim, os problemas ônticos podem ser formulados e resolvidos de diferentes modos de ser do homem no mundo e não a partir dos pressupostos reducionistas, objetificantes, deterministas e empiristas da ciência natural (LOPARIC, 1999).

Deste modo, conhecer e determinar com precisão as categorias ontológicas e suas respectivas estruturas ônticas é fundamental para se progredir no estudo da administração. Sem isso não há solução para o esclarecimento do campo.

Todavia, a ideologia dominante acaba suprimindo a liberdade intelectual de muitos pesquisadores, que para publicarem suas investigações acabam sucumbindo às facilidades da forma tradicional de fazer ciência (paradigma funcionalista vigente). Aqueles que pensam fora da caixa são chamados de teóricos críticos, como se pensar diferente reunisse as condições necessárias e suficientes para ser reflexivo, mas muitas vezes são críticos no papel, não nas aulas ou nas orientações. Ou seja, são pseudocríticos,

os chamados refugiados do positivismo-funcionalismo. Analogamente, seria como considerar críticos todos os adeptos da fenomenologia e não somente os existencialistas, os quais verdadeiramente são.

Tal redução, derivada da ideologia reinante, talvez faça com que os filósofos, não os professores de filosofia, não se interessem muito pelo estudo da administração e das organizações. O sistema na atividade, apesar de ser aberto, mostra-se refratário (fechado) para indagações transcendentais. Não obstante, apesar de não refletirem diretamente sobre o tema, de forma lateral, tais pensadores acabam por incluir em suas análises elementos que permitem aos teóricos da administração subsidiarem suas investigações, produzindo considerável avanço epistemológico, aqui por meio do paradigma interpretativo (principalmente).

Em suma, a ideologia é conformadora do funcionalismo na administração, produzindo como efeito mais visível um reducionismo essencial, no modo de se pensar a temática. Como resultado, tem-se o organilismo, que faz com que a atividade aparente ser uma coisa que ontologicamente não é. Seria o mesmo que considerar a eletricidade como o choque elétrico e não o fenômeno natural que envolve a existência de cargas elétricas estacionárias ou em movimento, originando-se da interação de tipos de partículas subatômicas.

### **Epílogo – Das formas pelas quais se produziram as meditações funcionalistas e reflexões finais: o funcionalismo é indissociável da administração**

Neste artigo foram elaboradas cinco meditações acerca do funcionalismo. Texto crítico, que assume uma posição e que pretende debater temas importantes para a administração. Não se buscou desmerecer ou desqualificar o encontrado na atual realidade do ramo, apenas atingir aquela essência que fica mascarada em discursos romantizados e enviesados por um modo de ver pouco esclarecedor.

Por limites de espaço, as meditações funcionalistas ora apresentadas não puderam ser esmiuçadas por completo, tendo que ficar restritas a breves considerações introdutórias tecidas a partir da adoção da fenomenologia hermenêutica.

A forma de elaborar o trabalho deixa evidente, antes de tudo, o diálogo socrático, através da ironia, da refutação e da maiêutica. A ironia serve para desvelar aquele conhecimento sensível e muitas vezes dogmático. A refutação busca contradizer o que habitualmente é considerado válido. Já a maiêutica deixa perguntas que ficam em aberto e que permitem um novo entendimento dos fenômenos analisados.

O método fenomenológico foi adotado, bem como as reduções eidética e fenomenológica, na busca pelas essências dos fenômenos investigados. Observa-se também o círculo hermenêutico, com uma interpretação provisória, uma compreensão e uma nova interpretação. Isso porque a vida dos homens é interpretativa, requerendo para sua elucidação uma via compreensiva.

Destaca-se que o cerne da questão funcionalista é duplo e complementar: a escola e a ideologia. Da primeira, formam-se levas de reprodutores do modo vigente de trabalhar e pesquisar a administração. Do segundo, por sua vez, conformam-se os limites do ramo. Althusser (1998) chama isso de Aparelho Ideológico de Estado escolar. Foi a burguesia que o criou, disseminou e incentivou. Considerando que a escola é o espaço em que as crianças e adolescentes obrigatoriamente permanecem por longos períodos (na educação fundamental e média) e também os jovens que desejam uma profissão (ensino superior), fica facilitado o trabalho ideológico. São poucos os professores que refletem sobre tais aspectos com os alunos, contentando-se em reproduzir um conhecimento petrificado e sem grandes reflexões. Há também aqueles que se dedicam com esmero e criam novos métodos de ensino somente para perpetuar a situação. Veja que a filosofia e a sociologia são pouco valorizadas e incentivadas nos currículos.

Neste ponto, um típico leitor funcionalista deve estar se perguntando: o que pretendem os autores destas meditações? Revolucionar a administração? Subverter a ordem constituída e estabelecer a ditadura da filosofia nas escolas e organizações?

Não, não é pretensão neste trabalho romper, tampouco integrar, menos ainda estruturar. Pretende-se apenas refletir e interpretar. Fazer com que o leitor pense seu lugar no mundo e nas organizações, tome consciência de que a realidade engloba também aquilo que ele conhece e vive. Até porque o universo é composto de diversas facetas e uma delas leva a interrogações e questionamentos que muitas vezes são uma aporia.

Ou seja, fazer com que a pessoa saiba que a realidade não é apenas o que se vê, se pensa, se saiba ou se sinta. Ela transcende os limites habituais da ciência positiva e se estabelece como uma interrogação, que há 26 séculos intriga os maiores pensadores da humanidade e que ainda não foi esclarecida por completo.

Tampouco será esclarecida neste trabalho, cujo foco é instigar o leitor a percorrer caminhos novos. Colocar uma dúvida para fazê-lo ver que não há resposta.

É famosa a frase só sei que nada sei. De uma simplicidade e humildade ímpar, mas que fez de Sócrates o maior sábio de sua época e de todos os tempos. A única certeza que ele tinha, seu único saber, era não saber. E na administração funcionalista, o que se verifica? Ou, usando termos da área, empiricamente o que se vê?

Vê-se pesquisadores professando verdades baseadas em estatísticas, em análises de números que não possuem existência concreta e que muitas vezes são ficções de contadores, economistas e administradores.

Como uma organização acaba falindo, se seus balanços eram tão bons? Como um país quebra? Porque as organizações investigadas não são compreendidas, mas apenas explicadas? Tais pesquisadores, depois dos fatos acontecidos, são capazes de explicar. Mas, durante o processo, e antes dele, não há respostas, pois o funcionalismo é funcional - a tautologia é necessária-, ou seja, importa o sistema.

A administração se manifesta de muitas formas e a mais estudada e conhecida é a funcionalista. Do mesmo modo que se pesquisa o fenômeno por muitos caminhos, sendo o funcionalismo o mais destacado.

Mas isso não é para ser impeditivo para se buscar uma compreensão ontológica da realidade, pelo contrário, pode ser incentivo para refletir. É bastante conhecida a história do sonho dogmático kantiano. Kant, após ler Hume, ficou absolutamente inquieto com o que leu. Ficou cerca de dez anos sem nada publicar, somente elaborando estudos, reflexões e análises acerca do conhecimento. Quando publicou, elaborou as famosas Críticas, que estabeleceram um novo marco na história do pensamento humano. Disse que Hume o fez acordar do sonho dogmático em que estava imerso.

O funcionalismo não chega a ser um sonho, mas muitas vezes se assemelha a um cochilo. Ora se está acordado, ora se está dormindo. Assim, o problema na administração não é sua forma ou matéria, mas seu método. Deve-se conciliar o funcionalismo com

novas possibilidades teórico-metodológicas. O convite e o desafio estão lançados. Assim, a administração se constituirá verdadeiramente como uma ciência, com objetos e métodos definidos, incluindo o funcionalismo: criticado, pouco compreendido, necessário e muito utilizado. Seja na pesquisa ou nas aulas, o funcionalismo e a administração tornam-se uma amálgama.

## Referências

ABBAGNANO, N. *Dicionário de filosofia*. São Paulo: Martins Fontes, 2007.

ALTHUSSER, L. P. *Aparelhos ideológicos de estado*. Rio de Janeiro: Graal, 1998.

ARISTOTELES. *Metaphysics*. Disponível em: <[http://books.google.com/books/download/The\\_Metaphysics\\_of\\_Aristotle.pdf?id=uwaSoK-CPJYC&hl=pt-BR&output=pdf&sig=ACfU3U2FUdgSvEcf5MJi8wBJjs5k3Mh4Q](http://books.google.com/books/download/The_Metaphysics_of_Aristotle.pdf?id=uwaSoK-CPJYC&hl=pt-BR&output=pdf&sig=ACfU3U2FUdgSvEcf5MJi8wBJjs5k3Mh4Q)>. Acesso em 14 jun. 2010.

ARRHENIUS, S. *Recherches sur la conductivité galvanique des électrolytes*, doctoral dissertation, Stockholm, Norstedt & Söner, 1884. Disponível em: <<http://www.archive.org/details/recherchessurlaooarrhgoog>>. Acesso em 14 jun. 2010.

CHAUÍ, M. *O que é ideologia?* São Paulo: Brasiliense, 2001.

DESCARTES, R. *Meditationes de prima philosophia: In qua Dei existentia, & animæ humanæ à corpore distinctio, demonstratur* [1641]. Disponível em: <<http://www.wright.edu/cola/cartes/medl.html>>. Acesso em 24 jun. 2011.

ESPINAS, A. *Les origines de la technologie*. Paris: Felix Alcan, 1897. Disponível em: <<http://gallica.bnf.fr/ark:/12148/bpt6k826155.pdf>>. Acesso em 10 abr. 2009.

ESPINAS, A. Les origines de la technologie. *Revue philosophique de la France et de l'étranger*, ano XV, vol. 30, p. 113-135, 1890.

FAYOL, H. *Administration industrielle et générale: prévoyance, organisation, commandement, coordination, controle*, Paris: H. Dunod et E. Pinat, 1916.

FERRAZ, M.S.A. Lições do Mundo-da-Vida: o último Husserl e a crítica ao objetivismo. *Scientiae studia*, vol. 2, no. 3, pp. 355-72, 2004.

GUERREIRO RAMOS, A. *A nova ciência das organizações: uma reconceitualização da riqueza das nações*. Rio de Janeiro: Editora da FGV, 1981.

HABERMAS, J. *Teoria de la acción comunicativa I: Racionalidad de La acción y racionalización social*. Madri: Taurus, 1987a.

HABERMAS, J. *Teoria de la acción comunicativa II: Crítica de la razón funcionalista*. Madri: Taurus, 1987b.

HEIDEGGER, M. A questão da técnica. *Scientiae studia*, vol. 5, no. 3, p. 375-98, 2007

- HOBBS, T. *Leviathan: or the matter, forme and power of a common wealth ecclesiasticall and civil* [1651]. Disponível em: <<http://www.archive.org/download/hobbess/leviathanooobbuoft/hobbessleviathanooobbuoft.pdf>>. Acesso em 25 jun. 2011.
- HUSSERL, E. *Crise da humanidade e a filosofia*. Porto Alegre: Edpuers, 2002.
- HUSSERL, E. *Expérience et jugement*. Paris, PUF, 1970.
- HUSSERL, E. *Meditações cartesianas: introdução à fenomenologia*. São Paulo: Madras, 2001.
- KANT, I. *Critique of pure reason* [1781]. Disponível em: <<http://ia341330.us.archive.org/1/items/cu31924092291065/cu31924092291065.pdf>>. Acesso em 04 jun. 2010.
- KANT, I. *Logic* [1800]. Disponível em: <[http://books.google.com/books/download/Logic.pdf?id=PCxAAAAIAAJ&hl=ptBR&output=pdf&sig=ACfU3U2EII6yc\\_h2eySefW5jZnhJ-WDCw](http://books.google.com/books/download/Logic.pdf?id=PCxAAAAIAAJ&hl=ptBR&output=pdf&sig=ACfU3U2EII6yc_h2eySefW5jZnhJ-WDCw)>. Acesso em 24 jun. 2011.
- KOTARBINSKI, T. *Praxiology: An introduction to the science of efficient action*. New York: Pergamon Press, 1965.
- LOPARIC, Z. Heidegger and Winnicott. *Revista natureza humana*, vol.1, no. 1, p. 103-135, 1999.
- NICOLINI, A. Qual será o futuro das fábricas de administradores? *Revista de administração de empresas*, vol. 43, no.2, p. 44-54, 2003.
- NOBEL PRIZE. *Svante Arrhenius: biography*. Disponível em: <[http://nobelprize.org/nobel\\_prizes/chemistry/laureates/1903/arrhenius-bio.html](http://nobelprize.org/nobel_prizes/chemistry/laureates/1903/arrhenius-bio.html)>. Acesso em 14 jun. 2010.
- POSSAMAI, F.V. A técnica e a questão da técnica em Heidegger. *Intuitio*, vol. 3, no. 1, p. 20-32, 2010.
- SCHÜTZ, A. *Estudios sobre teoría social*. Buenos Aires: Amorrortu, 1974.
- SCHÜTZ, A. *Fenomenologia del mundo social: introducción a la sociología comprensiva*. Buenos Aires: Paidós, 1972.
- SCHÜTZ, A. *Fenomenologia e relações sociais*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979.
- TAYLOR, F.W. *The principles of scientific management*. New York: Harper & Brothers, 1911.
- TRAGTENBERG, M. A teoria geral da administração é uma ideologia? *Revista de administração de empresas*, vol.11, no. 4, p.7-21, 1971.
- VON MISES, L. *Human action*. New Haven: Yale University Press, 1949.
- ZILLES, U. Fenomenologia e teoria do conhecimento em Husserl. *Revista da abordagem gestáltica*, vol. XIII, no. 2, p. 216-221, 2007.