

Aristóteles classifica a *phrónesis* como uma categoria dianoética, ou **do pensamento**, juntamente com a *sophía* e a *synesis* (compreensão). É a partir daí que ele vai realizar um grande "salto epistemológico", cujas conseqüências nem podia imaginar (Jaeger, op. cit., p. 493): identifica **duas partes** da alma racional: uma científica (*epistêmonikon*) e outra que "calcula e delibera" (*logízesthai e bouleúetai*) (Ét. Nic. IV, 1, 1139 a 10). Com isso, ele decretava a separação entre a *sophía*, a representante máxima da *epistêmê*, e a *phrónesis*, o saber racional de deliberar bem. A *sophía* passa a ser tomada em senso puramente teórico, que nada busca produzir, mas é o saber por si, o mais elevado exercício do pensamento acerca dos universais e das causas primeiras (Idem, VI, 6, 1141 a 20). Mas a *sophía* não considera nada daquilo que promove a felicidade humana, por não ter em vista uma utilidade prática, mas apenas satisfazer um desejo racional da alma (Ét. Nic. VI, 12, 1143 b 19-25).

A felicidade humana, dizia ele, se encontrava na virtude (*aretê*) e na *phrónesis* (Pol. 1323 b 20). Diversamente do que, após Aristóteles, passaram a dizer os que se professavam seus seguidores, a filosofia para ele não se completa satisfatoriamente através da mera especulação, mas ao ser útil na prática, por conter um valor moral. Aliás, é na vida moral que o ser humano totaliza sua existência. Ao contrário da *sophía*, a *phrónesis* não tem como objeto exclusivamente os universais (os conceitos genéricos sobre a realidade), já que "ela concerne à ação (*práxis*), e a ação considera as situações particulares" (Ét. Nic. VI, 8, 1141b 14), de modo que demanda tempo e experiência de vida. É a disposição humana para deliberar, **através do lógos**, ou seja, com o uso da razão, sobre o que é bom e o que é mau.

Consiste numa ação sensata, ponderada, a maneira correta de pensar para alcançar um fim considerando o momento e o modo mais oportuno para realizá-lo.

Aristóteles identifica homens prudentes (*phrónimoi*) como sendo aqueles capazes de administrar ou conduzir uma família ou um Estado (Idem, VI, 5, 1140 b 8-13); como exemplo, ele cita o estadista Péricles, que possuía não apenas visão prática e sapiência mas uma competência comprovada pela experiência. Já outros, reconhecidos como *sophoi*, como Tales e Anaxágoras, mesmo conhecedores de coisas difíceis, maravilhosas, divinas, não eram *phrónimoi*, pois não buscavam os bens humanos (*agathá*) (Idem, VI, 7, 1141 b 1).

A atitude de deliberar bem sobre as coisas (que são úteis para si mesmo e para os homens em geral) não é um tipo de *dóxa* (conhecimento opinativo), pois esse não se apoia em pesquisa ou cálculo. Também não é *epistêmê* (conhecimento das coisas em si, descomprometido com a ação), nem esperteza ou astúcia. É, sim, a disposição racional para agir no campo dos bens humanos, enquanto é também a decisão sobre o que é moralmente melhor. Chega-se, então, à idéia de que a *phrónesis* não é uma arte (*technê*), mas uma virtude ou excelência (*aretê*), uma força tipicamente humana. (Idem, VI, 5, 1140 a 20-30).

Pela riqueza do conceito, o resgate da *phrónesis* pode ser um novo ponto de partida para a aprendizagem em administração, definida como algo específico. Nem a pura prática e a simples experiência do dia-a-dia, nem só o conhecimento teórico e a competência lingüística e comunicativa. A *phrónesis* é um valor que vincula o ato de decidir ao aspecto ético do homem. Como aparece na Ética a Nicômaco, fala da união do fazer e do pensar, do uso da

inteligência e da prudência, entendida esta não como agir cauteloso mas equilibrado (relação com a medida e o limite). Ela força a razão a se colocar diante do contingente, das circunstâncias múltiplas. Com a *phrónesis*, a sabedoria é um estágio superior de prática.

2.10 Conclusões para prosseguimento

Três conclusões devem marcar esta recuperação semântica do pensamento grego, a partir das quais se pode prosseguir certa explicação histórica do contexto da aprendizagem em administração:

- a) rompeu-se, a partir do período clássico da cultura grega, a unidade entre competência humana no pensar e no agir, inclusive no agir ético;
- b) valorizada então a *epistêmê*, o conhecimento conceitual seguiu seu curso de desenvolvimento independente na história da cultura ocidental, deixada a qualificação sistemática para a ação em espaços sociais de pouco prestígio e poder;
- c) perdeu-se o conceito de *phrónesis* como objeto de reflexão, diluindo-se entre formas empobrecidas ou parciais como “sabedoria”, “bom senso”, “senso comum”. Não atinge a riqueza daquele conceito a tradição apoiada em Aristóteles e Kant com o de “razão prática”.

3. Refazendo um caminho até à teoria da administração

Para muitos pode parecer sem sentido perguntar por que, afinal, sendo a atividade administrativa tão universal e constante, tem-se tão pouca reflexão sistemática (teoria) sobre ela antes do Século XX. É importante, contudo, perguntar isso porque pode por em evidência a parcialidade de nossas tentativas de promover a aprendizagem na área.

Não se pretende aqui uma resposta adequada, mas a pergunta será uma forma de estabelecer certa conexão entre nossas raízes culturais gregas de concepção do conhecimento e a própria administração, enquanto objeto de conhecimento, e, portanto, de aprendizagem.

A valorização social do **exercício da linguagem conceitual**, especialmente **na argumentação**, foi conservada pelos romanos não apenas como apanágio de diferenciação de classes mas como recurso para a construção da vida política e realização dos grandes projetos daquele povo. Sabe-se de seus êxitos administrativos e militares, e do cultivo das “letras” pelos responsáveis por estes. **A oratória e o debate público** eram as práticas preferidas em que se reunia o melhor daqueles valores. E, quando se desfez a unidade e o poder romanos, houve quem preservasse, em mosteiros ou castelos, **a separação valorativa do conhecimento discursivo** em relação a outras linguagens, o que de alguma forma representava a antiga *epistêmê* grega.

3.1 A *epistêmê* e o secular sistema educacional europeu

Tanto assim que, os seis séculos que medeiam Sêneca, no apogeu da elite romana, e Agostinho de Cantuária, trazendo a cultura romano-cristã para a Inglaterra no início do Séc. VI, não mudaram as bases do que já então, na alta Idade Média, aparecia como **sistema educacional prevalente na Europa** e que se difundiu e consolidou até a era moderna. A influência cultural desse sistema, pouco alterado durante um milênio, e, na sua essência, reforçado pelo Renascimento (Séc. XV-XVI) que trouxe de volta muito da cultura grega, é decisiva para a compreensão do iluminismo, do racionalismo e da maneira como evoluíram as culturas européias e o mundo por elas colonizado, até quase nossos dias.

Após o ensino de primeiras letras e o ensino elementar, o sistema consistia nas, antigamente chamadas, “sete artes liberais”, ou seja, os cursos propedêuticos, e as “profissões superiores”. Aquele consistia em dois conjuntos de disciplinas: o *Trivium* ou humanidades, formado pela retórica, a gramática e a lógica, e o *Quadrivium* ou ciências: a aritmética, a geometria, a música e a astronomia ou cosmologia (onde se incluía a filosofia natural). Ao *Trivium* vieram a acrescentar-se a filosofia (metafísica), a literatura e a história. Com o desenvolvimento das ciências naturais, o *Quadrivium*, restringindo a cosmologia, incorporou a biologia, a física e a química. As profissões superiores eram a medicina, o direito e a teologia.

Este era o ensino superior, geralmente em universidades. É fácil perceber sua grande característica conceitual abstrata, não dependente dos valores e limites da prática para crescer como conhecimento novo. Esta é

também a grande matriz do nosso ensino dito “bacharelesco” ou até explicativa de certas qualificações prestigiadas entre nós, como a erudição cultivada por si mesma, sem qualquer intenção prática.

Duas observações se tornam importantes. Primeira: as atividades práticas, laborais e técnicas, ligadas à indústria, à arquitetura, à engenharia, e outras, ficam fora do sistema, deixadas durante muito tempo nas oficinas artesanais, destinadas a outra classe de pessoas. Esta segregação não mudou, mesmo quando começaram a surgir as escolas e institutos especiais para aquelas profissões. Na França, passou-se a incluí-las no sistema de ensino superior, mas fora das universidades. Na Inglaterra e na Alemanha, constituíam sistema à parte.

É possível, portanto, concluir que a manutenção da hegemonia da *epistêmê* tornava cada vez mais provável a configuração da *téchne*, como o conhecimento mais conveniente para quaisquer situações de prática, como as da atividade administrativa. *Téchne* e *epistêmê* tendiam a distanciar-se. Por outro lado, diante daquela estruturação do sistema de ensino, é de perguntar-se: como pensar em enriquecer sistematicamente a qualidade do conhecimento existente à época para o comércio, a expansão ou lucratividade da produção, a eficácia dos serviços de governo, que fosse mesmo a administração do patrimônio dos reis? – Não ficaria para esta época a necessidade de conceituação e formação de doutrina administrativa.

Segunda observação. A ciência ocidental, prolongando a tradição grega, adotou uma perspectiva objetiva: **observar, contemplar** – lembre-se aqui a própria idéia da *theoría* – e descobrir o universo. Disso tornaram-se símbolos Kepler, Copérnico, Galileu e Newton. O grego

Aristóteles já fora o primeiro observador sistemático da natureza. A idéia de uma ciência voltada para o domínio e controle desta e, portanto, das condições de vida do homem, é bem posterior, associada ao nome de Francis Bacon, filósofo e político, com seu *Novum Organum* entre os séculos XVI e XVII, no início do apogeu da Inglaterra (ele foi ministro da rainha Elisabeth e de James I). Embora esta orientação tecnológica tenha, desde então, prevalecido sobre a procura do conhecimento em si, próprio da *epistêmê*, o paradigma metodológico das ciências naturais é estritamente objetivista, em seus critérios de certeza e procedimentos usuais. Recorre-se à experiência para confirmar ou negar a teoria, nesta concentrando aquilo que o método não tinha como procurar na prática, na vida.

O paradigma da ciência enquanto conhecimento típico da era moderna, merece nova análise, agora enfocando duas diferenças fundamentais entre a *epistêmê* e a *phrónesis*.

3.2 A dúvida de Rousseau...

Boaventura dos Santos (1989, p. 46-47) remonta a Rousseau o questionamento que hoje se faz ao **conhecimento científico moderno**. Há duzentos e cinquenta anos, ainda no início da era moderna, Jean-Jacques Rousseau, instigado pela Academia de Dijon, perguntava-se em seu *Discours sur les sciences et les arts*:

“*Há alguma relação entre a ciência e a virtude? Há alguma razão de peso para substituímos o conhecimento vulgar que temos da natureza e da vida e que partilhamos com os homens e mulheres de nossa sociedade pelo*

conhecimento científico produzido por poucos e inacessível à maioria? Contribuirá a ciência para diminuir o fosso crescente na nossa sociedade entre o que se é e o que se aparenta ser, o saber dizer e o saber fazer, entre a teoria e a prática?” (Rousseau, 1971, p.52).

O recurso ao texto de Rousseau mostra que ele falava do ponto de vista de uma tradição humanista que o Renascimento trouxe de volta da Grécia e de Alexandria, embalado por **uma fé** profunda no horizonte humano, “nas conquistas do espírito humano”, no conhecimento como libertador do homem, o mesmo humanismo que, quinze séculos antes, já produzira maravilhas nas artes e no pensamento filosófico helênicos.

Acontece que, como diz Boaventura dos Santos, a nossa diferença em relação a Rousseau é que, se as perguntas continuam simples, as respostas para nós, após a construção de uma hegemonia de certa ordem científica, exigem retomar o caminho em que a própria ciência física encontrou os limites da imprecisão da matéria sob observação (Heisenberg, Wigner) e em que a crítica epistemológica expôs os pés de barro de uma solidez plantada sobre a virtude heurística do método científico. Pois, mesmo antes da crítica pós-moderna, positivistas lógicos como Fries e Albert (o impasse de seus “trilemas”), além do próprio Popper (crítica à lógica indutiva), mostraram o beco-sem-saída das pretensões ontológicas do conhecimento racional moderno.

Assim, o distanciamento do conhecimento em relação ao próprio sujeito que conhece e ao plano de sua vida é a primeira das características do conhecimento

científico moderno, que o vincula à *epistêmê*, e que agora precisa ser revisto (Santos, op. cit. p. 60-64).

A segunda é o pretenso descompromisso circunstancial e ético da ciência moderna. Na verdade, ela é produzida em um contexto histórico de interesses e objetivos, sejam sócio-institucionais sejam individuais dos cientistas (Demo, 1995, p. 28-32). Não há neutralidade.

Caminhando noutro sentido, a *phrónesis* não pretende nem nunca cumprirá o papel da ciência, mas representa o pleno envolvimento do sujeito com a situação que avalia, com o ato circunstancial e histórico pelo qual é responsável.

3.3 E, finalmente, a administração

Quando, no início do Século XX, Taylor e Fayol, por primeiro (como se atribui), publicaram seus princípios de administração industrial e geral, reivindicando para eles o status de “científicos”, vinculavam-se ao paradigma racionalista da ciência moderna (Motta, 1973, p. 3), cuja tradição foi, nos parágrafos acima, relacionada à *epistêmê* grega. Tal linha de discurso sistemático em administração, no entanto, veio a evoluir para a produção de um conhecimento “aplicado”, recheado de regras e esquemas diretamente operacionalizáveis, assemelhado à *téchne*; pode-se considerar, inclusive, que ela evoluiu para toda uma tecnologia de aplicações de sistemas informatizados (Aktouf, 1996, p.28).

E quando, já duas ou três décadas depois, a teoria administrativa foi definitivamente tomada pela sociologia funcionalista e a psicologia behaviorista (Bertero, 1975, p. 27-37), o que acontecia era que de novo a grande tradição da ciência moderna se fazia presente, agora na versão das ciências sociais.

De fato, as ciências sociais formaram-se na Europa a partir das “humanidades” (o *Trivium*), sob o estímulo de problemas sociais como a educação, a pobreza e o desajuste social, procurando, em sua metodologia, imitar as ciências naturais como forma de credenciar-se como ciências (Schwartzman, 1992, p. 192). Durkheim, tido como o pai da sociologia moderna, estabeleceu que é preciso reduzir os fatos sociais às suas dimensões externas, observáveis e mensuráveis, e nisso afirmava e assegurava a vinculação da sociologia ao positivismo.

De outra forma veio o positivismo a deixar sua marca na teoria administrativa, também refletindo a dicotomia teoria-prática que, como se disse, na tradição da *epistêmê*, a concepção moderna da ciência consagrou: a desvinculação entre conhecimento científico e opções ou valores éticos. A administração trata apenas da eficiência e da eficácia com que os instrumentos de gerência devem servir os propósitos empresariais, mantendo-se fora de juízos de valor quanto a estes (Simon, 1979, p. 47-49).

Este último aspecto toca o âmago da racionalidade administrativa predominante, vinculada, desde a consolidação teórica do capitalismo, à racionalidade instrumental e utilitária (Amatucci, 1993, p. 14-21), e evidencia, definitivamente, o quanto a teoria administrativa está distante da *phrónesis*. Por onde seria preciso começar a refazer este caminho?

4. Entre a *epistêmê* e a *phrónesis*

Hoje somos racionais, nós no Ocidente. E não está a nosso alcance recompor a perdida unidade da *sophía* pré-socrática. Como e por que se deu a mudança? Teria a prática da distinção mental, pergunta-se, uma prática lingüística que é típica do exercício da razão abstrata – que assim pode recriar e desdobrar a realidade, as situações objetivas e percepções subjetivas – produzido a concepção de separação entre mundo do pensamento elaborado e mundo do pensamento integrado à ação? Ou teria sido a mudança uma projeção da prática social da sobrevalorização grega das atividades lingüístico-discursivas, e de seus praticantes, sobre as atividades laborais, na época sobretudo manuais? – Qualquer que seja a resposta, não há retorno nesse caminho.

Mas, para a aprendizagem em administração que surge temporã, com pretensões de ciência, ao final (ou já no ocaso) da hegemonia histórica da *epistêmê* no ocidente, pode toda essa história sugerir uma reflexão (visceral). Porque, no mundo pós-moderno, tanto o pensamento analítico quanto o prático – campo da ética que é o novo componente da eficácia social – têm horizontes urgentes a visar e aproximar. Enquanto o pensamento analítico encontra o desafio atual da complexidade da realidade, a atividade humana nas organizações de uma sociedade agora mais amadurecida procura diversificar e enriquecer sua prática cognitiva, que não mais ela dissocia do bem e da felicidade. Então o “episódio grego” terá sido um ponto de partida importante, e a *phrónesis* uma inspiração feliz...

Referências Bibliográficas

- AKTOUF, Omar. **A administração entre a tradição e a renovação**. São Paulo: Atlas, 1996.
- AMATUCCI, Marcos. **Estudo sobre a racionalidade na teoria administrativa**. São Paulo: EAESP/FGV, 1993. (Dissertação de mestrado)
- ARISTOTELE. **Ética Nicomachea**. Milano: Rusconi, 1998. (Introd., trad., note e apparatidi Claudio Mazzarelli)
- . **Metafisica**. Milano: Rusconi, 1998. (Introd., trad., note e apparati di Giovanni Reale)
- ARISTOTELES. **Política**. Madrid: Inst. De Estudios Constitucionales, 1989.
- ARMELLA, V. A. **El concepto de tecnica, arte e producción en la filosofía de Aristoteles**. Mexico: FCE, 1993.
- BERTERO, Carlos O. Influências sociológicas em teoria organizacional. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, ano 15, n. 6, nov. - dez. 1975, p. 27-37.
- CARDOSO, Ciro F. S. **Uma Introdução à História**. São Paulo: Brasiliense, 1984.
- DEMO, Pedro. **Metodologia Científica em Ciências Sociais**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1995.
- DIELS, H., KRANZ, W. **Die Fragmente der Vorsokratiker**. Berlin: Weidmann, 1954.
- FOUCAULT, M. **A Microfísica do Poder**. Rio de Janeiro: [s.n.], 1979.

- GRONDIN, J. La Renaissance de la Raison chez Kant. In: MATTEÍ, J-F. (org.) **La Naissance de la Raison en Grèce**. Actes du Congrès de Nice (Mai, 1987). Paris: Presses Universitaires de France, 1990.
- HEIDEGGER, M. **Introdução à Metafísica**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1969.
- . **Early Greek Thinking**. Trad. D.F. Krrel - F. A. Capuzzi; New York: Harper & Row, 1975.
- JAEGER, W. **Aristoteles**. Mexico: FCE, 1995.
- KIRK, G. S., RAVEN, J. E. **Os Filósofos Pré-Socráticos**. 3. ed. Lisboa: Gulbenkian, 1990.
- LALANDE, A. **Vocabulário Técnico e Crítico da Filosofia**. 3. ed., São Paulo: Martins Fontes, 1999.
- LIDDELL, H.G.- SCOTT, R. **An Intermediate Greek-English Lexicon**. Oxford: Clarendon Press, 1989.
- LORAUX, N. O Elogio do Anacronismo. In: NOVAES, A. (org.) **Tempo e História**. São Paulo: Companhia das Letras, 1992.
- MOTTA, Fernando P. **Teoria geral da administração**. São Paulo: Pioneira, 1974.
- MONDOLFO, R. **O Homem na Cultura Antiga**. São Paulo: Mestre Jou, 1968. ("A Valorização do Trabalho na Cultura Clássica")
- . **El Genio Helénico**. Buenos Aires: Columba, 1960.
- . **Momentos del pensamiento griego y cristiano**. Buenos Aires: Paidós, 1964.

- PETERS, F. E. **Termos Filosóficos Gregos: um Léxico Histórico**. 2. ed. Lisboa: Gulbenkian, 1983.
- PLATÃO. **A República**. Lisboa: Gulbenkian, 1993. (Trad. Ma. Helena da Rocha Pereira)
- . **Fedone**. Milano: Feltrinelli, 1997. (Trad. e cura di Andrea Tagliapietra)
- POPPER, K. R. **Conjecturas e Refutações**. Brasília: UNB, 1982. ("Retorno aos Pré-Socráticos")
- RAMNOUX, C. **Études Présocratiques**. Paris: Klincksiek, 1970. ("Pourquoi les Présocratiques?").
- REALE, G. **História da Filosofia Antiga, v. I: Das origens a Sócrates**. São Paulo: Loyola, 1993.
- SNELL, B. **The Discovery of the Mind**. Oxford: Blackwell, 1953.
- SANTOS, Boaventura de S. Um discurso sobre as ciências na transição para a ciência pós-Moderna. **Estudos Avançados**, n. 3. 1989(b), p. 46-71.
- SCHWARTZMAN, Simon. O sentido da interdisciplinaridade. **Novos Estudos CEBRAP**, n. 32, mar. 1992, p. 191-198.
- SIMON, Herbert A. **Comportamento Administrativo**. 3. ed. Rio de Janeiro: FGV, 1979.
- SPINELLI, M. Epistême e Techne. Sobre a Determinação da Competência Epistêmica Grega. **Cadernos de História da Filosofia da Ciência**, S.2, 2(2), Campinas, 1990. p. 239-250.

- VERNANT, J-P. **Mito e Pensamento entre os Gregos**: Estudos de Psicologia Histórica. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1990. (“O Trabalho e o Pensamento Técnico”).
- VLASTOS, G. **O Universo de Platão**. Trad. Maria L.M.S. Coroa; Brasília: UnB, 1987.
- WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 1991. V. 1.