

ÁREA TEMÁTICA: Ensino de Administração

TÍTULO: Uma análise das diferentes definições de Administração: um ponto de partida conceitual necessário para o ensino na área.

AUTORES

CROUNEL MARINS

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia de São Paulo
prof.marins@ig.com.br

CLEONIR TUMELERO

Universidade de São Paulo
ctumelero@usp.br

RESUMO

Este artigo é um ensaio teórico sobre definições apresentadas em livros-texto de Administração para a palavra “Administração”, na medida em que uma definição é um ponto de partida para o estudo de um tema ou área de conhecimento, e neste sentido, orienta e circunscreve este tema ou área. No artigo foram considerados livros utilizados como referências para disciplinas de administração em cursos superiores de faculdades brasileiras, com análises realizadas tanto no sentido técnico da construção de definições quanto em sentido semântico e pragmático, considerando a evolução do campo de conhecimento da Administração. Conclui-se que as definições mostram uma evolução histórica do conceito de “Administração”, privilegiando termos com conotação econômica, e, não obstante a diversidade de enfoques, apresentando, na maioria das vezes um aspecto teleológico. Ou seja, mais do que um “ser”, o conceito está ligado a um “para que”. Por fim, apresenta-se uma proposta de definição baseada na complexa interação entre o administrador, a organização em que se insere e o meio-ambiente, com fronteiras cada vez mais complexas e menos determinadas. Desta forma, propõe-se uma definição centrada na necessidade de tomada de decisões e de lidar com conflitos de interesses de todas as espécies.

ABSTRACT

This paper is a theoretical essay on definitions presented in textbooks of Management for the word "Management", in sense that definition is a starting point for the study of a subject or area of knowledge, and in this way, guides and circumscribes this subject or area. In the paper were considered books used as references for subjects of management in colleges in Brazil, with analysis carried out both in the technical sense of the construction of definitions and in semantic and pragmatic sense, considering the evolution of the field of management knowledge. It is concluded that the definitions show a historical evolution of the concept of "Management", focusing terms with economic connotation, and, despite the diversity of approaches, presenting mostly a teleological aspect. That is, more than a "being", the concept is connected to a "for what". Finally, it presents a proposal for a definition based on the complex interaction between the manager, the organization to which it belongs and the environment, with borders increasingly complex and less certain. Thus, this paper proposes a

definition centered on the need for making decisions and dealing with conflicts of interest of all species.

PALAVRAS-CHAVE: Definição de Administração; Ontologia da Administração; Termos administrativos essenciais.

1. INTRODUÇÃO

Ao se ministrar cursos de Administração, um dos primeiros passos lógicos para um professor é dar aos alunos uma definição do campo de conhecimento abrangido pela matéria. Mesmo não sendo indispensável possuir uma definição bem organizada, podendo-se optar por uma aproximação conceitual por meio de uma conversação dirigida, é uma situação muito comum que o professor recorra a alguma definição inserida no seu livro texto preferido. O mesmo se daria se o professor fosse de Geografia, Linguística ou Mecânica dos Fluidos.

Se este hipotético professor estivesse preparando aulas pela primeira vez, poderia encontrar uma única definição ou mesmo várias, dependendo do livro que usasse. Se fosse meticuloso, pesquisando em vários livros, veria o número de possibilidades aumentar rapidamente. E, se fosse crítico, acabaria deixando todas de lado, por verificar incompletudes ou inadequação com o que é praticado no campo da administração, modernamente.

Seria assim tão complexo definir o campo de estudos da Administração? Seria impossível, mesmo? Por outro lado, para que definir, se sabemos o que fazemos quando administramos? Afinal, amamos sem a necessidade de definições para o amor, sejam estas feitas por poetas ou neurocientistas!

Toda definição é um recorte que se faz da realidade, e nesse ponto vai ser sempre contestável, quer seja pela escolha das fronteiras, quer seja pela interpretação da realidade dada pelo definidor. Mesmo assim, constitui-se numa primeira tentativa de aproximação mental entre nós, humanos, e o objeto definido. De todas as formas, portanto, possui sua utilidade.

Por outro lado, será que todos os administradores têm plena consciência de quando estão administrando e quando estão fazendo outras coisas dentro do tempo em que deveriam estar administrando? Voltando ao caso do amor, num crime passionai, é aceitável dizer que “...foi por amor”, quando outros sentimentos ou emoções como ciúmes, insegurança, ou mesmo ódio, antônimo do amor no nosso léxico, seriam as motivações mais corretas? Novamente, parece melhor termos uma idéia, mesmo que incompleta de algo, do que não termos idéia alguma!

A Administração, no sentido científico, é um campo de complexa definição, entre outros motivos por:

- . abranger conhecimentos de outros campos, como da Economia e Psicologia, bem como conhecimentos intrínsecos.
- . é fruto da interação humana. Não é um simples objeto físico, bem delimitado.
- . têm uma natureza prática variável no tempo e no espaço. (no sentido que em diferentes tempos e lugares as pessoas que administram possuem visões diferentes de suas próprias funções).

Independentemente das dificuldades conceituais que se possa levantar para atingir uma definição com grau aceitável de precisão para o termo “administração”, o fato é que definições aparecem na diversidade de livros texto existentes, e em outros contextos como palestras e declarações públicas de eminentes figuras ligadas ao campo da administração, quer sejam como teóricos ou como praticantes. E o estudo destas definições pode trazer valiosas informações.

Historicamente, pode-se analisar a evolução temporal do conceito (evolução não tem aqui um sentido implícito de progresso, apenas de alteração na dimensão do tempo). Ontologicamente, pode-se verificar se a natureza do termo muda, se há um núcleo de significância que permanece constante, de forma a divisarmos alguma essência comum nos conceitos apresentados. Evolucionariamente (agora no sentido do progresso), podemos

analisar os termos acrescentados ou retirados das definições, na busca de um entendimento melhor do que significa “administração”.

São muitas as dimensões nas quais um estudo comparativo pode ser feito, e este artigo não pretende exaurir estas possibilidades, prendendo-se aos aspectos mais gerais do problema. Os focos do artigo estão na demonstração da existência da diversidade, das contrariedades entre algumas das definições mais utilizadas, e da falta de adequação da maioria delas ao estado-da-arte do campo de conhecimento a que estas definições se referem.

Ao terminar o artigo, considera-se uma proposta de definição, que sem a pretensão de universalidade, tem sido utilizada por um dos autores, por quase uma década, para formatar e analisar conteúdos de aulas e de outras atividades acadêmicas sobre temas ligados à Administração.

2. SOBRE DEFINIÇÕES

A tentativa de definir algo é, ao mesmo tempo, a de conhecer de forma mais objetiva este algo como a de controlar, de alguma maneira, o objeto definido. A necessidade de possuir definições compartilhadas é a da garantia de um diálogo em que os sujeitos deste diálogo partam de pontos iguais (ou ao menos muito próximos) para elaborarem seus raciocínios. E, no sentido científico, essa necessidade é mais premente, justamente por conta do rigor desejado para o raciocínio científico.

A forma mais aceita para uma definição, até nossos tempos, ainda é a desenvolvida por Aristóteles (2005, p. 410), no séc IV A.C., para o qual a definição é “*o método de obtenção do conhecimento da essência*”. Esse método diz que é necessário, para a construção de uma definição, o conhecimento do gênero próximo e da diferença específica. Comentando Aristóteles, Reale e Antiseri (1990, p. 213) colocam que “*A essência das coisas é dada pela diferença última que caracteriza o gênero*”.

Segundo Mora (1994), na atualidade, a definição é considerada uma operação realizada no nível linguístico, sendo estruturada pela união entre a expressão que se procura definir, o *definiendum*, a uma expressão que o define, o *definiens*. Exemplificando para o caso de nosso interesse, o *definiendum* é a palavra “Administração”, e o *definiens* é, para cada tentativa de definição, a expressão ou texto imediatamente seguinte à palavra “Administração”.

Quanto às funções desempenhadas pela definição, tem-se um amplo espectro delas encontrado na literatura. Para Alves (2002), numa simples conclusão, “*em suma, a definição tem por função delimitar o definido*”. Já Moore e Parker (2004), listam as seguintes funções (no original, “purposes”):

- . Introduzir palavras não usuais ou não familiares, cunhar novas palavras, ou introduzir um novo significado para uma palavra familiar.
- . Explicar, ilustrar ou revelar aspectos importantes de conceitos difíceis.
- . Reduzir vagueza e eliminar ambiguidade.
- . Influenciar as atitudes do receptor da mensagem.

As definições podem ser de vários tipos, e não há uma única tipologia assumida por todos os autores consultados, de forma que, neste artigo, opta-se pela tipologia inclusa em Copi e Cohen (2005), pela significância e referência que esta obra tem no campo da Lógica. Para estes, as definições podem ser estipulativas, lexicais, precisadoras, teóricas ou persuasivas.

Uma definição estipulativa é aquela em que o definidor associa, por critérios pessoais, um significado a um termo ou expressão, o já citado *definiendum*, que pode ser

novo, ou visto num contexto que justifique uma nova definição. Uma definição lexical diz o significado que o *definiendum* realmente tem, considerado o seu uso. Definições precisadoras são aquelas que procuram eliminar ambiguidade ou vagueza. Definições teóricas são aquelas que buscam não só a precisão, exigida pelas Ciências, mas também a verdade no sentido teórico. Obviamente, definições deste tipo estão ancoradas num referencial teórico, compartilhado por um grupo de cientistas. Por fim, as definições persuasivas procuram influenciar atitudes e atingir emoções, buscando vencer uma disputa de idéias.

Apesar dos autores recomendarem cautela apenas com o último tipo de definições, consideramos que, em diferentes níveis, todos os tipos possuem o potencial para um grau de subjetividade, que acaba sendo mais disfarçado justamente naqueles tipos que subentendem um maior rigor no seu enunciado. Particularmente no caso de definições de termos ligados a atividades humanas, como é “Administração”, separar a definição do contexto que lhe deu origem (quem definiu, em que tempo e lugar, com qual intenção) pode levar a mal-entendidos ou compreensão incompleta do alcance do *definiens*.

Independentemente do tipo, as definições podem ser construídas por uma série de técnicas. Os autores enumeram cinco: as definições por exemplos, definições ostensivas (por gestos), definições semi-ostensivas (expressões acompanhadas de gestos), definições sinonímicas, definições operacionais (que dependem das operações objetivas que demandam a necessidade destas definições) e definições por Gênero e Diferença, esta já comentada.

Com relação a esta última, por reconhecer a técnica como a mais importante, colocam algumas regras para a sua construção:

- . Uma definição deve estabelecer os atributos essenciais da espécie.
- . Uma definição não deve ser circular.
- . Uma definição não deve ser nem muito ampla nem muito estreita.
- . Linguagem ambígua, obscura ou figurativa não deve ser usada numa definição.
- . Uma definição não deve ser negativa, se puder ser afirmativa.

A literatura sobre definições é profícua, e nos atemos, neste tópico, às considerações que nos serão úteis quando analisarmos as definições encontradas para “Administração”, bem como ao tecermos comentários sobre nossa própria proposta de definição.

3. METODOLOGIA

Este artigo, sendo um ensaio teórico, centra-se em determinadas idéias que emergem do trabalho intelectual de análise do conhecimento existente em uma área limitada, gerando contribuição inédita nesta mesma área.

Parte-se da premissa de que os textos existentes sobre administração, quer seja na forma de livros didáticos como voltados para uma divulgação geral dos conhecimentos do campo da Administração, livros estes contendo definições do termo “Administração”, são lidos e influenciam estudantes, professores e praticantes da Administração.

Selecionamos, portanto, uma amostra contendo títulos publicados por editoras bem estabelecidas no mercado, escritos por autores reconhecidos neste campo de conhecimento, e fáceis de serem encontrados em bibliotecas universitárias e mesmo em bibliotecas públicas.

Escolhemos títulos em português, mesmo quando tivemos acesso aos originais estrangeiros, basicamente por dois motivos:

- . Nosso interesse central, ligado ao ensino de administração no Brasil, num nível introdutório, faz com que levemos em consideração que boa parte de nosso alunato que chega ao Ensino

Superior, carece de fluência para leitura em outro idioma. (Mesmo o Espanhol, língua muito próxima ao Português, não é utilizado em referências bibliográficas básicas em muitas instituições de ensino brasileiras).

. Utilizar livros em outra língua acrescentaria outro problema ao estudo em pauta, que é o da tradução de termos. Uma tradução nunca é perfeita, e como citado acima, este artigo considera o público brasileiro. Assim, considerou-se muito mais o resultado da tradução do que a equivalência de idéias da mesma.

Isso não impediu que fossem utilizadas fontes bibliográficas estrangeiras para o estudo de temas pertinentes a este artigo.

Em nenhum momento, ao analisar-se uma definição, atribuiu-se a ela conceitos de “certo” ou “errado”. No entanto, como objeto deste trabalho, construiu-se a crítica baseada nos conhecimentos que foram apresentados sobre definições, suas funções, tipos e técnicas, bem como sobre a adequação dos conceitos inseridos nelas ao estado da arte deste campo de conhecimento. Não perdeu-se de vista, entretanto, o contexto em que cada uma delas foi apresentada.

Por fim, ao apresentar-se uma definição inédita, a mesma foi classificada segundo o tipo e a técnica utilizadas, especificando os cuidados tomados e a utilização que dela tem sido feita nestes últimos anos.

4. DEFINIÇÕES DE ADMINISTRAÇÃO E ANÁLISE

Encontram-se em Houaiss, Villar e Franco (2001, p. 86), um dos dicionários mais utilizados no Brasil, 10 significados para o vocábulo Administração (com inicial maiúscula ou minúscula), dos quais selecionou-se aqueles mais próximos para a aplicação neste artigo:

“1. Ato, processo ou efeito de administrar 2 ato de rege, governar ou gerir negócios públicos ou particulares 2.1 modo como se rege, governa, gere tais negócios 3 ADM a direção, a chefia no organograma de um estabelecimento público ou privado 4 ADM conjunto de normas e funções cujo objetivo é disciplinar os elementos de produção e submeter a produtividade a um controle de qualidade, para a obtenção de um resultado eficaz 4.1 ADM a prática, a execução de tais normas e funções...”

A partir daí os significados apontados são muito diversos do necessário para tratamento da administração como um corpo de conhecimentos. Entre os significados citados acima, o que vai após o número quatro é aquele que apresenta as informações procuradas neste artigo, não havendo menção das fontes que levaram a equipe organizadora a atribuir como gênero próximo o “conjunto de normas e funções”. Quanto à diferença específica, encontra-se vocábulos que aparecerão em definições encontradas em livros sobre administração, tais como “objetivos”, “produtividade”, “resultado” e “eficaz”. Também deve ser ressaltado o aspecto teleológico associado à administração, aspecto esse que permeará boa parte das definições que serão apresentadas. Tem-se assim um indicativo, que várias vezes se repetirá, que no sentido ontológico, a administração pode ser considerada um “algo(1)” direcionado a um “algo(2)”. De qualquer forma, dada a profusão de possibilidades existentes para a definição do campo de conhecimentos associado ao termo, é decepcionante que não se encontre nessa obra outras acepções.

Etimologicamente, a palavra *administração* vem do latim *ad* (direção para, tendência para) e *minister* (subordinação ou obediência), conforme nos informa Chiavenato (1999). Na origem, portanto, a palavra faz alusão a uma situação em que existem

comandantes e comandados, o que justifica, por exemplo, a terceira acepção do dicionário acima citado.

O mesmo Chiavenato (1999, p. 9) comenta sobre a dificuldade da definição da palavra, visto que diferentes autores podem classificar Administração como Ciência, Técnica ou mesmo como Arte.

É justamente visando realçar o aspecto científico da administração que Henri Fayol realiza trabalho pioneiro, e com seu livro “*ADMINISTRATION INDUSTRIELLE ET GÉNÉRALE*”, de 1916, lança os fundamentos da Teoria Clássica de Administração. Além de poder ser chamado, com justiça “pai da Administração Clássica”, pode considerar-se Fayol o “pai do ensino de administração”, por defender o ensino de princípios que, segundo ele, poderiam e deveriam ser ensinados.

Para Fayol (1970, p. 34), “*A verdadeira razão da ausência de ensino administrativo em nossas escolas profissionais é a falta de doutrina. Sem doutrina não há ensino possível. Ora, não existe doutrina administrativa consagrada, surgida da discussão pública.*”. Impossível não reconhecer o espírito do francês ao mencionar “discussão pública”! E Fayol (1970, p. 20) dá a sua contribuição para a doutrina, partindo de uma definição que, ainda hoje deve ser a mais conhecida por estudantes de administração:

“Administrar é prever, organizar, comandar, coordenar e controlar”

Observe-se que nesta definição é a ação associada à Administração que é definida. Contudo, não é leviano substantivar toda a definição de Fayol para obter-se “Administração é previsão, organização, comando, coordenação e controle”, pois, como logo será mostrado, outros autores o fizeram. Para Fayol, a administração é uma das seis funções essenciais existentes em qualquer empresa (as outras funções são técnicas, comerciais, financeiras, de segurança e de contabilidade, segundo ele). A definição dada, portanto, visa caracterizar a função administrativa, diferenciando-a das outras.

Tecnicamente, a definição não é um primor, sequer seguindo a técnica de Definição por Gênero e Espécie. Entende-se que esta é uma definição do tipo estipulativo, utilizando a técnica de definição por exemplos. Segundo Copi e Cohen (2005, p. 109) o problema deste tipo de técnica é que se torna impossível elencar todos os exemplos individuais. Isso leva a um significado do termo geral muito incerto. Os autores acrescentam que uma forma de suavizar o problema é aglutinar os exemplos individuais em subclasses. É o que faz Fayol com as subclasses “prever”, “organizar”, “comandar”, “coordenar” e “controlar”. De toda forma, isso não elimina completamente o problema, mesmo que a reunião das subclasses usadas fechasse o conjunto indicado pelo *definiendum*. E, na definição de Fayol, este não é o caso!

Apesar deste problema, a tentativa de definir o termo e entender o fenômeno “administração” por parte de Fayol é louvável. E sua sensibilidade admirável, pois a divisão do estudo de administração em Planejamento (prever), Organização, Direção, ou mais modernamente Liderança (comandar) e Controle foi utilizada em inúmeras obras, sendo uma estrutura bem comum para livros didáticos sobre administração até a década de 80 do século XX, que ainda é encontrada em obras publicadas neste novo milênio.

A visão de Fayol sobre a administração foi criticada de diversas formas. Mintzberg (1973), por exemplo, elenca uma série de 10 papéis desempenhados por um administrador, que nem sempre podem ser diretamente ligados às subclasses escolhidas por Fayol. Vários aspectos importantes são, realmente, desconsiderados pela definição de Fayol, aspectos esses que vão sendo incorporados com o passar do tempo, em definições com maior ou menor semelhança à semente lançada pelo francês.

George Terry, *apud* Silva (2001) defende que:

“Administração é um processo distinto, que consiste no planejamento, organização, atuação e controle, para determinar e alcançar os objetivos da organização pelo uso de pessoas e recursos”.

Esta definição aparece num livro de 1953 e mostra a extensão temporal da influência de Fayol. Neste caso, diferentemente da técnica utilizada por Fayol, a técnica de definição é a de especificação do gênero próximo e da diferença específica. Quanto ao gênero, Terry considera a administração um “processo” (palavra com forte conotação dinâmica), e na diferença específica considera o aspecto teleológico, já citado (através do vocábulo “objetivos”, e a expressão “uso de pessoas e recursos”). Podemos observar uma tendência, que será crescente no sentido histórico, de ligar a administração a uma interação entre pessoas, que num primeiro momento são destacadas dos outros recursos e modernamente são consideradas **“o recurso essencial”**, na medida em que carregam atitudes, valores e conhecimentos, que fazem das organizações serem o que são. De início, há claramente uma dicotomia entre aqueles que administram e aqueles que são administrados. Apesar de tal divisão ser muitas vezes atribuída a pessoas como Taylor e os outros proponentes da Teoria Administração Científica, que defendem abertamente a separação das funções de planejamento e execução para se conseguir a máxima produtividade, mesmo Escolas administrativas bem diferentes da Científica pressupõem essa separação. Numa definição de Lawrence A. Appley, *apud* Silva (2001), que a aponta como uma definição representante da Escola de Relações Humanas:

“Administração é o alcance de resultados por meio dos esforços de outras pessoas”.

Essa forma de ver a administração perdura por muito tempo, senão até hoje, a despeito de seu caráter parcial e, entre a maioria dos teóricos e mesmo praticantes, ultrapassado. Essa influência pode ser constatada, por exemplo, por uma declaração do presidente da American Management Association, em 1979, reproduzida de Montana e Charnov (2001, p. 1):

“Administração é o ato de realizar coisas através de pessoas”.

Considerando apenas a definição dada por Appley, que originalmene aparece numa obra de 1956, entendemos que é difícil caracterizar sua técnica como Definição por Gênero e Espécie, começando pela dificuldade no reconhecimento do gênero “alcance de resultados”. Quanto ao tipo, sua simplicidade no aspecto técnico aliada à vagueza no aspecto pragmático, leva a que seja classificada como estipulativa ou mesmo persuasiva (o aspecto de persuasão fica claro na frase do discurso do presidente da Associação Americana de Administração, citada acima).

O que chama a atenção, no entanto, é a forma como a definição separa, implicitamente, o trabalho dos administradores (ao menos quando administram) do trabalho das outras pessoas. Neste sentido, poder-se-ia concluir que somente “os esforços” de “outras pessoas, que não administram” é que levam ao “alcance de resultados”. O Administrador, de certa forma, transforma-se em feitor, cujos atos de orientação e controle seriam desnecessários, se as pessoas, por si mesmas, fizessem o que deve ser feito, da forma adequada.

Ressaltamos que essa visão não está morta, mesmo com tudo o que foi escrito e feito posteriormente em Administração (administração participativa, células de produção auto-administradas, empowerment e tantos outros exemplos), tanto no sentido teórico como no prático. Se é difícil pensar numa grande organização de alta tecnologia sendo influenciada por uma definição como esta, a situação muda completamente quando tratamos de organizações menores ou mesmo algumas gigantes em ramos de baixa tecnologia. Essa é uma diferença interessante entre os campos de conhecimento das Ciências Físicas e Biológicas e o

campo de conhecimento da Administração. Enquanto na Física o modelo aristotélico do cosmos e na Biologia a teoria da geração espontânea se tornaram parte da História, não há modelo de administração que ainda não produza seus frutos, doces ou amargos, em nosso tempo!

Os mesmos Montana e Charnov (2001, p. 2) apresentam uma definição que qualificam de “atual”, comparada com aquela dada pela preidente da AMA:

“Administração é o ato de trabalhar com e através das pessoas para realizar os objetivos tanto da organização quanto de seus membros”

Analisamos esta proposta como uma tentativa de correção das anteriores, admitindo que o administrador também trabalha, e que a administração também precisa considerar os objetivos de seus membros. O gênero proposto, “ato de trabalhar” é bem mais claro que “alcance de resultados”, apesar de possuir pouca generalidade. Quanto à atualidade, qualquer menção à “organização e seus membros”, com a clara desconsideração dos outros *stakeholders*, deve gerar suspeita.

Alguns elementos básicos, inerentes à realidade do processo administrativo demoram para aparecer em definições. A tomada de decisões, por exemplo, aparece numa definição de Peter Drucker *apud* Silva (2001), um dos mais prolíficos escritores sobre temas administrativos:

“Administração é simplesmente o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos, para o exposto propósito de alcance de metas predeterminadas”.

Nesta definição, o difícil é a separação dos vocábulos entre gênero e espécie. Assim, se considerarmos o gênero a expressão “o processo de tomada de decisão e o controle sobre as ações dos indivíduos” que contém dois elementos, a espécie é “(para) o exposto propósito de alcance de metas predeterminadas”. Com relação ao conteúdo prático, contudo, a definição é de fácil entendimento. Drucker, ligado à visão neo-clássica da Administração, não abre mão do termo “controle” em sua definição. Desde Fayol, é um dos termos que mais aparecem nas definições de administração, e, ao menos com relação ao Brasil, é dos termos mais ligados pelas pessoas ao trabalho do administrador.

Numa aula introdutória nos cursos de Administração ministrados por um dos autores deste artigo, realiza-se habitualmente um exercício interessante, uma sessão de *brainstorming* com os alunos, pedindo palavras e expressões que estes, a maioria nunca tendo estudado Administração num nível teórico, associem ao significado da palavra. Normalmente o exercício para quando se atinge um total de 20 itens para serem analisados.

Depois de dezenas de aplicações durante a última década, pode-se dizer que “planejamento”, “organização” e “controle” são termos quase que onipresentes nas listas apresentadas, aparecendo mais vezes que “lucro”, “objetivo”, e “inovação”, por exemplo, termos que também possuem alta frequência neste exercício.

Há um número enorme de definições em livros didáticos e de divulgação de conhecimentos da área administrativa que, de muitas maneiras, consideram elementos citados nas definições anteriormente analisadas.

Silva (2001, p. 6), após apresentar várias definições, procura sistematizar os pontos considerados por estas numa definição própria:

“Administração é um conjunto de atividades dirigidas à utilização eficiente e eficaz de recursos, no sentido de alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais”

Neste caso temos duas afirmações de caráter teleológico com relação à administração: ela é dirigida à utilização eficiente e eficaz de recursos e procura alcançar um ou mais objetivos ou metas organizacionais. Há alguns pontos que deixam margem a dúvidas, como por exemplo a distinção entre “objetivos” e “metas”, que não é pacífica na literatura

sobre administração. No entanto, a maior crítica com relação a esta definição é que por ela a Administração parece ser reduzida a uma espécie de Economia Aplicada. O campo da Administração tem, inegavelmente, forte ligação com o da Economia, mas outros campos como a Sociologia, Psicologia, Política e Direito contribuem para a formação da complexidade do universo de atenção administrativa.

De qualquer forma, a definição de Silva busca uma clareza e delimitação, que por muitas vezes parece ser evitada, como se a apreensão completa do significado de Administração seja impossível. Hampton (1992, p. 9) no tópico “O que é Administração” destaca num quadro, como se fosse “a” definição do termo, palavras de Jean-Jacques Servan-Schreiber, jornalista francês fundador do L'Express:

“Administração...é a arte das artes. Por isso é a organizadora de talentos.”

É prática, em muitos autores, discorrer longamente antes ou depois do enunciado da definição (ou definições), não para explicar o conteúdo da(s) mesma(s), mas para complementar os conceitos que devem levar à formação de uma idéia completa de Administração. Hampton faz isso, e até chega a ser conciso quando coloca que:

“O trabalho envolvendo a combinação e direção da utilização dos recursos necessários para atingir objetivos específicos chama-se Administração”.

O problema, entretanto, é que a expressão colocada em quadro à parte é a do jornalista francês, enquanto o parágrafo acima (destaque e negrito por nossa conta) está imerso na explicação do tópico. Como, então, um estudante que lesse o livro e fosse perguntado, definiria Administração? Da maneira contida no parágrafo anterior ou como “...a arte das artes”. É bem sabido que no Brasil, há um certo preconceito com a teoria, sendo dito popular que “A teoria, na prática, é outra”. Todo cuidado é pouco, portanto, quando se explica que a Administração possui aspectos não redutíveis à esfera científica, pelo menos como as ciências são tradicionalmente estruturadas.

Maximiano (2000, p. 24) admite que o entendimento do significado da Administração vai além da interpretação da palavra, exigindo-se a compreensão do papel que a mesma desempenha para as organizações e para a sociedade. Entretanto, didaticamente, enuncia que:

“Administração é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos”.

Após essa colocação, Maximiano passa a explicar os termos utilizados e sua utilização em Administração. Pode ser considerado que essa metodologia é a mais indicada para sedimentar um conceito tão afeito a interpretações diversas, indiferentemente do conteúdo da definição. Em particular, destacamos a presença de termos e expressões tradicionais na diferença específica do gênero “processo”, delimitando esse gênero: “tomar e colocar em prática decisões”(ações envolvidas), “objetivos”(finalidades) e “utilização de recursos”(insumos).

Teixeira, Salomão e Teixeira (2010, p. 8) seguem na mesma linha, mas definem o ato de administrar, ao invés de Administração, da mesma forma que fez Fayol. Reconhecendo que definições baseadas na utilização de recursos têm uma clara inspiração na Economia, concluem:

“Administrar é reunir e aplicar, da melhor forma possível, os recursos disponíveis”.

Seguindo caminho bem diverso, Robbins (2003, p. XVI e XVII) reluta em dar uma definição para Administração na virada do milênio. Apesar de descrever as tradicionais funções administrativas, planejamento, organização, liderança e controle, adverte em seu prefácio que “grande parte do material clássico nos manuais de administração tem pouco valor para os estudantes de hoje”, para mais à frente afirmar que “a administração está menos

preocupada hoje com “comando e controle” do que com criar visões compartilhadas, delegar poder aos funcionários e criar equipes autogeridas”.

Considerando o conjunto de definições encontradas, pode-se constatar que as definições nas obras mais recentes evitam centrá-las em controle ou qualquer outra função utilizada por Fayol para definir o ato de administrar. Tampouco mencionam que o recurso básico está nas pessoas, visto que enunciar isso seria um truísmo, e portanto desnecessário figurar numa definição. Apesar do reconhecimento de mudanças fundamentais no trabalho do administrador, por conta da globalização, multiplicação dos stakeholders, acirramento da competitividade, necessidade de incorporação de responsabilidade social e consciência ambiental, nos livros-texto utilizados para este artigo não se encontra uma definição que reflita essa realidade bem mais complexa. Ao contrário, a maioria dos textos mais atuais acabam optando por uma definição centrada nos princípios econômicos da alocação de recursos e otimização da utilização destes. Observa-se, portanto, uma carência de definições que procurem refletir a interação moderna entre a Administração, as organizações, a sociedade como um todo e o meio-ambiente.

De certa forma, parece que os autores evitam produzir definições mais ousadas, talvez por receio de serem acusados de parcialidade, incompletude, ou vinculação ideológica. Todavia, como bem lembram Teixeira, Salomão e Teixeira (2010, p. 37), apresentando uma série de teóricos que se debruçaram sobre o problema, toda ciência social tem vinculada a si um potencial ideológico, o que faz com que a neutralidade seja ilusória.

5. UMA PROPOSTA DE DEFINIÇÃO PARA ADMINISTRAÇÃO

5.1 Motivação

Considerando o apanhado de definições que normalmente se faz para discussão em classe, um primeiro ponto que surge é a constatação (ou não) da propriedade de cada definição com a realidade do trabalho do administrador, no contexto atual. E, exceto por considerações extremamente gerais, a definição de Fayol ainda parece a que mais contribui para o esclarecimento do trabalho administrativo. Isso causa um certo incômodo, quando se conhece a evolução de alguns dos conceitos, em comparação com o entendimento dos mesmos que tinha o francês. A situação do controle, por exemplo, encarado por muito tempo somente pelas óticas de reação e de fornecimento de realimentação negativa, hoje é considerado principalmente pelas possibilidades proativas, sendo o fornecimento de realimentação positiva tão ou mais importante que o de negativa. Uma definição que nos orientasse precisaria ter um caráter mais dinâmico, com a colocação do administrador no centro de todos os processos, e não como um sujeito à margem destes, projetando, organizando, e depois controlando, apenas.

Procurou-se, também, uma definição que pudesse dar orientação quanto à forma de abordagem do conteúdo, entendendo-se a Administração dentro do já citado prisma teleológico (ou seja, tem finalidade(s) inerentes à sua existência). Objetivou-se a construção de uma definição que nos permitisse, ao final de cada aula, relacionar o conteúdo visto com a delimitação dada por esta definição.

5.2 Critérios

Para a proposta, não se considerou necessário utilizar os termos que mais aparecem nas declarações de pessoas quando instadas a correlacionar palavras e expressões com o vocábulo “administração”. As pessoas, mesmo as mais esclarecidas, são grandemente influenciadas por conceitos arraigados por gerações, mesmo que estes conceitos não sejam

mais desenvolvidos da mesma forma. E, em Administração, conforme já dito, muito do que no futuro será aplicado de forma universal, ou quase universal, hoje só é vivenciado nas organizações mais visionárias.

Optou-se por termos simples, com o mínimo de necessidade de um esclarecimento técnico destes, seguindo o conceito de que uma definição precisa ser mais simples do que o termo que ela procura definir.

Construiu-se uma definição que não fosse totalmente fechada, justamente reconhecendo o caráter dinâmico da administração, mas que fosse explicativa dos aspectos mais importantes do trabalho e da pesquisa em administração moderna.

Por fim, procurou-se construir uma definição que pudesse ser considerada em outros contextos que não o de ensino de administração, para o qual foi idealizada inicialmente.

5.3 A Definição

“Administração é um conjunto de atividades organizacionais que têm como funções principais a tomada de decisões baseada em técnicas específicas e interpretação pessoal das situações interiores e exteriores à organização, e a manipulação de conflitos de forma produtiva”.

5.4 Considerações sobre a Definição Proposta

A definição proposta é do tipo teórica, visto estar embasada na literatura mais recente da área e buscar uma adequação com as funções mais observadas exercidas por administradores na prática. A técnica é a de definição por gênero e espécie, tendo sido tomados cuidados com relação aos pontos de redação levantados em Copi e Cohen(2005). O gênero escolhido, “conjunto de atividades organizacionais”, muito próximo ao de Silva (2001), “conjunto de atividades”, se justifica no sentido em que não se conseguiu encontrar uma única atividade que, se nomeada, abrangesse tudo o que é realizado em administração. O diferencial “organizacionais” foi colocado para diferenciar as situações em que a palavra pudesse ser usada em sentidos fora do contexto de uma organização.

O aspecto teleológico da administração é resguardado pela forma como a definição é feita, caracterizando como essencial desse “conjunto de atividades organizacionais” o fato de ter funções diferenciadas de outras atividades organizacionais. No caso, abdicou-se de tentar considerar todas as funções da administração, o que talvez fosse tarefa impossível, visto o caráter essencialmente dinâmico que a administração tem. Uma função nova pode ser incorporada em pouco tempo. Escolheu-se, assim, duas grandes categorias, que refletem muito do que os administradores fazem, ou deveriam fazer, ao administrarem: a “tomada de decisões” e a “manipulação de conflitos”.

Quanto à tomada de decisões, observamos que desde o início do estudo sistemático de Administração, entre o final do séc. XIX e início do séc. XX, o trabalho dos estudiosos concentrou-se na obtenção de modelos que facilitassem a tomada de decisões por parte dos administradores. Taylor mesmo devotou sua vida a encontrar “a melhor forma” de executar cada trabalho. Ele operou no âmbito da produção, e nem aí ele conseguiu determinar o valor para parâmetros essenciais, ao seu ver, como um equivalente humano para o trabalho. Fayol enumerou 14 princípios, mas em muitos deles deixou aberta a margem para aplicação do “bom senso” e do “senso da medida”. Em suma, já os pioneiros depararam-se com a impossibilidade de modelos absolutos em administração, garantindo um espaço para a tomada de decisões do administrador, que não teria um “manual” disponível para o esclarecimento de todas as suas dúvidas.

Com o passar do tempo, modelos como o da Teoria Sistêmica e o da Teoria Contingencial da Administração mostram que as decisões envolvem situações mais complexas do que as inicialmente descritas, muitas delas imprevisíveis, o que torna a capacidade de tomada de decisão de forma adequada a grande competência do administrador. Drucker (2002) chega a comentar que muito se avançou no estudo da Administração de uma forma geral, e pouco se fez para dar aos administradores uma sólida teoria de tomada de decisões, que permitisse aprimorar a qualidade destas. Com o devido respeito, é necessário que se considere a existência de muitos modelos já desenvolvidos que realmente podem ajudar o tomador de decisões. Certamente, outros modelos surgirão, mas o componente pessoal do decisor, sua capacidade de interpretação do mundo, sua intuição, jamais poderão ser deixados de lado. Drucker, com todo o seu legado neo-clássico, sempre acreditou em modelos abrangentes, que podem aumentar muito em complexidade, mas que fornecem sempre soluções, se devidamente aplicados. E este talvez tenha sido seu maior erro.

Mesmo modernamente, modelos são desenvolvidos tentando programar decisões para o futuro. Pouco perduram sem que sejam alvo de críticas contundentes. Como exemplo, o modelo de Planejamento Estratégico, proposto desde o final da década de 60, panacéia na década de 80, foi alvo de críticas severas, posteriormente, como a de Mintzberg(1994). Mesmo perdendo sua aura transcendental, o modelo de PE é utilizado até hoje. Em suma, os modelos existem, as técnicas para cada sub-área da Administração são diversas e ajudam, mas a tomada de decisões precisa se dar caso a caso, momento a momento, por quem administra.

Uma definição de Administração voltada para a tomada de decisões não é novidade, pois a expressão aparece em muitas outras definições. Quanto ao conflito, entretanto, encontra-se poucas menções diretas da importância de sua consideração no trabalho do administrador.

Modernamente, os livros de administração tratam de assuntos intrinsecamente ligados a conflitos não tradicionalmente considerados. Assim, o tema da ética empresarial, as situações de assédio moral e sexual, bem como a necessidade de se administrar com vistas à sustentabilidade das organizacionais são temas que justificam capítulos e mesmo divisões próprias dentro das obras mais atuais.

Robbins (2003), por exemplo, apresenta a questão ética distribuída em tópicos ao longo do livro inteiro, enquanto deixa os tópicos sobre História da Administração concentrados num apêndice, ao final do livro. Teixeira, Salomão e Teixeira (2010), que em boa parte do livro consideram a administração no sentido evolucionário, com história determinada e que precisa ser integrada ao estudo da modernidade, não deixam de reservar um capítulo, logo no início, para tratar de “Administração, Ética e Ideologia”. Stoner e Freeman (1985) já mostram a mudança de tendência, com uma divisão do livro em seis partes, das quais quatro são as tradicionalmente reservadas ao Planejamento, Organização, Liderança e Controle, a primeira é introdutória, e a segunda trata do ambiente externo, na qual é reservando o capítulo quarto para “Responsabilidade Social e Ética”. Outros tópicos desta natureza estão distribuídos pelo livro.

Em suma, todos os autores citados reconhecem o surgimento de novos problemas administrativos, novos conflitos entre a administração e os stakeholders, considerados da forma mais ampla possível. Os conflitos tradicionais, entretanto, continuam a existir, e de uma forma mais complexa. Se antes os conflitos humanos pareciam repousar apenas na dicotomia capital/trabalho, hoje se consideram principalmente conflitos que implicam considerações psicológicas e existenciais. Mais, se antes a postura da Administração era negar o conflito, ou procurar resolve-lo de forma simplista, hoje se procura acordos de

convivência, admite-se que o conflito não é necessariamente algo ruim, e que pode ser tratado de forma produtiva.

Senge (2009, p. 304), por exemplo, diz que “Ao contrário do que diz o mito popular, as boas equipes não são caracterizadas pela ausência de conflito. Ao contrário, de acordo com minha experiência, um dos indicadores mais confiáveis de que uma equipe está continuamente aprendendo é o visível conflito de idéias. Nas grandes equipes o conflito torna-se produtivo”.

Algumas vezes alunos, deparando-se com esta definição, criticaram o uso do vocábulo “manipulação” em nossa definição. Segundo eles, isso causa uma impressão negativa, como se o administrador iludisse a outra parte, fazendo-a agir contra seu interesse original. Considerou-se uma significação positiva para a palavra, no sentido de “lidar com”. De qualquer forma, manteve-se a redação original, até que um trabalho mais amplo de crítica possa ser feito.

O fato, portanto, é que o administrador moderno se vê às voltas com um número infindável de conflitos, e sua habilidade em identificá-los, analisá-los e propor ações com relação a eles é um fator de sucesso indiscutível.

5.5 Aplicação

Uma definição nova só tem sentido se aclarar o termo definido de uma forma até então não feita, se promover uma mudança efetiva no campo de conhecimento em que ela é proposta ou se puder ser aplicada de uma forma diferencial.

De maneira alguma cogitou-se que a definição proposta reflete de maneira absolutamente melhor o que é a Administração como campo de conhecimento e prática, comparada com outras existentes em livros didáticos ou mesmo em artigos científicos, que não foram consideradas neste artigo.

Alguns anos de aplicação, entretanto, indicam que caminhou-se num sentido adequado, trazendo para a superfície discussões normalmente deixadas para tratamento facultativo, em muitos cursos de administração. Em cada aula, ou atividade acadêmica, seguindo esta definição, deve-se procurar responder as seguintes perguntas:

- a) Como o conteúdo desenvolvido possibilita maior conhecimento para a tomada de decisões num âmbito organizacional?
- b) Como o conteúdo desenvolvido permite que se identifique conflitos entre a organização, seus membros, grupos externos e ambiente de forma geral, se considere os interesses envolvidos, a possibilidade de negociação desses interesses e a produção de alternativas viáveis para todos os lados envolvidos.

Considera-se que esta metodologia leva a um estágio mais aprimorado, suposição que precisaria ser testada em situações diversas, envolvendo outros sujeitos e atividades dentro do ramo, para uma generalização maior da aplicação desta definição.

Percebe-se, contudo, que a incorporação da dimensão de tratamento de conflitos, envolvendo sua identificação, análise, equacionamento e proposição de opções precisa ser mais desenvolvida dentro do corpo teórico de Administração, principalmente quando se fala de ensino de administração, do preparo de futuros administradores.

6. CONCLUSÕES

Verifica-se, pela análise de uma série de definições para o termo “Administração”, encontradas em livros didáticos e de divulgação de conhecimentos administrativos, que cada definição abrange um certo número de termos, vocábulos ou

expressões, que no conjunto procuram apreender a essência do termo a ser definido, ou *definiendum*, conforme nomenclatura da Lógica.

A profusão de termos que podem ser considerados essenciais acaba inviabilizando que todos apareçam numa expressão simples, com extensão razoável, de tal forma que a definição não se transforme numa longa descrição do termo. Assim sendo, cada definição apresenta alguns termos, considerados mais importantes pelo autor da mesma. De uma forma geral, esses termos refletem não só o pensamento do sujeito definidor, mas também do contexto espaço-temporal em que este se insere. Nesta medida, o estudo dessas definições permite acompanhar a evolução das idéias dentro desse campo do conhecimento.

Como consequência, o entendimento do conceito inerente ao *definiendum* fica prejudicado, inclusive porque, além do caráter complementar das definições, entre algumas delas aparecem diferenças semânticas importantes, e mesmo contradições lógicas. Há também, em algumas delas, um caráter valorativo bastante subjetivo, inclusive na forma de expressão.

Considerando-se aquelas definições forjadas com a técnica de Definição por Gênero e Espécie, o tipo de “definição por excelência”, segundo Aristóteles (2005), e recomendada pelos lógicos modernos, como Copi (2005) e Alves (2002), tem-se um problema inicial que não é pequeno: a dificuldade de identificação do gênero próximo ao qual pertence a idéia de “Administração”. Mesmo observando-se que todas as definições apresentadas, exceto as de dicionário, são contextualizadas para a administração de organizações, os gêneros encontrados abrangem um leque de termos e expressões que inclui “processo”, “atividade”, “conjunto de atividades”, “ato de trabalhar” e até “alcance dos resultados”. Sem uma certa uniformidade nem com relação à extensão do todo, é impossível esperar uma convergência na distinção das partes.

Entendemos que tal situação ocorre pela falta de idéias compartilhadas neste campo do conhecimento, isto no âmbito mais profundo da sua ontologia. Se Fayol (1970) reclamava da ausência de uma doutrina, modernamente conta-se com várias, que em diferentes aspectos são conflitantes. No extremo, isso pode implicar em indivíduos e organizações inconsistentes, não pela falta de referências, mas pela multiplicidade delas. É como se qualquer ação de administradores pudesse ser justificada com a escolha adequada da definição para “administração”.

No ensino de administração a situação se complica, já que parece ser contraditório ensinar o que não se conhece com certa precisão. Isso justifica a extensa variabilidade de cursos na área, variabilidade esta superior à encontrada em cursos de outras áreas do conhecimento, inclusive sociais. Longe de propor uma padronização, desconsiderando objetivos diversos que podem ter estes cursos, gostaríamos de ter a certeza de que há um entendimento e escolha consciente dos motivos que levam a optar por um ou outro formato para os cursos de administração. Não se pode ter esta certeza, e a disparidade encontrada nas definições, bem como nas organizações dos textos didáticos mais utilizados no país justificam essa descrença.

Se vemos problemas ontológicos abertos, também temos que considerar as dúvidas epistemológicas associadas a estes problemas. Afinal, é possível um conceito fechado de administração? Como formar este conceito, com que considerações práticas e reflexões teóricas? Em suma, a administração pode ser compreendida em toda a sua extensão? E, em caso positivo, essa compreensão pode ser especificada, traduzida em palavras, ou pertence a um plano mais abstrato, ancorada no esquema perceptual do sujeito que a considera?

As questões colocadas acima não são triviais, nem desprovidas de senso prático. A administração muda as organizações, isso é fato. As organizações mudam a

sociedade, num processo extremamente complexo, de múltiplas interações, em que as mudanças são recíprocas. Pode-se ter controle sobre esse processo de mudança? Impossível responder à questão sem conhecer a natureza da administração. Ao menos um indicativo se possui, levantado em várias partes deste artigo: o aspecto teleológico da administração é das poucas características compartilhadas pela maioria das definições. A administração possui finalidades, e existe por conta destas finalidades. Quais são elas, aí não há consenso.

Sente-se a falta de uma discussão mais robusta sobre Filosofia da Administração. Não apenas aplicações filosóficas, de modelos consagrados dos grandes pensadores da Filosofia, mas uma autêntica Filosofia direcionada para este campo do conhecimento. Parece que a forte orientação prática da administração cria obstáculos para o entendimento da necessidade de reflexão crítica sobre muitos aspectos do que é praticado. Apesar de fugir ao escopo deste artigo, esse é um debate a ser travado, tanto no campo teórico como no prático, envolvendo pesquisadores e administradores profissionais. Consta-se que é preciso sublinhar essa necessidade.

Quanto à definição apresentada, espera-se que seu mérito esteja numa atualização necessária do foco de atuação do administrador moderno, ao qual não é permitida a omissão na tomada de decisões e que precisa lidar com múltiplos conflitos de forma simultânea, procurando respostas criativas num âmbito extremamente dinâmico e de certa forma caótico, característico da fase histórica em que vivemos.

Esta definição tem sido aplicada como critério para a avaliação da significância teórica e prática de aulas e outras atividades acadêmicas, e neste sentido observou-se resultados claros da propriedade operacional da mesma. Reconhecemos que esta proposta de definição precisa ser alvo de críticas, para atingir uma formatação final que a melhore, considerando os aspectos de correlação e aplicação no trabalho administrativo. Reconhece-se, inclusive, que o avanço nos debates sugeridos pode fazer com que essa proposta tenha que ser retirada, em função de outras que signifiquem aprofundamento de conteúdo e compartilhamento de idéias neste campo do conhecimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ALVES, A. C. *Lógica: Pensamento Formal e Argumentação: Elementos para o Discurso Jurídico*. 2. ed. São Paulo: Quartier Latin, 2002.
- ARISTÓTELES *Órganon: Categorias. Da Interpretação. Analíticos Anteriores. Analíticos Posteriores. Tópicos. Refutações Sofísticas*. São Paulo: Edipro, 2005
- CHIAVENATO, I *Teoria Geral da Administração: volume I*. 5. ed. São Paulo: Campus, 1999.
- DRUCKER, P. F. *Introdução à Administração*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2002.
- COPI, I. M.; COHEN, C. *Introduction to Logic*. 11. ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2005
- FAYOL, M. *Administração Industrial e Geral*. 8. ed. São Paulo: Atlas, 1970
- HAMPTON, David R. *Administração Contemporânea* 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.
- HOUAISS, A; VILLAR, M. S.; FRANCO, F.M.M. *Dicionário Houaiss da Língua Portuguesa* Rio de Janeiro: Objetiva, 2001
- MAXIMIANO, A. C. A. *Teoria Geral da Administração: da Escola Científica à competitividade na economia globalizada*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.
- MINTZBERG, H. *The nature of managerial work*. New York: Harper & Row, 1973.
- _____. *The rise and fall of Strategic Planning*. New York: The Free Press, 1994
- MONTANA, P. J.; CHARNOV, B.H. *Administração*. São Paulo: Saraiva, 2001.

- MOORE, B. N.; PARKER, R. *Critical Thinking*. 11. ed. New York: McGraw-Hill, 2004.
- MORA, J. F. *Dicionário de Filosofia, tomo I (A-D)*. 2. ed. São Paulo: Edições Loyola, 2004.
- REALE, G; ANTISERI, D. *História da Filosofia: volume I*. São Paulo: Paulus, 1990
- ROBBINS, S. P. *Administração: mudanças e perspectivas*. São Paulo: Saraiva, 2003.
- SENGE, P. M. *A Quinta Disciplina: arte e prática da organização que aprende*. 25. ed. Rio de Janeiro: Bestseller, 2009.
- SILVA, R. O. *Teorias da Administração* São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.
- STONER, J. A. F.; FREEMAN, R. E. *Administração*. 5. ed. Rio de Janeiro: Prentice-Hall do Brasil, 1985.
- TEIXEIRA, H.J.; SALOMÃO, S. M.; TEIXEIRA, C. J. *Fundamentos de Administração: a busca do essencial*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.