

UNIVERSIDADE POSITIVO
PROGRAMA DE MESTRADO E DOUTORADO EM ADMINISTRAÇÃO
MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO
ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: INTERNACIONALIZAÇÃO E MUDANÇA
EM ORGANIZAÇÕES

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO

ADMINISTRAÇÃO E EQUIDADE: PROPOSTA DE UMA NOVA
PERSPECTIVA

NIKOLLE KOUTSOUKOS AMADORI

CURITIBA
2008

Livros Grátis

<http://www.livrosgratis.com.br>

Milhares de livros grátis para download.

FOLHA DE APROVAÇÃO

NIKOLLE KOUTSOUKOS AMADORI

ADMINISTRAÇÃO E EQÜIDADE: PROPOSTA DE UMA NOVA
PERSPECTIVA

Dissertação apresentada como requisito parcial para a obtenção do grau de Mestre em Administração, Curso de Mestrado em Administração, Programa de Mestrado e Doutorado em Administração, Universidade Positivo.

Orientador: Prof. Dr. Ariston Azevêdo

CURITIBA

2008

Dados Internacionais de catalogação na Publicação (CIP)
Biblioteca da Universidade Positivo - Curitiba – PR

A481 Amadori, Nikolle Koutsoukos.
Administração e eqüidade : proposta de uma nova
perspectiva / Nikolle Koutsoukos. — Curitiba : Universidade Positivo, 2008.
58 p.

Dissertação (mestrado) – Universidade Positivo, 2008.
Orientador : Prof. Dr. Ariston Azevedo.

1. Administração de empresas. 2. Justiça social. I. Título.

CDU 658

Aos meus pais.

Resumo

Esta dissertação tem por escopo defender a idéia de que a administração das organizações privadas não só podem, como devem, colaborar para a promoção de uma justiça social, principalmente em países como o Brasil onde as desigualdades econômicas e sociais crescem a cada dia. Para fundamentar as idéias aqui defendidas são usadas como literatura básica as idéias de Aristóteles, Kant e John Rawls. O trabalho defende a idéia de um pensamento administrativo construído em torno da equidade, esteja ela presente na ação do agente administrativo como uma virtude deste, esteja ela presente no sistema administrativo como um princípio unificador deste. Em ambos os casos o que se busca é o alcance de uma justiça social. A metodologia utilizada nesta dissertação é baseada na pesquisa bibliográfica e no método dedutivo.

Palavras-chave

Administração, ação, sistema, equidade, justiça social.

Abstract

This dissertation has as purpose to defend the idea that the administration of private organizations not only can, but must, collaborate for the promotion of social justice, especially in countries like Brazil where economic and social inequalities grow everyday. To sustain the ideas here defended the literature from the following philosophers is used as a base: Aristotle, Kant and John Rawls. This work defends the idea of an administrative thought built around fairness, which is present either on the action of the administrative agent as one of his virtues or on the administrative system as an unifying principle of it. In both cases, what is being sought is the achievement of social justice. The methodology used on this dissertation is based on bibliographic research and deductive method.

Keywords

Administration, action, system, fairness, social justice.

Sumário

1 INTRODUÇÃO.....	10
1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA	10
1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA	13
1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA.....	13
1.3.1 Objetivo Geral	13
1.3.2 Objetivos Específicos.....	14
1.4 JUSTIFICATIVA TEMÁTICA, TEÓRICA E PRÁTICA	14
1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO.....	15
2 METODOLOGIA	17
2.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA.....	17
2.1.1 Perguntas de Pesquisa	17
2.1.2 Categorias Analíticas do Estudo	18
2.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA.....	19
2.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO	20
3 ENSAIO TEÓRICO DESENVOLVIDO E FUNDAMENTADO.....	22
3.1 ADMINISTRAÇÃO, O QUE É ISSO?.....	22
3.1.1 Noções Gerais	22
3.1.2 A Administração como Ação	24
3.1.3 A Administração como Sistema	28
3.2 EQÜIDADE, O QUE É ISSO?.....	32
3.2.1 Noções Gerais	32
3.2.2 A Eqüidade em Aristóteles.....	35
3.2.3 A Eqüidade em Rawls	37
3.3 JUSTIÇA SOCIAL, O QUE É ISSO?.....	43
3.3.1 Antecedentes	43
3.3.2 Justiça social – noções gerais.....	45
3.3.3 Desmembrando a justiça social	46
4 CONCLUSÕES.....	49
4.1 ADMINISTRAÇÃO E EQÜIDADE: PROPOSTA DE UMA NOVA PERSPECTIVA	49
4.1.1 A Eqüidade e o Administrador.....	49
4.1.2 A Eqüidade e a Administração.....	50
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	53
REFERÊNCIAS.....	54

Lista de figuras

Figura 1: Elementos constitutivos da Administração enquanto meio promotor da Justiça Social Pg. 19

1 INTRODUÇÃO

1.1 APRESENTAÇÃO DO TEMA

A idéia do presente trabalho consiste na elaboração de um ensaio teórico, com o intuito de, no futuro, proceder uma pesquisa teórico-empírica sobre o assunto, defendendo a equidade rawlsiana como uma virtude do agente administrativo, em uma administração entendida como ação, ou como um princípio unificador, quando esta é entendida como sistema.

A implementação da equidade nas organizações visa torná-las sujeitos ativos no exercício de uma função política, econômica e social, voltadas para a busca suprema de uma justiça social. Nesse sentido, destaca-se que atualmente a sociedade brasileira tem como problema mais desafiador a desigualdade social. O Brasil é a terceira nação do mundo com o maior grau de desigualdade, perdendo apenas para África do Sul e Malawi. De acordo com os estudos de Barros, Enriques e Mendonça (2007, p.123-142):

- os indivíduos que se encontram entre os 10% mais ricos da população se apropriam de cerca de 50% do total da renda das famílias;
- os 50% mais pobres da população detêm, ao longo de todo período analisado [de 1977 a 1998], pouco mais de 10% da renda;
- o grupo dos 20% mais pobres se apropria, em conjunto, somente de cerca de 2% do total da renda;
- os 1% mais ricos da sociedade concentram uma parcela de renda superior à apropriada pelos 50% mais pobres.

Apesar de nos últimos anos o Brasil ter apresentado uma queda na taxa de habitantes miseráveis, isto é, do número de pessoas que estão economicamente situadas abaixo da linha da pobreza, as desigualdades sociais oriundas da má distribuição de renda estão cada vez maiores (ROUANET, 2007).

Os ricos acumulam cada vez mais, enquanto os pobres encontram uma barreira cada vez maior para subir de posição. No meio deles, tem-se uma classe

média que sustenta o Estado através do pagamento de impostos e que, por isso, está empobrecendo cada vez mais.

Resumindo, os miseráveis já não são tantos e a classe média também já não é tão grande; o número de pobres é enorme, o de ricos ínfimo e o abismo que os separa, imenso! Os reflexos dessa desigualdade são diversos:

- O nível de criminalidade está cada vez maior.
- O acesso a serviços de saúde torna-se cada vez mais difícil para a maior parte da população e a deficiência da assistência estatal neste âmbito é clara: hospitais superlotados, medicamentos vencidos ou em falta, greves de funcionários ou a falta destes, deficiência na aparelhagem e prédios mal conservados, são os principais problemas suportados por aqueles que não têm dinheiro suficiente para arcar com um plano de saúde particular.
- As dificuldades econômicas acabam deixando a educação dos indivíduos nas mãos do Estado e este não está preocupado e não tem condições de sustentar uma educação de qualidade para todos os seus membros.
- A deficiência no campo educacional acaba gerando a falta de mão de obra especializada para ocupar os empregos disponíveis no país, o que leva a uma alta taxa de desemprego e mais uma vez ao problema da criminalidade.
- Com a falta de empregos formais disponíveis, muitos indivíduos optam por trabalhos informais, não ficando assegurados pela previdência e tornando-se, mais tarde, idosos sem as condições mínimas necessárias de sustento.

Quando a desigualdade social for resolvida, a maioria dos outros problemas sociais também o serão, fazendo com que a sociedade atinja então a tão idealizada justiça social.

A busca por uma justiça social é sem dúvida uma tarefa complexa que, para ser atingida, necessita da cooperação de diversas ciências: econômica, social, política, jurídica, filosófica, administrativa, etc. Sensível à questão está Noberto

Bobbio (1992), quando afirma que o problema fundamental hoje não é justificar os direitos do homem, mas sim protegê-los. Em suas palavras:

o problema filosófico dos direitos do homem não pode ser dissociado do estudo dos problemas históricos, sociais, econômicos, psicológicos, inerentes à sua realização: o problema dos fins não pode ser dissociado do problema dos meios. Isso significa que o filósofo já não está sozinho.

No contexto da problemática social brasileira, encontram-se tanto organizações estatais, aqui entendidas como União, Estados, Distrito Federal e Municípios, quanto organizações privadas, entendidas como empresas, ONGs, associações, etc.

As organizações privadas, na medida em que influenciam direta ou indiretamente seus empregados, fornecedores, acionistas, dirigentes, clientes, o Estado e, até mesmo a sociedade como um todo, têm indiscutivelmente o poder de ajudar na busca por uma sociedade mais justa.

Irrelevante será, para o presente trabalho, a discussão de ser ou não obrigação legal das organizações privadas colaborarem para a busca da almejada justiça social. O que se pretende é demonstrar a obrigação moral, entendida como tal dentro dos padrões éticos ocidentais.

Para tanto, a administração organizacional será analisada sob a forma de um **sistema** regido por um princípio unificador, qual seja, o **princípio da equidade**. Alternativamente, para aqueles que possivelmente não aceitem a administração como um sistema, ela será encarada como um **conjunto de ações** que obrigatoriamente têm de ser virtuosas e, seguindo a filosofia aristotélica, equânimes, para que possam resultar em uma “boa” administração.

1.2 FORMULAÇÃO DO PROBLEMA DE PESQUISA

A partir das considerações precedentes, tendo como base a criação sistêmica de Kant, a filosofia ética de Aristóteles e o trabalho sobre eqüidade de Rawls, o presente estudo busca apresentar uma resposta, entre tantas outras existentes, ao seguinte problema de pesquisa:

É possível considerar a administração como um meio para o alcance de uma justiça social?

A tal pergunta problema, cria-se a seguinte hipótese de estudo:

Admitindo a eqüidade, seja como uma virtude do agente em que a administração é ação, seja como um princípio unificador em que a administração é sistema, a administração pode ser aceita como um meio através do qual a justiça social poderia dar-se.

1.3 DEFINIÇÃO DOS OBJETIVOS DE PESQUISA

1.3.1 Objetivo Geral

O objetivo geral deste trabalho consiste em: discutir a eqüidade rawlsiana como reguladora do pensamento administrativo em busca de uma justiça social.

1.3.2 Objetivos Específicos

Os objetivos específicos são os seguintes:

- demonstrar que a administração pode ser entendida como ação ou como sistema;
- estabelecer a equidade como princípio unificador do sistema administrativo ou como virtude do agente administrativo;
- determinar um novo objetivo final para as organizações (contribuir para a ocorrência da justiça social), tornando-as o verdadeiro meio de alcançá-lo.

1.4 JUSTIFICATIVA TEMÁTICA, TEÓRICA E PRÁTICA

A justificativa temática do presente ensaio encontra-se no contexto da desigualdade social apresentado na introdução deste. Nesse sentido, a desigualdade será trabalhada levando-se em consideração as teorias de Rawls e Aristóteles, pois ambos entendiam que o desejável em uma sociedade não é a igualdade, mas sim a equidade. Enquanto os teóricos igualitários embasam as doutrinas comunistas, os teóricos equitativos embasam as doutrinas capitalistas.¹

Dessa forma, as teorias utilizadas no presente trabalho não irão contra as organizações ou contra a economia capitalista, mas sim contra um Estado puramente liberal². Essas teorias defenderão um ideal de Estado neoliberal em que o princípio da intervenção mínima do Estado é respeitado até o momento em que os direitos e interesses difusos e coletivos são afetados.

¹ Como exemplo tem-se John Rawls, considerado por muitos como um teórico do capitalismo neoliberal.

² Ou seja, um Estado que coloca o direito de propriedade, a liberdade econômica e o princípio de intervenção mínima como pilares de sua estrutura. (MARTINEZ, 2006)

Nesse sentido, a justificativa teórica desta pesquisa está voltada para a contribuição na construção de uma sociedade mais justa através da colaboração das organizações.

Busca-se, dessa forma, uma maior conscientização do administrador tanto quanto ao seu caráter quanto as suas decisões.

Alguns podem entender que a busca da justiça social e o implemento da equidade do âmbito organizacional seja uma tarefa impossível ou até mesmo utópica. No entanto, como afirmou Richard Farson (1997): “As causas perdidas são das lutas mais valorosas porque tendem a ser as mais importantes e humanas. Elas nos exigem viver de forma intensa para alcançar o melhor que existe em nós, para a nossa perfeição e a do nosso mundo. As causas perdidas não podem ser vencidas, mas, por serem tão cruciais para nós, devemos tentar”.

Em termos práticos, as organizações necessitam saber, cada vez mais, como os diversos interesses conflitantes, por elas enfrentados, devem ser encarados para que elas possam ser consideradas um dos meios existentes para a busca de uma sociedade mais justa e equânime. Para que elas deixem de desempenhar um papel de simples “exploradoras” de mão-de-obra e matéria-prima em busca do lucro e passem a exercer um papel de garantistas e colaboradoras sociais.

1.5 ESTRUTURA DA DISSERTAÇÃO

Esta dissertação está dividida em quatro partes.

Nesta primeira, apresenta-se a temática abordada, o problema de pesquisa e a hipótese de estudos a serem trabalhados, o objetivo geral e os objetivos específicos, assim como suas justificativas temática, teórica e prática. Na segunda parte, apresenta-se a metodologia utilizada para a realização do estudo. A terceira parte consiste no elemento fundamental deste estudo, qual seja, a defesa da tese aqui colocada, a partir do referencial teórico escolhido, no caso, o pensamento

aristotélico e rawlseano sobre eqüidade. Para tanto, esta parte foi subdividida em outras quatro, a saber: administração, o que é isso?, eqüidade, o que é isso?, justiça social, o que é isso? E eqüidade e administração. Na quarta e última parte, faz-se as considerações finais sobre a questão aqui posta, no sentido de reafirmar os argumentos e de apontar a sua viabilidade prática.

2 METODOLOGIA

Além de sua sustentação pela base teórica, um trabalho rigoroso deve encaminhar-se por meio de procedimentos metodológicos adequados, de modo a tratar os conceitos e os fenômenos estudados de forma coerente e consistente.

A seguir será descrita a metodologia utilizada no desenvolvimento desta dissertação, para verificar a relação existente entre administração, equidade e justiça social.

2.1 ESPECIFICAÇÃO DO PROBLEMA

2.1.1 Perguntas de Pesquisa

Considerando a administração organizacional um sistema que deve ser regido pelo princípio da equidade, ou um conjunto de ações a serem executadas por um agente administrativo virtuoso, tendo em vista a base teórico-empírica a ser apresentada e o problema de pesquisa proposto, este estudo pretende responder às seguintes perguntas:

- Como fundamentar a utilização da equidade no ambiente administrativo organizacional?
- Como a equidade nas organizações pode colaborar para o alcance de uma justiça social?

2.1.2 Categorias Analíticas do Estudo

As categorias analíticas consideradas nesta pesquisa são: a administração, os sistemas, as ações, a equidade e a justiça social.

A relação entre essas categorias é apresentada na figura a seguir.

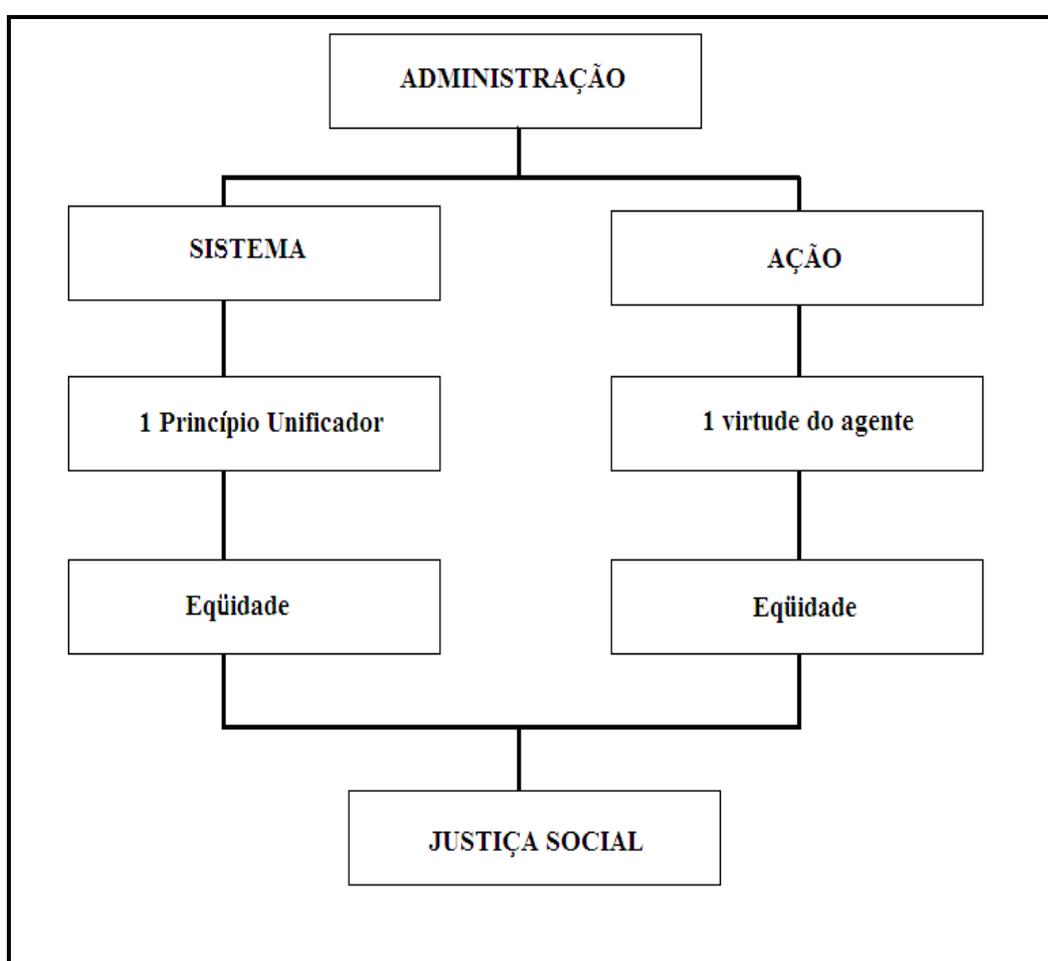


Figura 1: Elementos constitutivos da Administração enquanto meio promotor da Justiça Social

2.2 DELINEAMENTO E DELIMITAÇÃO DA PESQUISA

O presente trabalho consiste em um ensaio teórico e, como tal, visa integrar um conjunto de proposições selecionadas a partir de um argumento central, sintetizado na primeira parte desta dissertação e desenvolvido na seção seguinte.

De maneira geral, por ensaio teórico entende-se a elaboração de um trabalho em que a argumentação é rigorosa, havendo um alto grau de interpretação pessoal do autor, que tem uma maior liberdade por não necessitar, obrigatoriamente, de apoio empírico e bibliográfico (Severino, 2002).

Estudos desse tipo, normalmente, são conduzidos com base em argumentação lógica. Ou seja, são construídos através do ordenamento de idéias que giram em torno do problema de investigação proposto e embasadas em autores reconhecidos no meio acadêmico. Além disso, é possível que o estudo apresente dados que constatem as afirmações feitas. Nesse ponto, é necessário observar que os dados empíricos que porventura sejam utilizados no decorrer da dissertação serão usados como mera ilustração, e não como mensuração.

Vale lembrar, que a utilização de um método teórico não resulta em mera especulação. A teoria é considerada um instrumento científico que possibilita focalizar a atenção sobre determinados elementos de um projeto de estudo, limitando, e até mesmo eliminando, outros elementos que estariam a ele relacionados (MARCONI, 1996).

Legitima-se assim a afirmação de que “a tarefa da teoria consiste precisamente em definir e avaliar a natureza e o âmbito das alternativas ao que está empiricamente dado” (SANTOS, 2000).

O estudo levará em consideração, ainda, o método dedutivo e a pesquisa bibliográfica.

A pesquisa bibliográfica permite a utilização de toda a bibliografia já tornada pública em relação ao tema em estudo, “desde publicações avulsas, boletins, jornais, revistas, livros, pesquisas, monografias, teses, material cartográfico etc., até meios de comunicação orais: rádio, gravações em fita magnética e audiovisual: filmes e televisão” (MARCONI, 1996).

Já o método dedutivo foi aquele sugerido por racionalistas como Descartes, Spinoza e Leibniz e que pressupõe que só a razão é capaz de levar ao conhecimento verdadeiro. O método utiliza-se de uma cadeia de raciocínio descendente, analisando na direção do geral para o particular, para chegar a uma conclusão. Esse método utiliza-se do que foi chamado de silogismo, ou seja, uma construção lógica da qual duas premissas resultam em uma terceira delas decorrente, chamada conclusão (MARCONI, 1996).

2.3 LIMITAÇÕES DO ESTUDO

A pesquisa desenvolvida é passível de apresentar algumas limitações a serem consideradas.

A primeira diz respeito ao fato de que toda pesquisa, tenha ela caráter eminentemente teórico ou eminentemente empírico, apresenta-se sempre como um recorte interessado da realidade, à luz de determinada perspectiva própria do pesquisador ou de sua interpretação da(s) perspectiva(s) na(s) qual(is) busca apoio. Afinal, a vinculação entre conhecimento e interesse tem sido muitas vezes afirmada (HABERMAS, 1997, pp. 129-147), de modo que a mesma deve ser sempre levada em consideração.

Uma segunda limitação está relacionada a um problema que é próprio do trabalho teórico, qual seja, a dificuldade da terminologia teórica a ser empregada. Tal dificuldade limita o trabalho teórico, principalmente quando se trata de atribuir significado conceitual a termos que se distancia dos significados usuais, na literatura

e no senso comum, requerendo um cuidado adicional por parte do pesquisador, mas que nem sempre é resolvido a contento em uma primeira preparação do trabalho, já que exige diálogo variado com os pares. Por mais rigorosa que possa ser a metodologia empregada, os resultados, por estarem sujeitos às interferências e às interpretações do pesquisador, consistem apenas em uma representação do real e possível e não a própria realidade e possibilidade.

Concomitante às limitações apontadas acima está a busca do estabelecimento relacional adequado entre os conceitos teóricos e os conceitos empíricos empregados, este que, se não feito corretamente, pode transformar o ensaio teórico em um disparatado trabalho ficcional, reduzindo ou mesmo anulando, o potencial implementativo das idéias expostas.

Vale ainda ressaltar que as reflexões postas neste trabalho estão baseadas, principalmente, nas gritantes desigualdades sociais que assolam a realidade brasileira, o que, porventura, tenha tornado o discurso mais enfático em algumas questões e menos em outras, mais críticos em determinados aspectos e, talvez, mais ameno em outros. Portanto, a generalização das idéias aqui defendidas precisa ser avaliada à luz do contexto sócio-político-cultural, de modo a salvaguardar os argumentos e suas justificativas.

3 ENSAIO TEÓRICO DESENVOLVIDO E FUNDAMENTADO

Nas partes anteriores foram apresentados o problema, a hipótese de estudo, os objetivos, a justificativa da pesquisa e seu delineamento, procurando fazer entender a relação existente entre administração, ação, sistema, eqüidade e justiça social.

Pretende-se, nesta parte, desenvolver um ensaio teórico sobre os temas propostos. Dessa forma, a contextualização do presente trabalho se dá a partir da discussão de pontos fundamentais para a compreensão do esquema conceitual que sustenta a investigação atual e dá suporte às conclusões que poderão surgir.

3.1 ADMINISTRAÇÃO, O QUE É ISSO?

3.1.1 Noções Gerais

A palavra administração tem origem no idioma latino: ad (junto de) + ministratio (prestação de serviços). Etimologicamente, então, pode ser definida como “prestar serviços ou assessorar alguém na realização de um ofício ou dever” (TEIXEIRA, 2003). Hoje, no entanto, seu significado é um pouco diverso, tal como se pode depreender a partir dos diversos conceitos constantes nos livros de Teoria Geral de Administração, conforme relatados a seguir.

Para Teixeira (2003), administração designa “todas as atividades relacionadas com o planejamento, a organização, a direção e o controle das ações públicas e privadas, com embasamento técnico-científico”. Ainda: administrar “é o ato de realizar coisas por meio de pessoas. É um esforço organizado para a realização de tarefas, em todas as áreas e em todos os níveis da organização, de forma que todos os objetivos propostos sejam alcançados” (2003). (Destaque deste autor)

Eunice Kwasnicka (1995) afirma que a administração tem sido definida como “o planejamento, a organização, a direção e o controle das atividades da empresa, para que os objetivos possam ser alcançados efetiva e economicamente”. E mais

adiante, a mesma autora comenta que a “administração é um processo pelo qual o administrador cria, dirige, mantém, opera e controla uma organização”. (KWASNICKA, 1995). (Destaques deste autor).

Idalberto Chiavenato, um dos autores mais difundidos nos curso de graduação em administração e, conseqüentemente, de maior influência na disseminação dos conceitos básicos de administração no Brasil, comenta que a administração: “é o ato de realizar uma função abaixo do comando de outrem, isto é, aquele que presta um serviço para outro” (CHIAVENATO, 2002). (Destaques deste autor).

Stoner e Freeman, por sua vez, afirmam que Administração “é o processo de planejar, organizar, liderar e controlar o trabalho dos membros da organização, e de usar todos os recursos disponíveis da organização para alcançar objetivos estabelecidos”. (1995). (Destaques deste autor).

Outro autor que destaca a noção de administração como processo é Antonio Maximiano, que em seu livro Teoria Geral da Administração, defende que a administração “é o processo de tomar e colocar em prática decisões sobre objetivos e utilização de recursos”. (Destaques deste autor).

Na mesma linha interpretativa acima estão Coulter e Robbins (1998), para os quais a administração:

se refere ao processo de fazer com que as atividades sejam realizadas eficiente e eficazmente com e através de outras pessoas. O processo representa as funções ou atividades primárias realizadas por administradores. Estas funções são tipicamente denominadas planejamento, organização, liderança e controle. (destaques deste autor).

Como antecipado, dos conceitos acima, duas características tornam-se evidentes:

- A administração como ato;
- A administração como processo.

Na visão adotada neste trabalho, a administração, enquanto ato, é administração por ações, ao passo que, enquanto processo, é administração por sistema. Ou seja, estando associado à palavra “ato” ou a um conjunto de verbos, o conceito de administração quer significar ação, estando associado à palavra processo, o conceito quer significar um conjunto de elementos ou idéias solidários entre si, denotando uma configuração sistêmica.

Esta categorização satisfaz às necessidades analíticas deste trabalho³. Dessa forma, passa-se a trabalhar a idéia de administração nessas duas vertentes analíticas: administração como ação ou administração como sistema. Independentemente da teoria administrativa escolhida pelo administrador, não há como fugir de uma dessas duas idéias. Será dentro dessas duas opções que se introduzirá a equidade nas ações ou processos administrativos, como meio de fazer as organizações ajudarem no alcance de uma justiça social.

3.1.2 A Administração como Ação

Para os estudiosos da ciência administrativa que entendem a administração não como um processo, um sistema, mas sim como um conjunto de verbos que determinam ações, então a compreensão deste conjunto está no agente administrativo e em seus atos.

Nos primeiros conceitos abordados acima, a administração foi definida como atividade, como ato. Esses atos englobam as condutas de organizar, planejar, liderar, controlar, entre outras, a depender da teoria administrativa utilizada.

³ Ressalte-se que os conceitos aqui citados não são exaustivos, mas sim, escolhidos de forma interessada, pretendendo fundamentar a idéia desenvolvida neste ensaio teórico.

Longenecker, em seu livro *Introdução à Administração* (1981), faz referência a um texto publicado pela revista *Forbes*, aqui bastante elucidativo:

Se uma empresa só puder contar com uma coisa – boa administração – ela fará progressos. Se possuir tudo, menos boa administração, fracassará. Esta é a lição clara que vem sendo demonstrada nestes 50 anos de história dos negócios nos Estados Unidos. (destaques deste autor).

Na opinião de Longenecker (1981), a afirmativa acima ressalta não apenas a relevância do papel da administração nos dias atuais, mas também que “todos os tipos de organizações – governamentais, hospitalares, escolares, de fundações, de igrejas e empresariais – exigem uma boa administração para que possam alcançar suas finalidades”.

O que se deve destacar, porém, é que só haverá uma boa administração caso todas as ações praticadas pelo administrador forem igualmente boas.

Mas o que entender por boa ação?

De acordo com a filosofia aristotélica, “toda arte, toda indagação, assim como toda ação e todo propósito, visam a algum bem”, o que justifica a afirmativa de que “o bem é aquilo a que todas as coisas visam” (1094a, 1). No entanto, o filósofo adverte que, muito embora haja “uma certa diversidade entre as finalidades” e, por conseguinte, uma variedade de bem a serem buscados, há, porém, uma hierarquia nas finalidades, que corresponde a assumir que há um “bem supremo”, um bem desejado em si mesmo, “o melhor dos bens”, para o qual todas as coisas concorrem (1094, 2). Segundo Aristóteles, “este bem supremo é a felicidade” (1095a, 4), e este só pode ser atingido por aqueles seres humanos que agiram consciente e virtuosamente durante toda a vida. Chega-se, então, ao ponto em que ações boas significam o mesmo que ações virtuosas, e essas, por sua vez, só podem ser praticadas por agentes virtuosos.

Incorporando-se, deste modo, o discurso aristotélico pode-se dizer que a administração, para ser boa, deve ter como objetivo supremo a “felicidade” de cada

indivíduo e conseqüentemente a “felicidade” da sociedade na qual está inserida. Deve também, ser constituída de ações boas, ou sejam, guiadas pela nobreza, pelas virtudes.

Os atos virtuosos são praticados de acordo com a justiça e a temperança por um agente com disposição moral firme.

Para Aristóteles a virtude do homem é aquela que o torna bom por disposição e a que o faz desempenhar bem sua função social. A virtude moral deve necessariamente buscar um justo-meio nas ações e paixões. E é justamente nesse justo-meio que se encontra a inclinação para a utilização do que em Aristóteles chamou-se eqüidade.

Conclui-se, então, que o administrador deve ser necessariamente um agente virtuoso que tenha como finalidade contribuir para o alcance da “boa vida” e que, para atingir tal objetivo, terá suas decisões guiadas pela eqüidade.

Nesse ponto poderia ocorrer uma possível indagação sobre o por quê da referência a filosofia Aristotélica e não a qualquer outra. Explica-se: por mais que tenha-se acesso a várias obras de inúmeros filósofos ocidentais, sempre que inicia-se o estudo da Filosofia, há uma retomada dos filósofos clássicos. Por mais que no decorrer dos milênios a filosofia tenha expandido seus estudos, há sempre uma raiz de seus pensamentos no mundo clássico.

Dos três pilares filosóficos da antiguidade, apenas dois deixaram trabalhos escritos: Platão e Aristóteles. E, enquanto Platão se preocupou com o mundo além, foi Aristóteles quem trouxe a filosofia para as questões e “soluções” terrenas.

Três são os principais argumentos que legitimam a utilização da filosofia aristotélica no presente estudo:

- Filosofia Prática.

Aristóteles parte do problema acerca do valor objetivo dos conceitos e faz uma observação fiel da natureza e do ambiente que a cerca. Ele tem nas experiências uma fonte de conhecimento e o ponto de partida de suas teorias.

O filósofo apresenta um rigoroso método: define o objeto; enumerar-lhes soluções históricas; propõe as dúvidas; indica a própria solução; refuta as sentenças contrárias. Estuda as leis do pensamento, o processo dedutivo e indutivo e aplica-os, substituindo à linguagem imaginosa e figurada, em estilo lapidar e conciso e cria uma terminologia filosófica e extremamente precisa.

- Método histórico.

O filósofo busca em Homero e outros os exemplos práticos de que precisa para embasar suas afirmações e conclusões. Estuda os conceitos e proposições que apresentam uma característica de verdade. Faz uma relação entre os conceitos e a realidade, por entender que o processo do conhecimento se faz através de abstrações mentais daquilo que é adquirido por meio da experiência sensível. Não investiga a verdade ou falsidade do juízo, apenas a adequação entre a linguagem e o pensamento. (hermenêutica - derivação da lógica, papel explicativo). Usa sistemático da razão por meio da indução e da dedução. Analisa as organizações sociais das cidades antigas e elabora estudos sobre a ordem social (método comparativo). Procura afastar o subjetivismo terminológico, busca pela exatidão nos conceitos e palavras utilizadas.

- Educação e bons hábitos.

Aristóteles enxerga a família como grupo social básico e elementar, o homem como um animal político destinado a viver em sociedade, e a sociedade como ser vivo sujeito às mesmas leis que regem o ser humano: nascimento, crescimento e morte.

É na descrição da administração familiar de Aristóteles que encontramos as características do que hoje chamamos organização. Nela, encontramos um dirigente (pai) que está preocupado em fazer seus colaboradores (filhos e esposa) produzirem para manter o próprio sustento. E será a administração pública (governo) que terá o dever de zelar pelo bem de todas essas pequenas organizações bem como o de seus componentes (bem da comunidade).

O filósofo entende que a ação de educar supõe a mimesis; imitação de ações exemplares. Vê na imitação / representação do bom, do belo e do bem a tríade necessária para pensar a formação da virtude ao educar.

Estabelece que a prática de hábitos no justo meio, com prudência de discernimento, alicerçado pela equidade das práticas e a criações de rotinas e de rituais coletivos e públicos, dirigidos ao bem comum, só pode levar ao bem universal que é a felicidade: “Segundo o caráter, as pessoas são tais ou tais, mas é segundo as ações que são felizes ou o contrário”. Mas por outro lado afirma que apesar de ser possível educar, passar conhecimento, os bons hábitos somente são adquiridos e mantidos com o tempo, com a experiência de vida.

3.1.3 A Administração como Sistema

A palavra sistema é de origem grega (συστημι) e significa “congregar” (PEREIRA, 1998). Hoje em dia, sistema é definido como “uma totalidade dedutiva de discurso”, ou seja, um todo organizado a partir de princípios e com todas as partes inter-relacionadas, atuando para o alcance de um determinado fim (CHAVES, 2007). É através dos sistemas que se cria a possibilidade de compreender racionalmente toda uma realidade.

Atualmente, o conceito de sistema mais difundido é aquele estabelecido por Kant: unidade de conhecimentos variados sob uma idéia. Dele derivam outros conceitos como, por exemplo, o de Helmut Coing (1962): “a conformação de um

sistema num ramo da ciência pressupõe que seja possível identificar nele um certo ponto de vista unificante que o abarque e que vincule entre si todas as suas proposições e regras específicas”.⁴

A união do pensamento iluminista com o jusracionalista resultou no estabelecimento de um princípio fundamental que unificaria a idéia de sistema. Assim, estabeleceu-se que a base de um sistema é a sua idéia de unidade; é ela que permite a união de elementos, de tal forma que estes formem um sistema.

Kant (2005) estabelece que no domínio da razão não devem os nossos conhecimentos em geral formar uma rapsódia, mas sim um sistema, e somente deste modo podem apoiar e fomentar os fins essenciais da razão. Para ele, sistema é a unidade de conhecimentos diversos sob uma idéia, é formado por partes que se inter-relacionam entre si e com o todo, e nenhuma dessas partes pode ser modificada ou retirada, caso contrário o sistema não funcionará: “aqui se abandona o modelo mecânico, substituído pelo orgânico, o qual pressupõe uma força única, central, interna, agindo de modo teleológico, diferente da mera soma das partes do sistema” (FERRAZ, 1976).

A unidade sistemática é o que converte o conhecimento vulgar em ciência, transforma um simples agregado desses conhecimentos em sistema.

A unidade do fim a que se reportam todas as partes, ao mesmo tempo em que se reportam umas às outras na idéia desse fim, faz com que cada parte não possa faltar no conhecimento das restantes e que não possa ter lugar nenhuma adição accidental ou nenhuma grandeza indeterminada da perfeição, que não tenha seus limites determinados a priori (KANT, 2005).

Kant observa que um esquema esboçado empiricamente forma uma unidade técnica. Já um esquema esboçado pela pluralidade de idéias e sua ordenação segundo um princípio definido pelo seu fim, forma um sistema.

⁴ COING, Helmut. *Geschichte und Bedeutung des Systemgedankens in der Rechtswissenschaft* [História e importância do conceito de sistema na ciência do direito], in *Zur Geschichte des Privatrechtssystems* [Para a história do sistema de direito privado]. Frankfurt: Klostermann, 1962. *Apud.* BRAGA, Felipe Fritz. **Introdução histórica ao conceito de sistema nas ciências jurídicas.**

O filósofo segue então explicando que uma ciência não pode surgir tecnicamente, devido à analogia dos elementos diversos ou ao emprego acidental do conhecimento in concreto a toda espécie de fins exteriores e arbitrários, mas, sim, sistematicamente, devido à afinidade das partes e à sua derivação de um único fim supremo e interno.

Na elaboração dessa ciência, o esquema e mesmo a definição, que inicialmente se dá dessa ciência, raramente correspondem à sua idéia, já que esta reside na razão. Daí a idéia de que “todas as ciências, sendo concebidas do ponto de vista de um certo interesse geral, precisam ser explicadas e definidas, não segundo a descrição que lhes dá o seu autor, mas segundo a idéia que se encontra fundamentada na própria razão, a partir da unidade natural das partes que reuniu” (KANT, 2005).

O caráter unitário de um sistema, baseado na concepção da Teoria Pura da Razão, é resultado de uma norma fundamental, ou seja, de uma norma pressuposta que emana a ordem imperativa de um sistema, ordenando-o e fazendo-o funcionar.

Essa norma fundamental é fruto de uma construção racional que gera princípios morais válidos para todos os seres humanos e passíveis de ser racionalmente deduzidos e demonstrador por qualquer um deles (COMPARATO, 2007).

Ao inserir a razão no julgamento dos princípios morais, Kant estabelece um método simples que permite a qualquer indivíduo julgar se uma determinada decisão é benéfica ou prejudicial à sociedade em que está inserido. A isso, deu-se o nome de imperativo categórico, que acaba equivalendo ao supremo requisito da moralidade.

O imperativo categórico surge em oposição aos hipotéticos que se relacionavam com os meios, relacionando-se, este, diretamente com os fins. Na obra *Fundamentação a Metafísica dos Costumes*, Kant (2003) afirma ser o imperativo categórico único e propõe duas formulações para demonstrar seu caráter universal:

Age apenas segundo uma máxima tal que possas ao mesmo tempo querer que ela se torne lei universal.

...

Age de tal maneira que uses a humanidade, tanto na tua pessoa como na pessoa de qualquer outro, sempre e simultaneamente como fim e nunca simplesmente como meio.

Essa definição de imperativo categórico irá constituir a base moral de toda a sua doutrina.

Se utilizarmos os conceitos de administração citados anteriormente, podemos entendê-la como o sistema que contém todo o conhecimento administrativo. Mas, seguindo o conceito de Kant, é necessário que esse sistema tenha um princípio unificador que sirva de guia para atingir um determinado fim estabelecido por este sistema administrativo.

É aqui então que se encaixa a idéia da equidade como princípio unificador do sistema administrativo, baseado em regras morais, regidas pela idéia do imperativo categórico, e em busca de um fim supremo, que é o alcance da justiça social.

3.2 EQÜIDADE, O QUE É ISSO?

3.2.1 Noções Gerais

O vocábulo eqüidade tem origem no latim *aequitas/aequus*, que significa igualdade, retidão (SILVA, 2001). Por muito tempo, eqüidade e igualdade foram consideradas palavras sinônimas, expressando a idéia de justiça: “a disposição de ânimo, constante e eficaz, de tratar qualquer pessoa, segundo sua própria natureza, ou tal como é, contribuindo em tudo que se tem ao alcance, desde que não seja em prejuízo próprio, para torná-la perfeita e feliz” (SILVA, 2001).

No entanto, atualmente, justiça, igualdade e eqüidade não se confundem. Enquanto a igualdade está relacionada à idéia de identidade de deveres e direitos, a eqüidade está relacionada à idéia de proporção entre deveres e direitos e o contexto em que estes se dão (SILVA, 2001). Ambas são aplicadas no âmbito do que entendemos por justiça.

Muitas vezes, a eqüidade é vista como um princípio do jusnaturalismo, contrapondo-se, quando necessário, às normas positivadas estabelecidas por uma sociedade. Ela está em busca de uma razão absoluta, vinculada à manutenção de uma ordem social e do bem comum, e se funda na interpretação especial de cada caso concreto vivenciado, buscando sempre o que for justo e razoável; é um princípio moderador que acompanha a lei – *aequitas sequitur legem* (SILVA, 2001).

A eqüidade é um critério formal de decisão de casos singulares. Ela soluciona os casos, levando em consideração suas peculiaridades. Neste sentido, a solução pela eqüidade é a solução de harmonia com as circunstâncias do caso concreto; é o alcance da justiça no caso concreto, pois valoriza as circunstâncias em que este se deu; é um princípio indispensável e paralelo à aplicação de qualquer norma.

A eqüidade deve expressar o que por costume se entende como justiça na comunidade em que está sendo aplicada, devendo satisfazer a consciência média da sociedade a qual se dirige. O seu uso não visa gerar uma crítica às normas estabelecidas e positivadas. É perfeitamente entendível que essas normas sejam genéricas, amplas e lacunares, e que isto se dê justamente pela natureza do mundo científico ao qual pertencem – axiológico (dever-ser).

O objetivo da eqüidade é justamente aplicar as normas de forma a buscar os atos e decisões mais justas possíveis dentro de uma sociedade, pois sempre haverá questões em que as decisões genéricas serão incapazes de trazer justiça ou serão capazes até mesmo de gerar grandes injustiças. Assim sendo, a eqüidade funda-se na idéia de igualdade, buscando o alcance da justiça para todos, e na idéia de isonomia, tratando os iguais como iguais, os desiguais como desiguais e todos na medida de suas diferenças.

No campo da administração pública, a eqüidade é entendida como o “modo de valorar determinadas ações em correspondência a um ditame da consciência coletiva em dado momento histórico, para torná-la compatível com as exigências do direito e da citada consciência coletiva”. (CRETELLA, 2002) A administração usa seu poder discricionário levando sempre em consideração a supremacia do interesse público sobre o privado e procurando buscar como resultado o mínimo de sacrifício dos particulares, caso isso seja necessário.

Na esfera trabalhista, a eqüidade é vista como um meio de garantir a prevalência da consciência ético-social dos mais fracos (empregados) pela posição econômica inferior que ocupam em relação ao empregador (REALE, 1992).

No âmbito da administração, a eqüidade foi, pela primeira vez, citada formalmente por Henri Fayol (1977), em seu livro *Administração Industrial e Geral*, como um dos princípios da administração científica. Assim ele justifica a presença da eqüidade em seus princípios administrativos:

Por que eqüidade e não justiça?

A justiça é a realização das convenções estabelecidas. Mas os convênios não podem prever tudo; é necessário interpretá-los pormenorizadamente ou suprir sua insuficiência.

Para que o pessoal seja estimulado a empregar no exercício de suas funções toda a boa vontade e o devotamento de que é capaz, é preciso que ele seja tratado com benevolência; e eqüidade resulta da combinação da benevolência com a justiça.

A eqüidade não exclui nem a energia nem o rigor. Exige, em sua aplicação, muito bom senso, muita experiência e muita vontade.

Anelo de eqüidade, desejo de igualdade, são aspirações que se devem ter muito em conta no trato do pessoal. Para dar a essas necessidades a maior satisfação possível, sem descuidar de nenhum princípio e sem perder de vista o interesse geral, o chefe da empresa deve constantemente pôr em jogo as mais altas qualidades que possui. Ele deve ter a preocupação constante de instilar o sentimento de eqüidade em todos os níveis da hierarquia.

A finalidade da eqüidade almejada por Fayol, no entanto, é diferente da que se pretende utilizar no presente trabalho. Para Fayol, a finalidade do emprego da eqüidade era melhorar as relações internas das organizações, para que isso aumentasse a sua produção e, por conseqüência, o seu lucro. Pressupões que quando há ausência de **eqüidade**, o funcionário experimenta um sentimento de injustiça e insatisfação. Por exemplo, quando da percepção de um salário menor ou maior do que ele julga ser o justo. Os sentimentos de injustiça e insatisfação levam a tensão, raiva ou culpa que provocam danos ao desempenho do pessoal (CHIAVENATO, 2002).

No presente trabalho, no entanto, a eqüidade tem por finalidade conduzir todas as condutas administrativas para o alcance daquele que deve ser estabelecido como o objetivo maior das organizações, ou seja, a justiça social. A eqüidade, nesse sentido, é uma forma melhor de justiça que funciona como uma adaptação das normas aos fatos reais, concretos. Como as normas são abstratas e gerais, elas não podem prever todas as peculiaridades das situações cotidianas, e é nesse momento que surge a necessidade de um juízo de valor eqüitativo. Dessa maneira, a eqüidade está ligada tanto à virtude da prudência (phrónesis), quanto à virtude da justiça (ARISTÓTELES, 2006).

Como os atos humanos podem ter infinitas variações, é impossível que todas as situações e normas para regê-las sejam previstas. Assim, para obedecer à idéia

de igualdade, justiça e bem comum, faz-se necessário observar as normas em relação aos fatos determinados em que serão aplicadas (AQUINO, 2007).

A eqüidade, então, será estudada em duas linhas paralelas. Partindo-se dos diversos conceitos de administração, estabeleceu-se que a administração só pode ser entendida sobre dois pontos de vista, independentemente da teoria administrativa em que se baseie as ideologias do administrador; ou seja, a administração será vista ou como ação ou como sistema. E nesse sentido, cada uma das duas interpretações levará a um caminho diferente de eqüidade.

No primeiro entendimento – a administração vista como ação –, ela deverá ser seguida por um comportamento virtuoso de seu agente, o administrador. Tal comportamento é o fator que conduzirá a administração para uma esfera necessariamente moral e, por conseguinte, o que levará ao alcance de uma “boa” administração. Para esse primeiro entendimento, como já destacado anteriormente, estaremos nos basando na obra *Ética a Nicômaco*, de Aristóteles, que é considerada um dos pilares da ética ocidental.

No segundo entendimento – a administração vista como sistema – ela deverá ter um princípio unificador, como anteriormente explicado. Tal princípio unificador será a eqüidade apresentada por John Rawls, em sua obra *Justiça como Eqüidade*.

3.2.2 A Eqüidade em Aristóteles

Partindo de uma doutrina metafísica, Aristóteles (2007) estabelece que todo ser humano tende à realização de sua natureza e é nisto que está o seu fim, o seu bem, a sua felicidade e a sua lei. Como a característica mais essencial e diferenciadora entre o homem e as demais criaturas é a razão, estabelece que a natureza humana se realiza na medida em que o homem vive racional e conscientemente, alcançando assim a virtude pela qual atingirá a felicidade. Em sendo o fim do homem a felicidade, para que o mesmo possa atingi-la, ele necessita

ser virtuoso e, para ser virtuoso, necessita da razão, pois a virtude é atingida através de ações conscientes e racionais.

Como para Aristóteles o homem é um animal social, ou seja, é um ser incapaz de viver fora de uma determinada sociedade, suas ações devem sempre primar pelo bem-estar coletivo, pelo bem-comum em detrimento do particular. Só com a felicidade da comunidade em que vive é que o homem pode alcançar a sua felicidade individual.

Aristóteles (2006) também explica que a virtude só pode ser conseguida através de uma constante disposição por hábitos racionais, de acordo com os costumes morais. Esclarece que a virtude não é inata, mas é adquirida mediante a ação, o exercício. Dessa forma, o hábito pela busca de atitudes virtuosas passa a ser tão automático que acaba se tornando de fácil execução para o homem.

O filósofo ressalva ainda que as virtudes éticas, morais, não são meramente racionais, como o são as virtudes intelectuais. Elas são governadas por sentimentos, paixões, que são dominadas e ponderadas pela razão.

Aristóteles (2006), nesse sentido, esclarece que a virtude pode ser alcançada pela busca de atitudes em um justo-meio, ou seja, atitudes que não tendam para nenhum extremo, para nenhuma paixão. Este justo-meio será estabelecido de acordo com cada indivíduo e de acordo com cada situação vivida.

É nesse momento que a idéia de eqüidade aparece, e, para explicá-la, o filósofo estabelece um paralelo entre a utilização da eqüidade nas decisões tomadas em cada caso específico e a utilização da régua lésbica. As régua lésbicas, ao contrário das comuns, eram maleáveis, permitindo, assim, a mensuração de superfícies e objetos irregulares. A eqüidade

está em condições de tomar em conta circunstâncias do caso, que a regra despreza, como a força ou a fraqueza das partes, as incidências sobre o seu estado de fortuna etc., para chegar a uma solução que se adapta melhor ao caso concreto, mesmo que se afaste da solução normal. (TRUJILLO, 2007).

É ainda Aristóteles (2006) quem explica que as normas, devido sua amplitude, estão voltadas apenas para os casos genéricos, deixando inúmeras lacunas que podem e devem ser preenchidas e interpretadas de acordo com cada caso específico a ser decidido. Para ele, a eqüidade faz parte da idéia geral de justiça, como sinônimo de moral, de virtude. Ela vai além das normas positivadas e busca a aplicação ideal da norma ao caso concreto, evitando injustiças; ela representa o ideal de justiça em um caso particular.

A eqüidade [epieikeias] e o eqüitativo não são idênticos à justiça e ao justo.

...

O eqüitativo é superior ao justo. É uma correção da justiça legal. Quando a lei universal falha no particular é justa a correção da omissão. O eqüitativo é superior à justiça legal e ao seu erro em caráter absoluto.

...

O discernimento [eugnomonas] é a reta discriminação do honesto [epieikous]. O bom discernimento é a capacidade de julgar as coisas da prudência. As eqüidades são comuns a todos homens bons entre si e os outros.

Nesse mesmo sentido, São Tomás de Aquino (2007) mais tarde iria afirmar que a eqüidade não é contra o justo em si, mas contra a lei injusta.

3.2.3 A Eqüidade em Rawls

A Teoria da Justiça e, posteriormente, a Teoria da Justiça como Eqüidade, propostas por John Rawls, estão entre as poucas teorias a serem entendidas como filosóficas e práticas. Elas foram chamadas pelo autor de “realismo utópico”, pois previam as condições de realização para que sua concretização se tornasse possível (NEDEL, 2000).

Essas teorias tinham por objetivo a construção de uma sociedade mais justa. Como ponto inicial, Rawls estabeleceu duas condições, ou melhor, duas situações hipotéticas cumuladas: a posição original e o véu da ignorância.

A **posição original** é um artifício, uma representação criada para remeter a sociedade a

um status quo inicial apropriado, que garanta que o acordo, nele encontrado, seja eqüitativo. (...) É uma situação na qual as partes são igualmente representadas como pessoas morais e o resultado não é condicionado por contingências arbitrárias ou pelo relativo equilíbrio das forças sociais (RAWLS, 2002).

O **véu da ignorância** é estabelecido dentro da posição original e consiste em uma situação em que nenhum dos membros da sociedade sabe que posição ele mesmo ou os outros ocupam nesta sociedade. Desconhece-se, inclusive, dados como sexo, religião, habilidades e dons, inteligência, etc (RAWLS, 2003). Todos os fatos que possam dar origem a preconceitos, distorções ou conflitos são omitidos, restando somente os conhecimentos racionais necessários para que cada um tenha uma noção de justiça. Esse véu faz com que seja possível um acordo de toda a sociedade na construção de uma concepção de justiça para regê-la.

Essa concepção de justiça eqüitativa será então construída seguindo-se a estratégia maximin, ou seja, todos os indivíduos estabeleceram os princípios de justiça conscientes de que poderão cair na pior posição da sociedade e, portanto, tentarão minimizar os infortúnios dessa posição, equilibrando com os privilégios concedidos pelas posições mais privilegiadas. Assim, todos irão tentar estabelecer princípios de justiça de forma a maximizar os ganhos para minimizar os riscos de cair na pior posição social (RAWLS, 2003).

Estando na posição original e atrás deste véu, os indivíduos estabeleceriam seus princípios de justiça, que seriam necessariamente eqüitativos pois, uma vez que ninguém sabia que posição iria ocupar na sociedade, ninguém gostaria de ser prejudicado, caso ocupasse o que fosse considerado como a pior posição. Assim, o temor de ocupar a pior posição em uma sociedade, faria com que a instituição dessa pior posição não fosse tão ruim assim. Nas palavras de Rawls (2002), temos:

consideremos então o ponto de vista de uma pessoa qualquer na posição original. Essa pessoa não tem meios de obter vantagens especiais para si própria. Por outro lado, também não há fundamentos para que ela concorde com desvantagens especiais.

O véu acaba por impedir concepções de justiça formadas em favor do próprio indivíduo envolvido na constituição deste contrato social ou em favor de terceiros. Ele visa fazer com que os indivíduos decidam como se utilizassem apenas a razão pura kantiana⁵.

Da dedução do que é razoável como justiça e da escolha que qualquer um faria se estivesse perante o véu da ignorância na posição original, surgem os três princípios norteadores da Teoria da Justiça como Eqüidade: princípio do mínimo essencial, princípio da liberdade para todos e princípio da repartição eqüitativa das vantagens da cooperação social.

Como não é razoável que ela espere mais do que uma parte igual na divisão dos bens sociais primários, e como também não é racional [razoável] que ela concorde em obter menos, o sensato é reconhecer, como o primeiro passo, um princípio que exija uma distribuição igual. De fato, esse princípio é tão óbvio em vista da simetria entre as partes, que ocorreria imediatamente a qualquer pessoa. Assim, as partes começam com um princípio que exige liberdades básicas iguais para todos, bem como uma igualdade eqüitativa de oportunidades e uma divisão igual de renda e da riqueza (RAWLS, 2002).

Esses princípios deverão ser sempre gerais na forma, universais na aplicação, incondicionais perante qualquer circunstância e públicos na divulgação (NEDEL, 2000).

O primeiro princípio é do **mínimo essencial**. Por ele entende-se que as necessidades básicas dos indivíduos em uma sociedade devam ser satisfeitas para que ele tenha condições de ser cidadão e de gozar dos direitos de igualdade e liberdade. Philippe Van Parijs (2000, p. 170-210) afirma que este princípio está

⁵ Ou seja, os conhecimentos puros, a priori, não constituídos por experiências anteriores. (KANT, 2005).

ligado ao estabelecimento de uma renda básica, ou seja, “uma renda paga em dinheiro e regularmente, por uma comunidade política, a todos os seus membros individualmente, independentemente de sua situação financeira ou exigência de trabalho”.

O segundo princípio é o da **liberdade para todos** (ou princípio da igualdade de tratamento), o que significa que “cada pessoa tem igual direito a um esquema plenamente adequado de liberdades básicas iguais que seja compatível com um esquema semelhante de liberdades para todos” (RAWLS, 2000). Este princípio refere-se ao que modernamente entendemos como direitos humanos fundamentais e que são protegidos pelas Constituições Democráticas ao redor do globo. É também nas Constituições que esse princípio encontra seu limite, ou seja, a liberdade dos indivíduos é limitada pela defesa dos direitos e interesses dos demais (NEDEL, 2000).

O terceiro princípio é o da **repartição eqüitativa das vantagens da cooperação social** e refere-se aos bens materiais sócio-econômicos. Alguns autores desdobram esse princípio em dois, quais sejam: o princípio da igualdade de oportunidade e o princípio da diferença. Assim Rawls os aborda (2000):

as desigualdades sociais e econômicas têm de satisfazer duas condições: primeira, relacionar-se com postos e posições abertos para todos em condições de plena eqüidade e de igualdade de oportunidades” [princípio da igualdade de oportunidades]; ... “e segunda, redundar no maior benefício dos membros menos privilegiados da sociedade” [princípio da diferença].

A eqüidade, aqui, não visa de forma alguma a busca de uma sociedade comunista ou qualquer outra ideologia que estabeleça a igualdade formal e a proibição da divisão de classes. O único objetivo da eqüidade é a construção de uma sociedade justa onde, depois de oportunizado o mínimo necessário para o desenvolvimento de cada um de seus membros, a desigualdade é permitida, desde que resultem em benefício para todos os seus membros, e, em especial para os menos privilegiados.

Rawls (2002) faz a ressalva de que sempre haverá uma certa desigualdade na sociedade advinda da origem social e dos méritos e habilidades individuais. Essa desigualdade é admitida pelo autor, nos seguintes termos:

a estrutura básica permite essas desigualdades contanto que elas melhorem a situação de todos, inclusive a dos menos favorecidos, desde que elas sejam consistentes com a liberdade igual e com a igualdade eqüitativa de oportunidades”.

Nesse sentido, Rawls (2002) acrescenta que os limites dessa desigualdade seriam estabelecidos pelos que se encontram em situação menos favorecida, na medida em que estes suportassem tal desigualdade.

Devido ao fato de as partes começarem a partir de uma divisão igual de todos os bens sociais primários, aqueles que se beneficiam menos têm, por assim dizer, um poder de veto. Chegamos assim ao princípio da diferença. Tomando a igualdade como a base de comparação, aqueles que ganharam mais devem tê-lo feito em termos que são justificáveis aos olhos daqueles que ganharam o mínimo.

Ressalte-se que Rawls parte de uma distribuição inicial justa, ou seja, as desigualdades só são toleradas a partir do momento que todos na sociedade dispõem igualmente dos **bens sociais primários**. Esses bens primários podem ser entendidos como: educação, alimentação, moradia, saúde e renda mínima.

A construção da justiça social está embasada na defesa das liberdades e na prioridade dos objetos não-econômicos sobre os econômicos. É estabelecida dentro de um contexto histórico e de um lapso temporal. Além do mais, está enraizada na filosofia moral e no mundo axiológico, estabelecendo um sistema ideal, um dever-ser social (RAWLS, 2003).

Finalmente, Rawls (2003) estabelece que essa justiça visa o alcance da felicidade tanto do indivíduo quanto do coletivo, alertando que isso provavelmente irá gerar conflitos. A solução para tal conflito estaria na esperança de que os indivíduos criem uma concepção moral e de bem universal próxima à da estabelecida por

Aristóteles em suas *Éticas*, fazendo com que, ao ver o bem de todos, cada indivíduo entenda que o seu bem individual de alguma maneira também foi alcançado. Aqui surgem as doutrinas comunitaristas.

Outro ponto importante, é que dentro de sua concepção de justiça, Rawls (2002) estabelece a “solidariedade entre gerações”, ou seja, “a justiça do presente não autoriza escolha que acarrete para o futuro consequências insuportáveis”. Mais tarde essa observação pode ser utilizada em futuros trabalhos para reflexões, por exemplo, sobre danos ambientais gerados por atividades empresariais.

3.3 JUSTIÇA SOCIAL, O QUE É ISSO?

3.3.1 Antecedentes

Para entender-se o significado de justiça social, primeiramente faz-se necessário uma introdução em torno do conceito de justiça.

Segundo Aristóteles (2006), “a justiça é aquela disposição de caráter que torna as pessoas propensas a fazer o que é justo, que as faz agir justamente e a desejar o que é justo”. Justo (*dikaion*), para o filósofo, é “aquilo que produz e conserva a vida boa (*eudaimonia*) para a comunidade política” (ARISTÓTELES, 2007).

Barzotto (2007) observa que a palavra justo (*dikaiosyne*) inclui tanto a idéia de legalidade (*nominon*) quanto a de igualdade (*ison*), fazendo com que tal dicotomia (legal/igual) marque a idéia de justiça no pensamento aristotélico. É em razão deste fato que Aristóteles faz distinção entre dois tipos: justiça geral e justiça particular. A **justiça geral** é representada pela legalidade, ou seja, um ato só será considerado justo quando for executado de acordo com a legislação, que por sua vez estabelece os deveres de cada um em relação a comunidade em que vivem para que a mesma alcance seu bem supremo (MENDES, 1990). A **justiça particular**, por seu turno, é representada pela igualdade e subdivide-se em justiça distributiva e justiça corretiva. A primeira, a justiça distributiva, é aquela que envolve a distribuição de honras e dinheiro, considerando-se as qualidades, isto é, os méritos do destinatário (GOMES, 2004). Aliás, segundo Aristóteles, a condição para ser destinatário de tal distribuição em uma democracia é a de ser um homem livre (BARZOTTO, 2007). A justiça corretiva é aquela exercida pelos magistrados na busca do restabelecimento de um equilíbrio perdido na relação entre particulares (GOMES, 2004). Visa regular o dano provocado por uma parte por meio da indenização da outra (BARZOTTO, 2007).⁶

⁶ “Na justiça corretiva as partes são tratadas como iguais, não havendo, como na justiça proporcional [distributiva], igualdade geométrica.” (GOMES, 2004)

No século XIII, São Tomás de Aquino (2007) deu continuidade à filosofia aristotélica, afirmando que “a justiça consiste em dar a cada um o que lhe é devido”. Neste sentido, ele dividiu a justiça em justiça legal e justiça particular, esta subdividida em justiça distributiva e justiça comutativa. A justiça legal era equivalente à justiça geral aristotélica. A diferença entre a justiça legal e a particular estava no sujeito a quem determinado ato era devido:

“A justiça (...) ordena o homem com relação a outrem, o que pode ter lugar de dois modos: primeiro, a outro considerado individualmente, e segundo, a outro em comum, isto é, na medida em que aquele que serve a uma comunidade serve a todos os homens que nela estão contidos” (AQUINO, 2007).

A justiça distributiva é aquela que reparte proporcionalmente o que é comum:

Na justiça distributiva, se dá algo a um particular, enquanto aquilo que pertence ao todo é devido à parte, e isto será tanto maior quanto maior seja a relevância da parte no todo. Por isto, na justiça distributiva, se dá a uma pessoa mais dos bens comuns quanto maior a relevância que possui na comunidade (AQUINO, 2007).

A justiça comutativa é semelhante à justiça corretiva aristotélica, diferenciando-se apenas por poder ser exercida por qualquer um que esteja engajado em determinada relação social, e não apenas por um juiz.

Barzotto explica que, como para São Tomás o ser humano é um animal social, o fato de a justiça particular visar diretamente o bem do particular não significa que ela seja alheia ao bem comum: “a justiça particular dá a cada um o que é seu em consideração ao bem comum” (BARZOTTO, 2007).⁷

Com o avanço do século XIX e das idéias democráticas e igualitárias, desenvolveu-se então o conceito do que veio a se chamar justiça social. Foram os tomistas os primeiros a utilizar esse termo.

⁷ Nesse sentido também: “a justiça particular divide-se em justiça comutativa e justiça distributiva: em ambas o que está em jogo é o bem particular de pessoas particulares, mas dentro de uma comunidade” (LOPES, 2002).

3.3.2 Justiça social – noções gerais

Com o surgimento da Idade Moderna, surge também o conceito de dignidade da pessoa humana, entendida de uma forma universal e igualitária, ou seja, todos os seres humanos a possuem (SANTOS, 2007). Esta dignidade é afirmada através da justiça legal, que passa a entender todos os cidadãos como iguais dentro da sociedade a que pertencem. Procedendo assim, ela estabelece deveres e direitos iguais para todos, tornando-se então uma justiça social, pois todos os membros têm o mesmo valor dentro da sociedade e todo ato estabelecido pela lei beneficia a todos e visa o bem comum. Conforme frisa Barzotto (2007),

Na sociedade democrática, desloca-se a ênfase do meio utilizado para alcançar o bem comum – a lei – para o sujeito do bem comum – a sociedade em seus membros – justificando a mudança de denominação, de justiça legal para justiça social.

Para Louis Taparelli d’Azeglio (1949), a justiça social é aquela entre homem e homem, ou seja, o objeto da justiça social é o que é devido ao homem pela sua condição de homem – humanidade.⁸

Para Antoine (1899), a justiça social consiste na “observância de todo direito tendo o bem social comum por objeto e a sociedade civil como sujeito (colaboradora) ou como termo (participante)”.⁹

Atualmente, no Brasil, a busca por uma justiça social está explícita nos artigos 170 e 193 da Constituição Brasileira (1988), conforme destacamos abaixo:

⁸ TAPARELLI d’AZEGLIO, Louis. **Saggio teoretico di diritto naturale**. v. I. Roma: Edizioni della civiltà cattolica, 1949. *Apud.* BARZOTTO, Luis Fernando. **Justiça social - gênese, estrutura e aplicação de um conceito**.

⁹ ANTOINE, C. **Cours d’économie sociale**. Paris: Guillaumin, 1899. *Apud.* BARZOTTO, Luis Fernando. **Justiça social - gênese, estrutura e aplicação de um conceito**.

Art. 170. A ordem econômica, fundada na valorização do trabalho humano e na livre iniciativa, tem por fim assegurar a todos existência digna, conforme os ditames da justiça social, observados os seguintes princípios.

Art. 193. A ordem social tem como base o primado do trabalho, e como objetivo o bem-estar e a justiça sociais. (destaques deste autor).

Sobre esses artigos, Barzotto comenta que neles está subentendido que a existência digna é a vida humana realizada, a "vida boa" dos clássicos. Na medida em que todos alcançarem uma existência digna, o bem comum terá sido concretizado. Ora, a justiça social, aquela dirigida à consecução do bem comum, exige de todos, portanto, por meio de seus "ditames", que direcionem os seus esforços, tanto no campo do trabalho como no da livre iniciativa, para criar os bens econômicos que possam ser utilizados como meios de garantir a existência digna para todos¹⁰.

3.3.3 Desmembrando a justiça social

De acordo com Barzotto (2007), para trabalhar-se com a justiça social, é necessário, antes de tudo: saber qual tipo de relação social ela deseja regular; determinar qual o bem por ela buscado; em que atividades ela pode ser aplicada; quais os seus elementos; e qual a sua fundamentação ética. A justiça social irá regular as relações do indivíduo com a comunidade, ou seja, a relação da parte com o todo. O bem buscado pela justiça social é o bem comum. Visa-se diretamente o bem comum e indiretamente o bem de um ou mais particulares, dessa maneira, todo ato que visar o bem comum diretamente, alcança indiretamente o bem de cada membro da sociedade.

¹⁰ "A dignidade da pessoa humana é o valor constitucional supremo que agrega em torno de si a unanimidade dos demais direitos e garantias fundamentais do homem, expressos nesta Constituição. Daí envolver o direito à vida, os direitos pessoais tradicionais, mas também os direitos sociais, os direitos econômicos, os direitos educacionais, bem como as liberdades públicas em geral. ... Quando o Texto Constitucional proclama a dignidade da pessoa humana, está corroborando um imperativo de justiça social". (BULOS, 2003)

A justiça social é aplicada nas ações humanas de reconhecimento, ou seja, “na prática de considerar o outro como sujeito de direito ou pessoa, na prática de mútuo reconhecimento no interior de uma comunidade” (BARZOTTO, 2007).

Basicamente, os elementos da justiça social são: a alteridade, o dever e a adequação: a alteridade está relacionada à determinação do “outro” (alter), do beneficiado na relação de justiça. O dever está ligado com a idéia de reciprocidade, ou seja, só é reconhecido como membro de uma sociedade aquele que ela assim o reconhece; e a adequação é a utilização de um critério para estabelecer o que é dever. Esse critério, atualmente, é a dignidade da pessoa humana.

Ainda segundo Barzotto (2007), a fórmula da justiça social é: “a todos a mesma coisa”. Esse “todos” deve ser entendido como a totalidade de membros que compõem uma comunidade. A sociedade constitui-se como comunidade no momento em que os indivíduos passam a considerar-se como participantes em um projeto comum de realização de uma determinada concepção de vida boa para os seus membros. Esta concepção de vida boa assume um caráter normativo pelo fato de os bens que a compõem (liberdade, saúde, etc.) serem afirmados como direitos. As pessoas tornam-se partícipes da comunidade quando estão engajadas em um processo de garantir os mesmos direitos para todos. Cada um deve respeitar nos outros os mesmos direitos que exige para si. A contrapartida se impõe: todos têm os mesmos deveres, como membros da comunidade. Deste modo, a justiça social é que forma o laço constitutivo da comunidade, uma vez que a existência da comunidade, depende do fato de “todos”, como membros da comunidade terem “a mesma coisa”, isto é, os mesmos direitos e deveres, e não do fato de estarem submetidos a um poder comum, ou habitar o mesmo território.¹¹

Assim, a fundamentação ética da justiça social, dos “deveres” impostos pela idéia de justiça, está no estabelecimento da humanidade como fim. Sendo o homem aquele animal político aristotélico, destinado a viver em sociedade, ele só pode

¹¹ A exigência de “justiça social” é endereçada não ao indivíduo, mas sim à sociedade – mas a sociedade em sentido restrito, ou seja, como distinta do aparato governativo, é incapaz de agir por um objetivo específico, e a exigência de “justiça social” tornar-se, então, uma exigência aos membros da sociedade, para que se organizem de modo a poder atribuir cotas específicas da produção social aos vários indivíduos ou grupos. (MAFFETONE e VECA, 2005).

alcançar sua plenitude através de relações com outros homens, surgindo daí a necessidade de uma justiça social que estabeleça o reconhecimento mútuo da dignidade de todos os membros da comunidade, impondo-os direitos e deveres iguais. Neste sentido, pode-se afirmar que uma das teorias que fundamentam a justiça social é, por exemplo, o segundo imperativo categórico de Kant (2003): “age de tal maneira que uses a humanidade, tanto na tua pessoa como na pessoa de qualquer outro, sempre e simultaneamente como fim e nunca simplesmente como meio”.

4 CONCLUSÕES

4.1 ADMINISTRAÇÃO E EQÜIDADE: PROPOSTA DE UMA NOVA PERSPECTIVA

4.1.1 A Eqüidade e o Administrador

Definindo-se Administração como o processo universal de completar eficientemente atividades com e através de outras pessoas (planejamento, organização, liderança e avaliação de outros para a obtenção de fins específicos) (ROBBINS, 1978), defende-se que a honestidade (o comportamento ético) seria a melhor política administrativa.

Como afirmou Peters (1987) “o envolvimento, comprometimento e fortalecimento das pessoas são, por sua vez, as chaves para uma rápida ação organizacional. O próprio autor indaga em seu livro Prosperando no Caos (1987): “Você já chegou a considerar que o futuro da civilização moderna repousa nas mãos dos administradores? As suas decisões constituem a diferença entre guerra e paz, inflação e estabilidade, prosperidade e depressão, e eles decidem diretamente sobre assuntos tão cruciais como a qualidade do serviço de saúde, implementação dos novos avanços tecnológicos, disponibilidade de bens e serviços desejados e qualidade do meio ambiente. Além disto, se aceitarmos o fato de que a grande parte da nossa aquisição de conhecimento diário se dá através de jornais, revistas, rádio e televisão, os administradores determinam indiretamente aspectos importantes de nossa vida diária, através de suas decisões acerca do que deve ou não ser comunicado”.

Essa ética deverá, portanto, estar presente em todos os agentes administrativos e ser praticada em cada tomada de decisão e estabelecimento de ação destes. Este comportamento ético deve, além do mais, ser executado pelos administradores tanto dentro quanto fora das organizações, pois só assim eles poderão ser chamados éticos no sentido Aristotélico do termo.

A ética dos administradores envolverá uma “equidade percebida”, isto é, a imparcialidade estará nos olhos de cada um deles. Por exemplo, pagar bônus aos gerentes e não aos trabalhadores, em um ano problemático, é percebido como injustiça, a despeito das circunstâncias atenuantes (PETERS, 1987).

Atuando os administradores nas mais diversas áreas (governo, hospital, prisão, escola, pequenos negócios, corporações multinacionais), ele afeta a vida de toda uma sociedade, e por isso, nada mais lógico do que exigir que todos esses executores de ações administrativas tenham como virtude principal de seu caráter ético a equidade, visando em nestas ações sempre o bem-estar de cada indivíduo e ao mesmo tempo de todos, dentro de uma sociedade.

4.1.2 A Equidade e a Administração

“Ao longo da história, organizações tem sido associadas a processos de dominação social nos quais indivíduos ou grupos encontram formas de impor a respectiva vontade sobre os outros” (GARETH, 2006).

É por isso que elas não podem ser entendidas como um mero “conjunto de dados, objetivos, capital, restrições, mão-de-obra, procedimentos, etc., da qual nos limitamos a constatar a existência numa perspectiva positivista, e a estudar as ligações sistêmicas” (PAGES, 1987).

A organização é sim “um arranjo sistemático de pessoas para cumprir um propósito específico” (COULTER, 1998). Mas, sendo concebida como um sistema vivo (“que existem em um ambiente mais amplo do qual dependem em termos da satisfação das suas várias necessidades”) e aberto ao seu meio-ambiente, “devem atingir um relação apropriada com este caso queiram sobreviver” (GARETH, 2006).

A organização pode atenuar ou evitar conflitos, a medida que constitui-se em um “conjunto dinâmico de resposta e contradições”. Nesse sentido, ela deve estar sempre atenta as contradições que podem existir entre ela e seus diversos

stakeholders (outras organizações, o Estado, os trabalhadores, a população e, de modo geral, o sistema social que atinge) (PAGES, 1987).

Após contar que na General Motors em Pontiac as garagens dos executivos tinham aquecimento (que custavam na época em torno de US\$ 140.000 por ano) enquanto isso os empregados quase congelavam para caminhar até o trabalho pela neve; após relatar os cortes de funcionários na U.S Steel / USX enquanto os diretores participavam de luxuosos banquetes; e após dizer que a LTV teve de pedir falência e não pagou o bônus de US\$ 1000 aos seus empregados, enquanto seu presidente recebeu salário + bônus no valor aproximado de US\$ 1.000.000,00, o autor tece o seguinte comentário: “Não digo por motivos humanitários, por mais que neles acredite. Meu ponto é pragmático: como você pode humilhar e depreciar alguém, e depois esperar que ele se preocupe com qualidade de produtos e com aperfeiçoamento constante?” (PETERS, 1987).

“À época da exploração visível, das classes bem distintas, dos afrontamentos brutais, sucede aquela da interiorização das restrições (coerções), da emergência das classes médias, da canalização e da institucionalização dos conflitos, da linguagem normalizada e unificada da boa administração. Todos esses fenômenos não significam o desaparecimento das contradições, nem mesmo sua atenuação. Mas, antes a modificação do sistema de controle da sociedade e das empresas capitalistas, sua extensão a novas zonas, em face das mudanças do sistema produtivo e das condições de luta” (PAGES, 1987).

De acordo com o exposto acima e seguindo o pensamento de Gareth de que “princípios impessoais e a busca pela eficiência tendem a tornar-se os novos meios de escravidão” (GARETH, 2006), pode dizer que a inserção da equidade como princípio guia do pensamento administrativo é mais do que aceitável.

Um princípio que leva em consideração não o bem-estar do indivíduo, mas sim o bem estar deste dentro da sociedade, um princípio que permite a busca do lucro e o funcionamento das organizações privadas, sem esquecer, no entanto, da necessidade de distribuição de direitos e deveres e da supressão das necessidades

básicas de todos indivíduos da sociedade, enfim, um princípio que proporciona a liberdade do indivíduo ao mesmo tempo em que busca o alcance da justiça social.

No momento em que as organizações estabelecerem uma estratégia maximin, estarão colaborando para o desenvolvimento individual de cada um de seus stakeholders e também para um desenvolvimento eqüitativo da sociedade. Seguindo um pensamento simplista, quanto mais poder aquisitivo tem a população, maior é a capacidade de compra e maior o giro da economia. Todos tendo o mínimo necessário garantido faz com que a liberdade nas escolhas de cada cidadão aumente e, automaticamente o estímulo deste em participar em uma sociedade que lhe proporciona oportunidades e bem-estar. Quando a sociedade colabora com o indivíduo, o indivíduo colabora com a manutenção da justa sociedade com o intuito de mantê-la assim tanto para ele quanto para os que o cercam e para as suas futuras gerações.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este ensaio teórico não foi elaborado por meio de uma revisão teórica, mas sim por meio de um estudo propositivo no que tange a filosofia administrativa. Assim, propõe-se que futuros trabalhos no tema se baseiem em uma revisão teórica mais aprofundada em torno das palavras-chave do texto (administração, eqüidade, sistema, ação e justiça social).

Observa-se que a maior dificuldade no desenvolvimento do trabalho foi a utilização de conceitos específicos, expressados por palavras que nem sempre assumem o mesmo significado dependendo dos autores que as citam. A falta de rigor conceitual das fontes bibliográficas gerou grande dificuldade na adaptação do trabalho.

Espera-se que o presente ensaio possa de fato contribuir para uma mudança no modo como a administração passe a contribuir com o melhoramento dos desequilíbrios sociais vividos em nosso país. Não pretende-se que tais mudanças sejam bruscas e feitas repentinamente. O que se quer é que elas ocorram gradualmente, mas que tenham início desde agora.

REFERÊNCIAS

AQUINO, São Tomás de. Suma Teológica. Disponível em <http://sumateologica.permanencia.org.br/suma.htm>. Acesso em: 05/08/2007.

ARISTÓTELES. **Ética a Nicômaco**. São Paulo: Martin Claret, 2006.

_____. **Retórica**. São Paulo: Rideel, 2007.

BARROS, Ricardo P. de; HENRIQUES, Ricardo; MENDONÇA, Rosane. Desigualdade e pobreza no Brasil: retrato de uma estabilidade inaceitável. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, vol. 15, no. 42, 123-142.

BARZOTTO, Luis Fernando. Justiça social - gênese, estrutura e aplicação de um conceito. Disponível em http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/revista/Rev_48/Artigos/ART_LUIS.htm. Acesso em: 15/09/2007.

BOBBIO, Norberto. **A era dos direitos**. Rio de Janeiro: Ed. Campus, 1992.

BRAGA, Felipe Fritz. Introdução histórica ao conceito de sistema nas ciências jurídicas. Disponível em: <http://www.mundojuridico.adv.br>. Acesso em: 13/08/2007.

BULOS, Uadi Lammêgo. **Constituição Federal Anotada**. 5.ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

CHAVES, Pablo Holmes. Direito e sistema. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=2169>. Acesso em: 07/08/2007.

CHIAVENATO, Idalberto. **Recursos humanos**. 7.ed. São Paulo: Atlas, 2002.

COMPARATO, Bruno Konder. A Justificação Política dos Direitos Humanos. Disponível em: <http://www.hottopos.com/videtur22/bruno.htm>. Acesso em: 15/09/2007.

Constituição da República Federativa do Brasil, promulgada em 1988. Disponível em: <http://www.planalto.gov.br>. Acesso em: 15/09/2007.

COULTER, Mary; ROBBINS Stephen. **Administração**. 5.ed. Rio de Janeiro: PHB, 1998.

CRETELLA JR., José. **Curso de direito administrativo**. 18. ed. Rio de Janeiro: Forense, 2002.

FARSON, Richard. **O princípio do absurdo: paradoxos do mundo empresarial**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

FAYOL, Henri. **Administração industrial e geral**. 9. ed. Rio de Janeiro: Atlas, 1977.

FERRAZ JR., Tércio Sampaio. **Conceito de sistema no direito: uma investigação histórica a partir da obra jusfilosófica de Emil Lask**. São Paulo: Revista dos Tribunais, 1976.

FREEMAN, R. Edward; STONER, James A. F. **Administração**. Rio de Janeiro: Prentice-Hall, 1995.

GARETH, Morgan. **Imagens da Organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

GOMES, Alexandre Travessoni. **O Fundamento de validade do direito – Kant e Kelsen**. 2.ed. Belo Horizonte: Mandamentos, 2004.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 1999.

HABERMAS, Jürgen. Conhecimento e interesse. In: Técnica e ciência como "Ideologia". Lisboa: Edições 70, 1997, pp. 129-147.

KANT, Immanuel. **Crítica da Razão Pura**. São Paulo: Martin Claret, 2005.

_____. **Fundamentação da Metafísica dos Costumes e o outros escritos**. São Paulo: Martin Claret, 2003.

KWASNICKA, Eunice Laçava. **Introdução à Administração**. 5. ed. rev. e ampl. São Paulo: Atlas, 1995.

LONGENECKER, Justin G. **Introdução à Administração – uma abordagem comportamental**. São Paulo: Atlas, 1981.

LOPES, José Reinaldo de Lima. **O Direito na História – lições introdutórias**. 2.ed. São Paulo: Max Lemonad, 2002.

MAFFETONE, Sebastiano; VECA, Salvatore. **A Ideia de Justiça de Platão a Rawls**. São Paulo: Martins Fontes, 2005.

MARCONI, Marina de Andrade; LAKATOS, Eva Maria. **Técnicas de pesquisa: planejamento e execução de pesquisas, amostragens e técnicas de pesquisas, elaboração, análise e interpretação de dados**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 1996.

MARTINEZ, Vinício C. Estado Libera. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=9335>. Acesso em: 21/10/2008.

MAXIMIANO, Antonio César Amaru. **Teoria Geral da Administração: da revolução urbana à Revolução Digital**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2004.

MENDES, Antonio Celso. **Direito, Ciência, Filosofia e Política**. 3.ed. Curitiba: Educa, 1990.

NAISBITT, John; ABURDENE, Patrícia. **Reinventando a Empresa – A transformação das organizações na emergente sociedade da informação**. São Paulo: Amana-key, 1989.

NEDEL, José. **A teoria ético-política de John Rawls: uma tentativa de integração de liberdade e igualdade**. Porto Alegre: EDIPUCRS, 2000.

PAGES, Max; BONETTI, Michel; GAULEJAC, Vincent de; DESCENDRE, Daniel. **O Poder das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PARIJS, Philippe Van. Renda básica: renda mínima garantida para o século XXI? **Revista Estudos Avançados**, vol. 14, 40, setembro/dezembro 2000, 170-210.

PEREIRA, Isidor S. J. **Dicionário Grego-Português e Português-Grego**. 8. ed. Braga: Apostolado da Imprensa, 1998.

PETERS, Tom. **Prosperando no Caos**. Editora HARBRA. 1987

RAWLS, John. **Uma teoria da justiça**. São Paulo: Martins Fontes, 2002.

_____. **Justiça como Eqüidade: uma reformulação**. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

_____. **O liberalismo político**. São Paulo: Ática, 2000.

REALE, Miguel. **Enciclopédia Saraiva do Direito**. São Paulo: Saraiva, 1982.

ROBBINS Stephen P. **Administração – Mudanças e Perspectivas**. São Paulo: Saraiva, 2002.

_____. **O processo administrativo – integrando teoria e prática**. São Paulo: Atlas, 1978.

ROUANET, Luiz Paulo. Justiça como equidade: uma proposta brasileira. Disponível em: <http://www.cienciapolitica.org.br/encontro/teopol4.3.doc>. Acesso em: 02/08/2007.

SANTOS, B. de S. **A crítica da razão indolente: contra o desperdício da experiência**. São Paulo: Cortez, 2000.

SANTOS, Fernando Ferreira dos. Princípio constitucional da dignidade da pessoa humana. Disponível em: <http://jus2.uol.com.br/doutrina/texto.asp?id=160>. Acesso em: 02/08/2007.

SEVERINO. **Metodologia do trabalho científico**. 22. ed. São Paulo: Cortez, 2002.

SILVA, de Plácido e. **Vocabulário Jurídico**. Rio de Janeiro: Forense, 2001.

TEIXEIRA, Elson A. **Teoria Geral da Administração e Prática**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

TRUJILLO, Elcio. A defesa do consumidor e a relação contratual bancária. Disponível em: <http://www.angelfire.com/ut/jurisnet/art26.html>. Acesso em: 14/08/2007.

Livros Grátis

(<http://www.livrosgratis.com.br>)

Milhares de Livros para Download:

[Baixar livros de Administração](#)

[Baixar livros de Agronomia](#)

[Baixar livros de Arquitetura](#)

[Baixar livros de Artes](#)

[Baixar livros de Astronomia](#)

[Baixar livros de Biologia Geral](#)

[Baixar livros de Ciência da Computação](#)

[Baixar livros de Ciência da Informação](#)

[Baixar livros de Ciência Política](#)

[Baixar livros de Ciências da Saúde](#)

[Baixar livros de Comunicação](#)

[Baixar livros do Conselho Nacional de Educação - CNE](#)

[Baixar livros de Defesa civil](#)

[Baixar livros de Direito](#)

[Baixar livros de Direitos humanos](#)

[Baixar livros de Economia](#)

[Baixar livros de Economia Doméstica](#)

[Baixar livros de Educação](#)

[Baixar livros de Educação - Trânsito](#)

[Baixar livros de Educação Física](#)

[Baixar livros de Engenharia Aeroespacial](#)

[Baixar livros de Farmácia](#)

[Baixar livros de Filosofia](#)

[Baixar livros de Física](#)

[Baixar livros de Geociências](#)

[Baixar livros de Geografia](#)

[Baixar livros de História](#)

[Baixar livros de Línguas](#)

[Baixar livros de Literatura](#)
[Baixar livros de Literatura de Cordel](#)
[Baixar livros de Literatura Infantil](#)
[Baixar livros de Matemática](#)
[Baixar livros de Medicina](#)
[Baixar livros de Medicina Veterinária](#)
[Baixar livros de Meio Ambiente](#)
[Baixar livros de Meteorologia](#)
[Baixar Monografias e TCC](#)
[Baixar livros Multidisciplinar](#)
[Baixar livros de Música](#)
[Baixar livros de Psicologia](#)
[Baixar livros de Química](#)
[Baixar livros de Saúde Coletiva](#)
[Baixar livros de Serviço Social](#)
[Baixar livros de Sociologia](#)
[Baixar livros de Teologia](#)
[Baixar livros de Trabalho](#)
[Baixar livros de Turismo](#)