

## ***A Sabedoria de Gestão Administrativa constante na obra «Primavera e Outono de Lu»***

*Lu Xichen\**

A ciência da gestão administrativa é uma nova cadeira autonomizada nos meados do século XX, sendo o seu objecto a realização de uma gestão da sociedade com eficácia. Embora não existisse o termo “gestão administrativa” na Antiga China, nem sequer fossem formuladas doutrinas sistematizadas de gestão administrativa, não foram raros os políticos e pensadores que aprofundaram esta matéria, para que fossem alcançadas a estabilidade e segurança do Estado, acções de que resultaram ricos recursos ideológicos acumulados. A obra «Primavera e Outono de Lu», organizada e compilada na era da Pré-Dinastia Qin por subordinados e convidados de Lu-Buwei, primeiro ministro do Estado Qin, é uma obra rica em sabedoria e pensamentos de gestão e administração. Predomina nesta obra o pensamento da Escola Taoista, que integra, absorve e acumula também as vantagens das Escolas Confucionista, Mohista e Yin-Yang, apresentando um conjunto de estratégias de governação vocacionadas para a estabilidade e segurança do Estado. A essência do seu pensamento tem ainda um significado inspirador para a gestão administrativa de hoje. Em seguida, procedemos a uma investigação ao seu conteúdo fundamental.

### **1. “Inacção por conformar-se, sendo a conformação invencível”**

A obra «Primavera e Outono de Lu» sucede ao pensamento de gestão de “governação para nada fazer contra a natureza” de Lao-Zi e “valoriza a conformação” constante da obra «Guan-Zi, Parte “Intenção”», afirmando claramente que a estratégia de gestão de um Príncipe competente se reduz à “inacção por conformar-se”<sup>1</sup>. Como é do nosso conhecimento, a gestão administrativa consiste em executar com eficácia as actividades de gestão

---

\* Professora catedrática da Faculdade de Ciência Política, Administração e Gestão, orientadora de tese de doutoramento, na variante principal da cultura da Escola Tao e da Religião Taoista.

<sup>1</sup> «Primavera e Outono de Lu, Parte “Reconhecimento”», quando for feita referência doravante a esta obra, entende-se que a mesma se refere a esta Parte.

de assuntos estatais, sociais e públicos que compete ao órgão administrativo do Estado que goza de poder executivo nos termos da lei. Então, será o princípio da “inacção por conformar-se” contraditório com o da “gestão eficaz”? Porquê um “Príncipe de mérito” opta pelo modelo de gestão “inacção por conformar-se”? Qual é o seu significado essencial e qual é o seu teor? Na realidade, “conformar-se” referido na obra «Primavera e Outono de Lu» tem um conteúdo muito rico, que inclui, entre outros, seguir a lei da evolução, actuar conforme a conjuntura e de acordo com a vontade geral do povo. Assim, “conformar-se” revela uma sabedoria de gestão administrativa de deixar de actuar à força e imprudentemente e de cumprir as regras de “seguir a lei da evolução, actuar conforme a conjuntura e de acordo com a vontade geral do povo”. Vamos, em seguida, desenvolver este tema.

Antes de mais, o autor revela o mal decorrente da prática da “preferência à própria vontade” que se opõe à “inacção por conformar-se”: um Príncipe que dá “preferência à sua própria vontade” dá oportunidade aos subordinados astutos e bajuladores de o lisonjear com vista a fazerem mal. Segundo a mesma obra, as pessoas astutas e desonestas têm com certeza jeito para calcular os gostos do Príncipe, actuando de acordo com a sua vontade e a sua pretensão. Se “o Senhor dá preferência à sua própria vontade”, as autoridades deixarão de desempenhar as suas funções passando a actuar para agradar ao seu Senhor. Neste sentido, se bem que essas autoridades sejam culpadas, o Príncipe não ousa penalizá-las, o que põe em causa o exercício normal do poder do Príncipe, dando lugar a que os subordinados tirem os seus proveitos. Assim, “esse facto torna o superior hierárquico humilhado e os subordinados transformam-se em Senhores. Esta é a razão por que um Estado enfraquece e sofre a invasão dos seus inimigos”<sup>2</sup>.

A sabedoria de “valorizar a conformação” tem como base, em grande medida, o reconhecimento das limitações do próprio Príncipe. Conforme análises do autor, se um Príncipe se orgulha da sua própria inteligência, “achando que o próprio é talentoso e os outros são estúpidos e que o próprio é hábil e os outros desajeitados”, os subordinados vêm sempre solicitar instruções independentemente da relevância do assunto. E o Príncipe, como indivíduo, é sempre limitado, mesmo que tenha altíssima sabedoria e capacidade, uma vez que, “um Senhor hábil e inteligente tem

---

<sup>2</sup> «Parte Deveres do Príncipe».

sempre algo que não ignora”. Face aos inúmeros pedidos de instruções formulados pelos subordinados, um Príncipe, com os seus conhecimentos e capacidades limitadas, vê “os seus meios esgotados”. Deste modo, um Príncipe que pretenda implantar uma imagem de onisciência e onipotência enfrenta, muito pelo contrário, situações embaraçosas de falta de credibilidade: “Após cometimento de uma pluralidade de falhas perante seus subordinados, como pode continuar a ser Príncipe dos mesmos?”. O que é mais horrível é “não saber que já cometeu falhas” e fica, ao invés, mais presunçoso, ao que o autor chama “obstrução pesada”, ou seja, falta grave de consciência. Assim, a derrota do Estado e a perda pessoal são já inevitáveis: “Um Estado cujo Senhor sofre de obstrução pesada jamais existe”<sup>3</sup>.

Em segundo lugar, a “conformação” possibilita a concentração de sabedoria e força de toda a gente, enquanto a “imposição” não é favorável ao desenvolvimento da “capacidade de multidão” e “sabedoria de multidão”. Na «Parte Divisão das Funções», o autor recomenda ao Príncipe que, só “um Senhor com falta de confiança” procede a “sepultar a sabedoria dos outros com a própria sabedoria, a substituir as capacidades dos outros pelas suas capacidades e a humilhar as acções dos outros com as suas acções”, uma vez que isto faz com que o próprio Príncipe “desempenhe as funções dos seus subordinados”. Mergulhado nas funções que deveriam ser desempenhadas pelos subordinados, o Príncipe jamais pode ter uma visão integrada sobre a conjuntura na sua globalidade e perspectiva para o futuro. Encontrando-se nessa circunstância, “ninguém o pode livrar dessas obstruções”. Se o chefe do executivo adoptar o modo de gestão de “conformação”, é possível criar um efeito positivo completamente diferente: “Um Príncipe modesto e convencido sem revelar a sua inteligência pode motivar o desenvolvimento da sabedoria da multidão; um Príncipe autolimitado que não revela as suas capacidades pode estimular a multidão a exercitar as suas capacidades; um Príncipe que sustenta não praticar acções contra a natureza pode activar a iniciativa da multidão. Assim sendo, a abstenção de revelar a inteligência, capacidades e vocação de accionar é o que um Príncipe deve pôr em prática”. Se o Príncipe não tomar a iniciativa e deixar o povo em paz, não se gabar da sua inteligência e não actuar por si só para revelar as suas capacidades, os seus subordinados desenvolverão as suas capacidades e sabedoria. Neste sentido, um

<sup>3</sup> «Parte “Reconhecimento”».

Príncipe perspicaz deve manter, com consciência, esse estado de “não revelar a inteligência, capacidades e vocação de accionar”, no sentido de levar os subordinados a cumprir plenamente as suas funções, maximizando os seus esforços com as suas capacidades, atingindo a situação descrita no ditado: “O rei nada tem de se preocupar, quando as autoridades envidam todos os seus esforços”<sup>4</sup>.

Verifica-se assim que, um Príncipe que “não actua por conformar-se” não quer significar que ele não tenha nada para fazer, mas sim que deve abster-se de tomar a iniciativa por si só, deixando aos subordinados que melhor desenvolvam a sua inteligência e sabedoria, reservando-lhes um espaço para “actuar”.

Em terceiro lugar, o teor da “conformação” inclui também “seguir as regras da natureza, actuar conforme a conjuntura e de acordo com a vontade geral do povo”. Segundo o autor, trata-se de um método de gestão invencível no Mundo. Em conformidade com a «Parte Valorizar a Conformação», “o que mais importava para as Três Dinastias mais antigas não era senão a conformação, a qual é invencível”. O autor está convencido de que um sábio não cria conjuntura, mas consegue adequar os assuntos à mesma, com vista a obter sucesso, o que é pressuposto de ser invencível no Mundo e ser distinto: “Um sábio não consegue criar conjuntura, mas pode adequar as actuações à mesma. É um grande mérito fazer adequar as acções à conjuntura”<sup>5</sup>. A sujeição das matérias à conjuntura significa actuar conforme as oportunidades do tempo e segundo as tendências. E a vontade geral do povo, por sua vez, reflecte muitas das vezes a propensão da evolução histórica, por isso, a conformação com o tempo e a conjuntura consubstancia, em grande medida, a tomada de decisão satisfazendo a vontade geral do povo. Cita-se, na obra em causa, como exemplo, o primeiro rei da Dinastia Xia, Da-yu, na direcção das obras hidráulicas, “conformando-se com a força da água”, isto é, desobstruiu e desviou a corrente da água em conformidade com as suas particularidades e, por isso, conseguiu atingir o alvo com êxito; os reis Yao, Shun, Tang da Dinastia Shang e Wu da Dinastia Zhou, no tratamento dos assuntos do Estado e na implantação dos seus reinos, “conformaram-se com a vontade do povo”, tornando um Estado fraco num poderoso, derrotando os fortes inimigos. O autor apresentou como conclusão: “Os reis falecidos

<sup>4</sup> «Parte Deveres do Príncipe».

<sup>5</sup> «Parte Convocar Homólogos».

obtiveram bom sucesso em virtude de terem colocado a vontade do povo em primeiro lugar. São muitos os casos dos virtuosos com assentimento do povo que obtêm bom sucesso; não há ninguém que possa obter bons resultados sem o assentimento do povo”<sup>6</sup>.

No sistema feudalista estratificado em que o Príncipe tinha supremacia e os subordinados e o povo eram humildes, era fácil detectar que o Príncipe tinha uma mentalidade de sobrevalorização *de per si* com desprezo pela vontade do povo. Face a esse fenómeno, o autor sublinha que o Príncipe deve tratar bem o povo com a pormenorização do pensamento constante do «Livro Zhou», afirmando que um tratamento bom do povo por parte do Príncipe equivale à conservação para si da potência que é tão grande como “a água largada de um reservatório de grande altura, que ninguém a pode impedir. Pelo contrário, a falta de tratamento bom do povo equivale a criar inimigos para si, sendo a consequência a derrota do Estado, a perda da vida pessoal com impacto reflectido nos vindouros. O rei Shun que tratou bem o povo “chegou a ser Senhor do Estado independentemente do seu estatuto de plebe”, enquanto o rei Jie da Dinastia Shang que maltratava o povo, não ficou em paz e sossegado, se bem que tivesse sido Senhor do Estado. Assim sendo, a posse meramente formal do povo “não significa nada”, só o assentimento do povo titula a posse do mesmo, ou seja, “a posse só é legitimada com a sua vontade”. Neste sentido, o autor adverte que “o domínio desta teoria da posse é obrigatório. Os reis Tang da Dinastia Shang e Wu da Dinastia Zhou conseguiram ganhar fama em virtude de terem dominado a mesma teoria”<sup>7</sup>.

Verifica-se assim que, o modo de gestão da “conformação” é justamente uma expressão de sabedoria da “gestão com eficácia”. O autor está convencido que a chave para o bom sucesso não é a potencialidade de um Estado ou a dimensão territorial sob o seu *ius imperium*. Cita-se como exemplo os reis Tang da Dinastia Shang e Wu da Dinastia Zhou que, embora “tivessem estado numa sociedade caótica e sofrido”, conseguiram implantar os seus feitos heróicos, “desenvolvendo a justiça e conseguindo bom sucesso”, sendo a chave a “conformação”, isto é, actuar segundo a conjuntura, de acordo com a vontade geral do povo, ter habilidade em fazer exercitar “a inteligência da multidão” e “as capacida-

<sup>6</sup> «Parte Valorizar a Conformação».

<sup>7</sup> «Parte Autoridade Apropriada».

des da multidão”<sup>8</sup>. A ideia subjacente desses dizeres consiste em advertir Ying-Zheng, rei do Estado Qin, em representação de Príncipes absolutistas em geral, para não actuar espontânea e despoticamente e com falta de imparcialidade. Em seguida, o autor avança: “a conformação constitui um mérito, enquanto o despotismo uma estupidez. A conformação é invencível. O tamanho enorme do Estado e a população numerosa não valem nada.”

Aqui, o autor refere-se de novo aos resultados destes dois diferentes modelos de gestão de “conformação” e “despotismo”: a conformação à conjuntura possibilita o bom sucesso e invencibilidade, enquanto o despotismo e autoritarismo determinam a perda, mesmo que detenham um vasto Território e um povo muito numeroso.

## 2. “Cumprir as próprias funções, ser modesto e ouvinte”

Uma pretensão que se relaciona intimamente com o pensamento de gestão de “conformação” é a de “cumprir as próprias funções e ser modesto e ouvinte”. Segundo a «Parte Dever de Conhecimento», “deste modo, um Senhor de mérito, não actua por conformar-se, encarregando os subordinados de tarefas sem lhes dar instruções, não revelando seu pensamento e vontade e aguardando com paciência. Não os ataca com palavras, não se apodera das competências deles, verifica o desempenho em conformidade com a designação dos seus cargos e, deixa-lhes uma margem de liberdade para gerirem”<sup>9</sup>. Este parágrafo aborda a divisão de trabalho entre o chefe do executivo e seus subordinados, em especial as tarefas a executar pelo mesmo. O autor adverte o Príncipe de que, um Senhor de mérito deve respeitar as habilidades dos seus subordinados e abster-se de tratar todos os assuntos pessoalmente. Daí que, o método de gestão “inacção por conformação” que o autor recomenda ao Príncipe não queira significar deixar ele de fazer, mas sim requer que o Príncipe deixe aos seus vassalos um espaço para exercitarem o seu talento em função das habilidades dos mesmos. O próprio Príncipe não deve actuar com subjectividade e arbítrio, nem deve demonstrar abusivamente as suas habilidades e sabedoria na execução das tarefas, mas apenas fiscalizar o exercício de atribuições, avaliar o desempenho real dos mesmos (“verificar

<sup>8</sup> «Parte Valorizar a Conformação».

<sup>9</sup> «Parte Reconhecimento».

o desempenho em conformidade com a designação dos seus cargos”), e mais ainda, fazendo com que “todas as autoridades exerçam as suas funções” e envidem esforços no sentido de levarem a cabo as tarefas de que estão incumbidos. “A governação do Estado segundo este princípio dar-lhes-á enormes vantagens”<sup>10</sup>.

Neste sentido, cada um exercer as suas funções é uma outra sabedoria de gestão que complementa o princípio da “conformação”. O autor acha que um Príncipe sensato não tem que ser muito culto ou ter uma excelente observação, mas tem que saber o que é que um Senhor deve assegurar. Um Príncipe que domina a gestão não “executa por si só” ou cuida de todos os assuntos pessoalmente, mas “sabe gerir as autoridades”, ou seja, conhece bem os aspectos essenciais de conduzir esses titulares”. Deste modo, é possível que “o Estado seja bem governado com pouco esforço”<sup>11</sup>, tornando efectiva a gestão de eficiência, rumo ao alvo ideal de gestão administrativa de “ótima governação”.

O autor salienta que, um Príncipe tem que conhecer as suas próprias limitações, saber usar a inteligência e talento dos subordinados, movimentar a sabedoria e força das autoridades. No sentido de desenvolver com eficácia a inteligência e talento das mesmas, é necessário “definir as tarefas”, ou seja, determinar as funções e responsabilidades do Príncipe e seus subordinados, bem como as das autoridades. O autor está convencido de que há uma coisa que o chefe máximo do executivo tem que fazer: “O Senhor deve definir as tarefas de cada um, que é o caminho para atingir a óptima governação”. Um chefe do executivo que se mete nos trabalhos dos seus subordinados não é inteligente, pois o que lhe compete é fiscalizar e esclarecer as funções e responsabilidades do Príncipe e dos seus subordinados, bem como as de todas as autoridades, instituir um sistema de gestão administrativa que distribui com clareza as funções e responsabilidades, o que contribui para que os oficiais de todos os níveis assumam integralmente as suas responsabilidades e envidem os seus esforços com toda a confiança, tornando a gestão bem sistematizada. O autor cita um exemplo do cultivo da terra para tornar esta doutrina mais clara: num terreno cultivado comumente por um conjunto de indivíduos, se alguém não se esforçar, os trabalhos de cultivo serão adiados; se houver divisão de trabalho, a preguiça poderá ser

---

<sup>10</sup> «Parte Periodicidade».

<sup>11</sup> «Parte Reconhecimento».

evitada e o cultivo será acelerado. O que vale também no desempenho das actividades administrativas da governação, no caso de um “terreno” cultivado comumente pelo Príncipe e seus vassallos, estes últimos poderão esconder a sua parcialidade e mentalidade maldosa e o Príncipe “não pode dispensar o seu cansaço”<sup>12</sup>, e a eficiência administrativa será severamente posta em causa.

O mais preocupante é, se o Príncipe gostar de demonstrar as suas capacidades e fizer tudo à força, ou sobreavaliar-se a si próprio, ou seja, se ele exercer as funções dos vassallos ou se meter nas competências deles, as consequências serão a falta de clareza na assunção de responsabilidades e a desordem na gestão. “Os oficiais têm como responsabilidade manter a ordem social e como culpa a desordem. Quando se encontram situações caóticas e ninguém assumir a responsabilidade, a desordem durará consideravelmente.” O autor adverte o Príncipe que, a razão por que um Príncipe perde o seu Estado é que “os papéis do Príncipe e seus vassallos estão confundidos, há falta de distinção entre superior e subordinados”, o que torna os oficiais do executivo “ouvir mas não escutar, olhar sem ver, saber porém não actuar”. Como os órgãos dos sentidos e os cérebros dos oficiais do executivo deixam de desempenhar as suas inerentes funções, é certo que o sistema de gestão administrativa jamais pode funcionar normalmente, até ficar paralisado. A percepção deste fenómeno dá lugar à adopção de medidas preventivas, e assim “não haverá lugar a desastres”<sup>13</sup>.

O autor da obra «Primavera e Outono de Lu» sabe muito bem que, no intuito de desenvolver a sabedoria e força da multidão, o Príncipe deve ter uma atitude aberta, ser modesto e adoptar as opiniões e manter as vias de comunicação desobstruídas com os subordinados e com o povo. Com vista a sensibilizar, ainda mais pormenorizadamente, os governantes para a perigosidade proveniente da obstrução das vias de comunicação, o mesmo autor aplica as teorias da medicina sobre conservação da saúde para fundamentar a sua tese, apresentando uma doutrina em que as doenças físicas são consequência do “constrangimento da essência vital”, enquanto que a crise do poder político deriva do “constrangimento do Estado”, para justificar as necessidades da

---

<sup>12</sup> «Definir Tarefas».

<sup>13</sup> «Parte Mandatos».



comunicação vertical. Segundo a obra, a manutenção da saúde física é condicionada pela circulação do sangue, normalização do coração e emoções, bem como pela circulação da essência vital. “Assim sendo, as doenças não terão abrigo e o mal não aparece, pois não existe origem”. Analisando o motivo do aparecimento de doenças ou a sua falta de cura, refere-se que: “A subsistência e o aparecimento do mal são consequências do constrangimento da essência vital. Assim as águas não correntes tornam-se sujas, nas árvores mortas criam-se insectos nocivos, e as ervas secas dão para fazer sacos” «Parte Dirimir Obstruções». “Obstruções” significa impedimento e má circulação. O que quer dizer que as doenças que atacam o corpo são consequência de má circulação da essência vital. Com este raciocínio, a obra infere que, na governação do Estado: “o Estado pode também ser obstruído”. Quando as vias de comunicação do Estado forem obstruídas, a pretensão do superior não chega aos inferiores e *vice-versa*; é o que se entende por “constrangimento do Estado”. “O constrangimento do Estado duradouro provoca todos os males e, em consequência, o aparecimento de toda a série de desastres”. «Parte Dirimir Obstruções». A obra aborda também o pensamento dos «Discursos sobre os Estados – Estado Zhou», salientando que devem dar-se oportunidades às individualidades de todas as camadas da comunidade para se expressarem, devendo o Príncipe ouvir, de modo amplo, as opiniões dos seus vassallos e do povo, para que o Estado não sofra “constrangimento” que conduza à sua derrota. Neste sentido, os intelectuais que se expressam franca e directamente com vista a quebrar os “constrangimentos” revelam justamente a sua grandeza e valor: “assim, a razão por que os grandes reis dão importância aos intelectuais magníficos e subordinados fiéis é que as suas palavras francas quebram os “constrangimentos”<sup>14</sup>.

O autor avança com a análise sobre os males causados pela arrogância e sobreavaliação da própria sabedoria, deste modo: “um Senhor que perde o seu Estado é necessariamente arrogante, gaba-se da sua sabedoria e despreza tudo.” A arrogância determina um tratamento com frieza dos intelectuais e, em consequência, a obstrução das vias de comunicação; quem se gaba actua arbitrariamente e autoritariamente, pondo o trono em risco; o desprezo de tudo conduz à falta de prevenção causando desastres. Como se podem evitar os referidos problemas? O autor

<sup>14</sup> «Parte Resolver Obstruções».

sugere três medidas que são consideradas “bases para ser Príncipe”<sup>15</sup>: tratar bem os intelectuais, ganhar apoio do povo e ser prevenido.

### 3. “Importar a imparcialidade com o abandono do egoísmo, a paz origina a justiça”

Com “prezar conformar” pretende-se, em grande medida, limitar os desejos particulares e a vontade subjectiva de quem tem o Poder. Assim, o autor acrescenta um princípio de gestão “importar a imparcialidade com o abandono do egoísmo”, contrapondo ao despotismo do Príncipe.

É do conhecimento do autor da obra que, na vida social-política, a expansão de desejos particulares conduz frequentemente à perda da razão, à sensibilidade e cognoscibilidade correctas, bem como aos desastres: “Uma visão egoísta cega os olhos, uma audição egoísta ensurdece os ouvidos, uma mente egoísta enlouquece. Se for egoísta nestes três aspectos, o pensamento jamais pode ser justo. Um pensamento injusto quebra a felicidade e fomenta desastres”<sup>16</sup>. Acresce que o sistema político do despotismo monárquico fornece um terreno apropriado para o crescimento incontrolável de desejos egoístas que são prejudiciais ao Estado e ao povo, para o que não pode deixar de se chamar a atenção.

Baseando-se no conhecimento acima exposto e face aos desejos egoístas de Ying-Zheng, rei do Estado Qin, revelados na vida política, o autor redigiu de propósito uma Parte intitulada «Prezar Imparcialidade» onde apresenta a pretensão política “Importar a imparcialidade com o abandono do egoísmo”. Refere a obra que “o Céu abriga todas as pessoas sem discriminação, a terra suporta todas imparcialmente, o sol e a lua iluminam todas sem discriminação, as estações do ano passam publicamente.” Imparcialidade e publicidade são atribuições da natureza do Universo (Céu e Terra), embora alimentando o ser humano, ele “cria mas não tem filhos”; apesar de ter criado todos os seres, “o êxito não se nota”, “todos os seres se alimentam dele, beneficiam dele mas não têm conhecimento que são provenientes do mesmo”.

O autor emprega um meio de inferência por analogia “comparar as virtudes pela observação”, deduzindo a sociedade do Homem a partir

<sup>15</sup> «Parte Arrogância».

<sup>16</sup> «Preâmbulo».

do Céu e da Terra, afirmando que os “Três Reis e Cinco Imperadores” da Antiga China conseguiram a estima do povo do País porque eles reproduziram a grande virtude da imparcialidade mediante imitação da natureza representada pelo Céu e Terra. A obra apresenta um ideal político de “Prezar Imparcialidade” em nome dos antigos Reis Referendados, referindo: “Antigamente, os Reis Referendados governavam o País dando prioridade à justiça. A justiça pacifica o País, a paz provem da justiça. Se observarmos os registos históricos, os soberanos ganham o País com a insistência da justiça e perdem-no quando são egoístas. A coroação de um novo Senhor tem por razão a justiça que o mesmo promove.” O que proclama claramente que, para que a paz do País seja realizada, os governantes têm que ser justos e imparciais, enquanto o egoísmo e a falta à justiça determinarão a derrota do País. A par disso, só a inexistência da justiça e da imparcialidade possibilitam ganhar um País; apenas estes factores possibilitam legitimar o Poder Político do detentor. Em seguida, o autor invoca as citações constantes na «Parte Padrão Heróico», tais como “o abandono da parcialidade e do nepotismo possibilita uma via correcta; cumprir a imparcialidade e a rectidão com obediência às orientações dos Reis”, para expressar a sua ânsia pela governação de acordo com os meios dos Reis que se consubstanciam na imparcialidade e na rectidão. Segundo o autor, a “justiça” implica abandonar “as ideias de que o País pertence à família” e promover o espírito do “País pertencente ao povo”. Assim a obra declara que: “o País não é algo pertencente a uma pessoa, mas sim de todos os seus membros”, sendo assim esclarecido que o País deveria ser recurso público dos seus membros, o Príncipe autoritário não deve considerar o País como sua pertença. O autor pede ainda ao Príncipe para não praticar o nepotismo, mediante a metáfora sobre a objectividade do Céu, da Terra e da natureza que são imparciais e não têm finalidade: “a harmonização entre Yin e Yang não só é favorável a uma espécie; o orvalho e a chuva não inclinam a um determinado ser; o Senhor do povo não privilegia nenhum indivíduo”<sup>17</sup>.

Não recorrer ao nepotismo expressa-se antes de tudo na aplicação justa do regime de recompensa e sancionamento, que é um meio importante de controlo político e moral a executar pelo Príncipe e também um sinal relevante para ponderar se a distribuição social é justa. A racionalidade e a justiça em matéria disciplinar determina directamente a

<sup>17</sup> «Parte Prezar a Imparcialidade».

realização, ou não, do alvo da gestão e da harmonia. A obra «Primavera e Outono de Lu» revela um conhecimento profundo dessa matéria, a «Parte Recompensa» aborda especificamente este aspecto, referindo que “uma aplicação adequada do regime de recompensa e sancionamento pelo Senhor conduz a que todos os funcionários envidem os seus esforços, independentemente do seu laço de parentesco, da sua proximidade e da sua própria qualidade.” Assim, a atribuição apropriada e de acordo com as normas morais de recompensa e sancionamento aos subordinados pelo seu Príncipe estimula necessária e enérgicamente os mesmos a desempenhar melhor as suas funções com fidelidade, a desenvolver activamente as virtudes da fidelidade, sinceridade, respeito e amor, a integrar essas virtudes na estrutura moral, formando deste modo um hábito de ordem ética e constituindo uma personalidade estável isenta de impactos de factores extrínsecos como recompensa e sancionamento, o chamado “ficar indiferente pois está conforme com a sua personalidade”. Uma aplicação inadequada do regime de recompensa e sancionamento suscita um conjunto de abusos incessantes como fraudes, hipocrisia, cobiça e violência, que poderão fazer parte da personalidade, mas não serão susceptíveis de abolição mediante recompensa ou sancionamento severo.

Com o objectivo de realizar a justiça na recompensa e sancionamento, o Príncipe tem que regular o seu desejo egoísta. Neste sentido, a obra recomenda que o Príncipe não deva ser “cobiçoso e desumano”, nem prosseguir “proveitos individuais”. A mesma obra ousa criticar o sistema monárquico de sucessão que se apodera do Estado como sua pertença privada: “os Senhores de hoje pretendem preservar o seu trono e fazer passá-lo aos seus descendentes. As autoridades não são nomeadas de acordo com as regras preestabelecidas, mas sim procedem à toa, conforme o seu desejo individual”<sup>18</sup>. Baseado na detenção desse desejo individual de alugar o Estado de geração em geração, o Príncipe prefere passar o seu trono a um descendente imoral mas não a um homem bom e competente para ser Príncipe, facto que acaba por causar perturbação e derrota do Estado.

Com vista a entender o poder livre separado do seu desejo individual, o autor invoca a ideologia de Huang-Di na «Parte Livrar do Egoísmo»: “Huang-Di disse: ‘Não devem abusar da audição, da visão, do vestuário,

---

<sup>18</sup> “Parte Periodicidade”.

do olfacto, do sabor e da habitação.” Com o ensinamento dos sábios do passado pretende-se um efeito de ameaça, prevenindo a expansão do egoísmo de quem quer o poder para satisfação do materialismo. Por outro lado, o autor apresenta a pretensão da “razão ligada à vida” e está convencido de que esta mesma é a óptima solução que extingue o desejo individual pela sua raiz. A obra expõe, através das respostas de Ji-Zi às questões colocadas por convidados, o ponto de vista sobre as necessidades de imparcialidade e autolimitação para atingir as finalidades de conservação da saúde: “A razão ligada à vida implica necessariamente a imparcialidade e o autocontrolo. No Verão não se usam peles; isso não tem nada a ver com a preferência ou não pelas peles, pois está bastante calor. No Inverno, não se usam leques; não tem nada a ver com a preferência ou não pelos leques, mas sim porque está bastante fresco. Os sábios não praticam actos egoístas, o que não significa que os mesmos não gostem de gastos, mas representam a imparcialidade e o autocontrolo. O autocontrolo cessa quando é muita a cobiça de uma pessoa normal, quando comparada com a de um sábio”<sup>19</sup>.

O autor está consciente de que o motivo derivado do desejo individual é uma impulsão intrínseca que conduz o Homem a lutar pela fama, benefício e riqueza a todo o custo. E esse motivo está intimamente ligado às necessidades; porém as necessidades materiais do Homem são, na verdade, muito reduzidas, sendo que todo o desejo fora das necessidades e capacidades reais não causa senão angústia, cria penas e prejudica a saúde física e mental. Quem domina a “razão ligada à vida” conhece bem estas conseqüências, sabe bem que o valor da vida é superior à riqueza material extrínseca à vida, adquire materiais de subsistência para conservação da saúde, controla os desejos materiais que prejudicam a saúde física e mental e, assim, consegue desfazer os seus desejos excessivos e desnecessários com uma atitude racional. Neste sentido, a “cobiça” cessa, independentemente de qualquer repressão, o que naturalmente torna realizado o requisito moral da “imparcialidade”. Verifica-se, assim, que os requisitos morais da imparcialidade e autocontrolo só se transformam, com êxito, qualidade intrínseca de um indivíduo, quando se articulam com os requisitos psíquicos derivados do “prezar a vida”. O autor, segundo as necessidades básicas de “prezar a vida e conservar a saúde”, dá inspiração aos leitores para que regulem consciente e voluntariamente a estrutura das suas necessidades,

---

<sup>19</sup> «Parte Reconhecimento».

dissolvendo a “cobiça” que consiste em se apoderar avidamente da riqueza material, enfraquecendo os desejos egoístas que põem em causa a saúde física e mental. É de reconhecer que as opiniões do autor são sensatas.

#### 4. “Quem serve o povo ganha o coração de todos”

O autor da obra «Primavera e Outono de Lu» reconhece que a vontade geral do povo é fundamental para a governação. Porém, como pode ganhar o coração do mesmo? A resposta é “servir o povo”. O que se entende por “servir o povo”? Entende-se considerar o bem-estar do povo como missão prioritária da gestão administrativa, acarinhar o povo, pensar nele e prosseguir benefícios para ele. Isto é o pressuposto de “ganhar o coração de todos”. A «Parte Amar o Povo» aborda questões deste âmbito, referindo: “Um Senhor que serve o povo ganha o coração de todos”. No entendimento do autor, para um Príncipe que pretende engrandecer o Estado, não é necessário “fortalecer a defesa e armas e recrutar mais e melhores soldados”, nem sequer “destruir as muralhas de outros Estados e matar os estudiosos e população dos mesmos”, mas sim estimar o seu povo. O autor cita, a título exemplificativo, que muitos dos Príncipes que conseguiram grande sucesso, embora por meios e com feitos bem diferentes, o que têm de comum é que eles trouxeram vantagens e eliminaram prejuízos do povo. Assim, “o que é premente para a actualidade é igual ao que aconteceu outrora, ou seja, preocupar-se com o bem-estar do mesmo”.

A obra «Primavera e Outono de Lu» faz penetrar o requisito de acarinhar e beneficiar o povo nos elos concretos da gestão administrativa. Afirmo o autor que “Território enorme e exército forte e abundante não significam necessariamente a segurança garantida do País, pois, a sua dignidade e grandeza nem sempre são reveladas; o que é essencial é a aplicação destes factores.” Assim, muito embora a defesa nacional seja excelente, a dimensão territorial extraordinária, a produção nacional abundante e a supremacia da honra, constituem uma base material sólida para o sucesso da gestão administrativa, mas é absolutamente necessária uma sabedoria de gestão para empregar, de modo apropriado, essas condições materiais. É do conhecimento do autor que os recursos são distintos e que a utilidade dos mesmos é também diferente. Uma aplicação racional, adequada, desses meios materiais do exército, riqueza e poder é “a causa de boa governação, subsistência do Estado e da vida”. O autor explana este ponto de vista com factos históricos: “Jie da Dinastia Xia e Zhou da

Dinastia Shang perderam a sua soberania com o emprego dos seus recursos, enquanto Tang da Dinastia Shang e Wu da Dinastia Zhou conseguiram a coroa com o emprego dos seus recursos”<sup>20</sup>.

Se assim é, como pode um gestor “empregar os seus recursos” de modo racional e apropriado? Sinceramente, o emprego racional de recursos materiais e poder público estão condicionados pelo domínio dos conhecimentos especializados, investigação de método de operação em concreto, não sendo objecto que o autor pretende abordar nessa obra. Porém, o autor apresenta um princípio fundamental que consiste em “empregá-los de acordo com a vontade do povo”, ou seja, a aplicação de recursos materiais e poder público tem que fazer-se em conformidade com a opinião pública e atendendo aos benefícios do público, mas não apenas a favor da vontade ou benefícios de um certo indivíduo ou de uma multidão. Uma frase mais na moda que expressa essa ideia é: “o Poder é usado para o povo, em prol de prosseguir benefícios para o povo”. É esta a conclusão tirada pelo autor a partir de factos históricos das derrotas dos reis Jie da Dinastia Xia e Zhou da Dinastia Shang e da implantação de novas monarquias pelos reis Tang da Dinastia Shang e Wu da Dinastia Zhou. Parece-nos que isto é a implementação em concreto das pretensões contidas na obra «Primavera e Outono de Lu» na gestão administrativa.

O autor refere ainda “beneficiar e acarinhar o povo” como critérios para distinguir o bem do mal e para determinar se o público é ouvido. É do nosso conhecimento que uma audição sensata das opiniões de todos constitui um factor importante para a concretização do bom funcionamento das actividades de gestão. O autor da obra chama a essa acção de ouvir opiniões políticas do povo “auscultação de conversas” e reconhece que a inclinação e preferência de quem ouve põe sempre em causa a auscultação. Esses preconceitos conduzem à cognição errónea no processo de consulta<sup>21</sup>. Com vista a eliminar esses preconceitos, é necessário examinar as opiniões com sinceridade, sob pena de confundir o bem e o mal, o que origina grande perturbação. Neste sentido, um Príncipe que consegue distinguir o bem do mal não terá dificuldade em pacificar o País<sup>22</sup>.

---

<sup>20</sup> «Parte Utilidades Diferentes».

<sup>21</sup> «Parte Eliminar Preconceitos».

<sup>22</sup> «Parte Auscultação de Conversas».

Assim sendo, como se pode distinguir o bem do mal e abolir os preconceitos? O autor apresenta um critério que consiste na existência ou não da vontade de “beneficiar e acarinhar” o povo. Segundo o autor, a essência para distinguir o bem do mal consiste em beneficiar o povo e estimar o povo. Este princípio de beneficiar e estimar o povo é na realidade extraordinariamente importante: “Benefício e estima como razão são essenciais”<sup>23</sup>!

Com vista a corrigir as deficiências de que o monarca déspota abusa da sua autoridade no exercício da gestão, o autor sublinha a importância da graça em vez da autoridade. Como se sabe, a fidelidade e autoridade de um governo é uma condição necessária para a concretização da gestão administrativa e da eficácia. No sistema feudalista déspota, a fidelidade e autoridade de um governo revelam-se essencialmente na “autoridade do Príncipe”. Como se pode implantar essa “autoridade do Príncipe”? O rei do Estado Qin Ying-Zheng apostou nas doutrinas legalistas cheias de truques e conspirações, que consubstanciam uma governação repressiva mediante penas severas, lei dura e “direito, manipulação e poder”. Com isto Lu-Buwei, padrinho de Ying-Zheng, não esteve de acordo. O autor da obra «Anais Primavera e Outono de Lu» sob a sua direcção, critica essa prática que abusa da autoridade para subjugar o povo: “As autoridades não funcionam. Quanto mais usar a autoridade, menos obediente é o povo. Os Príncipes dos Estados derrotados abusam, em regra, da autoridade para reprimir o povo.” Deste modo, o abuso da autoridade só pode encaminhar para a derrota do Estado.

O autor adverte o Príncipe de que a implantação de autoridade deve ter suporte, sem o que nada é viável. Então, qual é o suporte? A resposta do autor é: “o suporte é a estima e o benefício. O entendimento desta vontade de beneficiar e estimar viabiliza a autoridade.” Quer isto dizer que a autoridade do Príncipe deve apoiar-se em medidas que revelam beneficiar e estimar o povo. O Príncipe só pode exercer a sua autoridade e ver a sua autoridade implantada, quando o povo compreender o seu propósito. Isto quer dizer que, um administrador que introduz as preocupações humanistas de estimar e beneficiar o povo nas actividades de gestão mediante as correspondentes medidas, faz o público entender esse seu desejo, merecendo naturalmente o apoio do povo e, em sequência, os objectivos de gestão podem ser realizados sem sobressaltos.

---

<sup>23</sup> «Parte Auscultação de Conversas».



## Conclusão

A obra «Anais Primavera e Outono de Lu» sucede e desenvolve as sabedorias de «Lao-Zi», tais como “governar sem interferir”, adverte o chefe do executivo que deve deixar de mostrar as suas capacidades, presunção e de tratar os assuntos que cabem a outros, bem como praticar actos de acordo com a conjuntura e a vontade do povo, deixando os seus subordinados desenvolverem suficientemente a inteligência. Apela para criar um sistema de gestão administrativa em que as autoridades cumprem as suas tarefas, se ocupam de funções e responsabilidades esclarecidas e comunicação vertical desimpedida. Enfatiza a justiça, a imparcialidade para pacificar o país, pretendendo determinadamente eliminar o egoísmo e “o desejo cobiçoso” de quem está no poder, mediante a activação das necessidades fundamentais de “prezar a vida e conservar a saúde”. Apela ao administrador “servir o povo” no exercício da gestão administrativa e implantar a autoridade do governo mediante cuidados humanistas de estimar e beneficiar o povo.

A exploração e a interpretação contemporânea das referidas sabedorias não só é favorável à regularização das ideias a nível filosófico-cultural para fornecer recursos ideológicos à constituição do sistema teórico da gestão administrativa de matriz chinesa, mas também é favorável à eliminação do padrão de pensamento do modelo de gestão repressiva na prática administrativa, no sentido de seguir conscientemente a onda das reformas contemporâneas da gestão administrativa, acelerando a sua transformação para uma administração de servir.

