

El administrador como agente virtuoso

Ariston Azevedo¹ y Paulo Sergio Grave²

“Que em mim prospere sempre o temor compatível com as circunstâncias”
(Menelau no diálogo com Teucro no Ájax de Sófocles)

De maneira geral, os discursos convencionalmente solidificados nos manuais que tratam da história do pensamento administrativo induzem estudiosos e praticantes a considerar a administração nos seguintes termos: trata-se de uma ciência; por ser ciência, é um tipo de conhecimento neutro, imparcial e apolítico; em assim sendo, essas características devem instruir aquelas que seriam as tarefas basilares do administrador, no caso, o planejamento, a organização, a direção, o comando e o controle, ou, ainda, a decisão, no âmbito das organizações produtivas. Ocorre, porém, que nossos estudos sobre o fenômeno da administração, e mesmo nossas experiências pessoais no exercício de atividades administrativas, confrontam esse discurso comum, causando-nos um grande sentimento de desconforto todas as vezes que nos deparamos com esse tipo de literatura ou quando tais discursos reverberam em acadêmicos e práticos.

Movidos por esse desconforto, partimos para uma reavaliação da questão. Assim, de nossas investigações sobre o fenômeno da administração, restaram algumas conclusões, dentre as quais importa, para os fins visados pelo presente texto, destacar, já que elas nos auxiliam na coerência e sistematização do que será aqui proposto: primeira, a administração é uma atividade ou ação {práxis} que tem sido especulada e explicada por meio e em torno de três conceitos nucleares, a saber, gerência, liderança e política (Albernaz; Grave, 1998; Crubellate et al, 1999; Grave et al, 2002); segunda, enquanto atividade ou ação, ela pertence a um modo de vida específico, no caso, o modo de vida prático {bios praktikós}, e tem uma finalidade {télós} que ultrapassa os interesses práticos imediatos e individualistas que lhes tem sido imputados, uma vez que se dirige ao viver bem {eudaimonia} (Grave; Azevedo, 2001; Azevedo; Grave, 2004); e terceira, seu

1. Universidade Federal do Rio Grande do Sul (UFRGS) – Brasil. Email: ariston.azevedo@ufrgs.br

2. Professor aposentado da Universidade Estadual de Maringá (UEM) – Brasil. Email: pgrave@uol.com.br

realizador, o administrador, é um agente virtuoso {agathós ou spoudaios ou phrónimos}, por isso ser a administração uma atividade ou ação virtuosa {eupraxia} (Azevedo; Grave, 2014).

Apesar de nossos estudos anteriores nos terem levado a tais conclusões, dúvidas e indagações ainda persistem e estão a exigir-nos respostas que possam complementá-las ou, talvez, até revisá-las, se este for o caso. Entre essas indagações, e de maneira mais urgente, emergiu a seguinte: administrador como agente virtuoso, o que é isto? Para tentar responde-la é que elaboramos um texto, aqui exposto em formato de resumo expandido.

Nossa resposta à pergunta acima seguirá o método hipotético-argumentativo que adotamos em textos anteriores. Contrariamente ao método hipotético-dedutivo (Bunge, 1980), o que adotamos possui caráter tanto retórico (Perelman; Olbrechts-Tyteca, 1996) quanto hermenêutico (Gadamer, 2005), não visando, como aquele, a comprovação, mas a fundamentação de uma opinião verossímil. Por conseguinte, o texto e o presente resumo estão sistematizados em torno de uma estrutura retórica que consiste em lançar mão de uma posição {thesis} frente ao questionamento principal para, em seguida, apresentar questionamentos secundários e terciários, aos quais lançaremos hipóteses-respostas.

Em termos de advertência, vale dizer que a resposta apresentada pode causar certo estranhamento ou inquietude ao leitor sem familiaridade com os escritos éticos aristotélicos, pois ao seguirmos de perto o pensamento do estagirita, acolhemos um conjunto de premissas que podem induzir a uma percepção circular das ideias, própria da ética das virtudes, conforme observa Coitinho (2014, p. 123-124): (i) uma ação é correta se ela for o que um agente virtuoso faria em determinadas circunstâncias e sob certas condições³; (ii) um agente virtuoso é aquele que age virtuosamente; (iii) age virtuosamente quem, em determinadas circunstâncias e atendendo a certas condições, pratica uma ação correta; (iv) uma ação virtuosa não é apenas correta, mas também é certa, pois, como disse Aristóteles, “acertar e ser louvado pertencem à virtude”⁴.

Então, para a pergunta “administrador como agente virtuoso, o que é isto?”, nossa posição {thesis} será: é aquele agente que guarda um quadro de virtudes que lhe são próprias e que asseguram a certeza e correteza de seus atos em seu âmbito de atuação, no caso, o da organização dos negócios humanos produtivos, aqui entendida como um conjunto complexo

3. No livro *Ética a Nicomaco* (EN) (1970), Aristóteles apresenta algumas dessas condições: agir de modo consciente, deliberado e portar-se de maneira firme e imutável (EN, II, 3, 1105a 30-34); agir segundo a reta razão (EN, II, 2, 1103b 30-32); praticar, recorrentemente, as mesmas ações, de modo a constituir disposições de caráter (EN, II, 1, 1103b 14-25).

4. Tradução de Zingano (2008, p. 51) para a passagem EN, II, 6, 1106b 26-27.

de teias relacionais de interesses práticos que se vertem para a produção de bens úteis, os quais são necessários, suficientes e convenientes a homens e mulheres, para que possam buscar uma existência plena em outros planos de sua vida mundana. Neste sentido, a organização se apresenta como um instrumento para o alcance de uma sociedade plural e justa.

A posição acima levanta uma pergunta preliminar: por que o administrador haveria de ser virtuoso? Primeiro porque, como exposto em *Ética a Nicômaco* por Aristóteles, a virtude {aretê} é um hábito {habitus} ou disposição {hexis} de caráter que habilita seu portador a realizar perfeitamente uma atividade ou função e, por conseguinte, a praticar boas ações (EN, II, 1-9). Quem é virtuoso sempre, ou quase sempre, pratica boas ações e executa excelentemente suas atividades. É nada mais do que isso que esperamos do administrador. Segundo, porque a virtude possibilita ao ser humano a ascensão a um modo de vida que lhe permite alcançar a vida boa ou o viver bem, individual e coletivamente. Ou seja, a virtude viabiliza a civilidade e o viver bem com nossos semelhantes e outros, pois ao direcionar seu agente a um modo de vida {bios} referencial, o faz superar o modo de vida prática e afastar-se do modo de vida corrompida⁵. Terceiro, porque a virtude recupera o administrador de uma condição de homem racional instrumental a que foi legado pelo cientificismo administrativo, cuja consequência maior e mais perversa foi sua destituição da capacidade racional noética. Deste modo, ela lhe restitui a capacidade de deliberação sobre fins e sobre os meios corretos para efetivá-los, uma vez que o virtuoso possui a experiência {empeiria} e a percepção {aisthêsis} moral das circunstâncias, do contingente e do oportuno realmente relevantes.

Dissemos do administrador: ele é o agente de uma ação que caracterizamos como virtuosa, logo seria virtuoso; se é virtuoso, sua ação é correta; sendo agente de uma ação que é correta, seu ato é certo. Então, a administração é a ação de um agente virtuoso no modo de vida produtiva do homem, que lhe assegura a apropriação de bens que lhes seriam necessários, suficientes e convenientes, em sua pretensão de uma vida boa.

Nessa hipótese afirmativa subjazem três pontos fundamentais.

[1] O primeiro deles é a questão teleológica expressa na noção de vida boa {eudaimonia}. Mas, vida boa, o que é isto? De acordo com Aristóteles, “toda arte y toda investigación, parecen

5. Sobre essas categorizações de modos de vida falaremos mais à frente.

tender a algún bien; por esto se há dicho com razón que el bien es aquello a que todas las cosas tienden” (EN, I, 1, 1094a 1-3). Que “bem” é esse de que trata o estagirita? Ele se refere ao “bem perfeito”, ao bem “mais perfeito”, também dito “bem supremo” ou “fim último” de nossas atividades: εὐδαιμονία {eudaimonia}. A tradução mais comum para εὐδαιμονία {eudaimonia} é, em português, felicidade, em espanhol, *felicidad*, e em inglês, *happiness*. Esta, porém, não nos parece ser a melhor tradução, principalmente por que, nos dias atuais, a ideia do que seja uma “pessoa feliz” tem sido ideologicamente manipulada pelos meios midiáticos, particularmente os televisivos, que a associam à ideia de um consumidor alegremente contentado com um produto ou serviço. Sendo assim, a felicidade estaria mais associada a algo momentâneo e fugaz, de tal sorte que é mais comum ouvir e dizer “está feliz” do que “é feliz”. Embora saibamos que Kraut (1995) argumente em favor do uso do termo “felicidade”, mas considerando que não há acordo na literatura especializada, pois alguns traduzem por “a melhor vida possível” (*the best possible life*) (Ackrill, 1975; 2010), outros por “bem humano” (*human good*) ou “bem-estar humano” (*human well-being*) (Charles, 1999), “florescimento” (*flourishing*) (Cooper, 1986), ente outros termos, optamos, para seguirmos com a coerência vocabular e conceitual impressa no texto, pelo uso do termo “vida boa”, dado que a eudaimonia aristotélica não é um aspecto quimérico da existência, mas uma atividade permanente peculiar ao homem virtuoso, aquele que não apenas age segundo a reta razão, mas com a reta razão {ὁρθὸς λόγος}⁶ e sua experiência {peira}:

“la función propia del hombre es una actividad del alma según la razón o no desprovista de razón, y por otra parte decimos que esta función es específicamente propia del hombre y del hombre bueno (...), decimos que la función del hombre es una certa vida [modo ou gênero de vida], y ésta una actividad del alma y acciones razonables, y la del hombre bueno estas mismas cosas bien y primorosamente, y cada una se realiza bien según la virtude adecuada; (...) el bien humano es una actividad del alma conforme a la virtude, y si las virtudes son varias, conforme a la mejor y más perfecta, y además em una vida entera. Porque una golondrina no hace verano, ni un solo día, y así tampoco hace venturoso y feliz un solo día o un poco tempo” (EN, I, 7, 1098a, 7-21).

[2] Como se pode inferir da passagem acima, há correspondência entre o bem que se busca e o modo de vida que se vive, ou seja, entre o exercício ou a prática de determinadas atividades ou ações e o bem ou fim que se pode alcançar com elas e a partir delas⁷. Por isso a pergunta:

6. “Agir secundum rationem ou cum ratione?”. Este é o título do texto de Marco Zingano (2009, p. 363-391) em que ele procura responder ao problema de tradução que aqui não tocamos. Para nós, o homem virtuoso age segundo a razão e com a razão.

7. Fim ou fins? Em seu texto “O bem final na ética de Aristóteles”, Hardie (2010) sustenta que haveria uma certa “confusão” em Aristóteles sobre a eudaimonia. Em razão disso, seria possível se identificar duas concepções de fim último, denominados por Hardie de “fim inclusivo” e “fim dominante”.

modo de vida, o que é isto? Em *Ética a Nicômaco* e *Ética Eudemia*, Aristóteles apresenta sua categorização dos modos ou gêneros de vida, dando destaque apenas aos principais, à sua época e seu contexto: o modo de vida voluptuosa, cujo fim é o prazer; o modo de vida político, que aspira à honra e à virtude; e o modo de vida contemplativo, cuja plenitude é a sabedoria (EN, I, 5, 1096a; EE, I, 1, 1214a; EN, I, 4, 1215a-b).

Numa tentativa de atualizar essas categorias para nossos dias atuais, e assim adequá-las aos nossos propósitos, associamos os modos de vida expressiva e de vida política com o modo de vida contemplativa, nominando-os modos de vida referencial para o encontro da vida boa. Caracterizamos a vida prática por meio dos modos que chamamos de produtiva, negocial e quotidiana, que se fazem comuns a todo e qualquer homem por necessidade. Nestes modos, o homem tão somente busca e/ou usa de alguma forma os bens úteis que lhe são necessários, suficientes e convenientes para viver, tão somente viver. Seus atos, portanto, são meios para fins últimos que ele encontraria nos modos de vida referencial. O exercício vicioso das atividades de algum desses modos de vida leva o homem ao que chamamos de vida corrompida, da qual derivamos, pelo menos, três gêneros distintos: prazerosa, cumulativa e ociosa. Assim, teríamos: modo de vida referencial, modo de vida prática e modo de vida corrompida, donde: associados à vida referencial, temos o modo de vida contemplativa (*Bios Theoretikós*), o modo de vida expressiva (*Bios Ekphrastikós*) e o modo de vida política (*Bios Politikós*); à vida prática, temos o modo de vida produtiva (*Bios Paragógikós*), o modo de vida quotidiana (*Bios Emerêsios*) e o modo de vida negocial (*Bios Sinallagétikós*); e à vida corrompida, o modo de vida prazerosa (*Bios Eythymotikós*), o modo de vida cumulativa (*Bios Syssôreytikós*) e o modo de vida ociosa (*Bios Aergotikós*).

[3] Ora, essa atividade permanente denominada vida boa {eudaimonia} exige, para seu alcance, a presença da virtude. Embora já anunciada brevemente, não podemos nos esquivar de uma resposta mais esclarecedora. Virtude, o que é isto? Dizer que o administrador é um agente virtuoso, é afirmar que ele é o agente de um ato que é certo. Como já mencionado, quem garante essa certeza é a virtude, uma vez que “toda virtud perfecciona la condición de aquello de lo cual es virtud y hace que ejecute bien su operación” (EN, I, 6, 1106a 14-15). Mas o que ela é? Ora, a virtude é um hábito {*habitus*} ou disposição {*hexis*}, ou seja, é, como apontou Lima Vaz (2000, p. 14), uma possessão estável que exprime a autarquia ou domínio que tem sobre si mesmo determinado agente, “uma constância no agir que ocorre frequentemente ou quase sempre, mas

O primeiro seria uma espécie de conjunto em que estão nossos objetivos mais importantes, ao passo que o segundo seria o objetivo mais elevado que podemos aspirar, no caso, a atividade contemplativa. Ackrill (2010) e Zingano (2009, p. 73-110) são dois dos autores que discutem a posição de Hardie.

não sempre, nem em virtude de uma necessidade natural”. Nas palavras do próprio Aristóteles, “la virtud del hombre será también el hábito [*hexis*] por el cual el hombre se hace bueno y por cual ejecuta bien su función propia” (EN, I, 6, 1106a 21-24).

É, portanto, a *hexis* que torna o homem virtuoso {*spoudaios*}. Ela está associada à capacidade que o agente possui de “escolher por deliberação” a mediedade {*mesotêti*} entre a falta e o excesso de algo ou de alguma coisa, “relativo a nós” {*pros hêmas*} e não à própria coisa ou algo, e o faz sob a determinação da razão ou como faz o homem prudente (EN, I, 6, 1106b 35-37)⁸. Como se depreende, para saber se determinado ato é certo e correto, não se deve recorrer à conformidade do ato à lei moral, como defende a deontologia de Kant, nem à indagação de se tal ato proporcionou o maior bem global para todos os que foram por ele afetado, como defende o utilitarismo de Mills, uma vez que essas duas tradições éticas “compartilham a concepção de que o dever moral é independente do bem próprio do agente” (Araújo, 2011, p. 241). O critério, porém, deve ser buscado no próprio homem virtuoso ou prudente {*spoudaios*}:

“O prudente, aquele que sabe deliberar bem, possui a faculdade de ver o que é bom para si e para os homens; ele busca realizar o bem não só para si mas para todos, e isto através da razão. O prudente põe-se assim do ponto de vista moral, que é justamente aquele ponto que todo homem pode acatar-se se se determinar pela razão” (Zingano, 2009, p. 129)

Ao administrador, portanto, não cabe o erro! Por que não lhe cabe o erro? Porque sendo agente na mediação das relações organizacionais, estas representando interesses múltiplos, impera sobre ele que tais interesses sejam atendidos na mediedade certa.

Uma vez que tenhamos apresentado aspectos relativos à finalidade, aos modos de vida e à virtude, convém agora sairmos do geral e caminharmos em direção ao mais específico, via a pergunta: Quem é este agente virtuoso cuja ação é certa e que denominamos de administrador? Ele é um agente dotado de certas virtudes que lhe garantiria um agir correto em direção a fins que não são seus, e sim, dos homens em busca de uma vida boa. De outra forma, um agente dotado de qualidades humanas no que se refere a todos os elementos que o constituem e que seriam pertinentes ao desempenho de sua função, que consiste em garantir relações organizacionais

8. Este ponto, assim como outros, é por demais controverso para podermos enfrentá-lo aqui. Esclarecimentos sobre essa questão podem ser encontrados no livro *Virtude e mediedade em Aristóteles*, de João Hobuss (2009), e em Zingano (2008, p. 128-132).

adequadas ao “bem viver” do homem quanto a produção, distribuição e consumação ou circulação dos bens úteis. Nesse sentido, quais virtudes lhe são pertinentes? Vejamos.

Considerando que os modos de vida em que encontraríamos a vida boa {*eudaimonia*} são modos de referência da conduta humana, o administrador, como um agente no particular modo de vida produtiva, ou econômica, com fins específicos de encaminhar a produção, distribuição e utilização dos bens requeridos pelo homem, procura apropriar-se ou espelhar-se no modo de vida referencial que lhe seria mais adequado, a saber, o modo de vida política {*Bios Politikós*}, razão pela qual afirmamos em texto anterior que a administração é política no modo de vida prática (Azevedo; Grave, 2014). Nessa perspectiva, o homem, como administrador, se apropria de virtudes que seriam pertinentes aos modos de vida referenciais, mais especificamente do modo de vida política, reduzindo-as para o âmbito de sua atuação.

Assim considerando, para o exercício de sua função, ele necessita possuir certas disposições de caráter ou virtudes e conferir constância em seu agir. Três virtudes são essenciais ao homem enquanto vivendo segundo o modo de vida política: sabedoria política {*Phronêsis*}, temperança {*Sophrosyne*} e justiça {*Dikaiosyne*}. Analogamente, no modo de vida prática, o homem, enquanto administrador, seria dotado, basicamente, de sabedoria prática {*Phronêsis*}, temperança {*Sophrosyne*} e equidade {*Epieikeia*}. Mas, por que estas, e não outras?

O homem se constitui de corpo {*soma*}, alma {*psykhê*} e espírito {*noein*}. As virtudes do administrador devem, obviamente, corresponder a todos esses elementos. Não se faz necessário que estejam diretamente associadas a cada um desses elementos, mas tão somente que sejam centrais para que tais partes encontrem suas excelências próprias. Ademais, em nosso entendimento, o administrador é acima de tudo “espírito” ou “razão prática”. Admitindo as categorias conceituais de Arendt (2000), aquelas virtudes tornariam excelente o pensar, o querer e o julgar do administrador. Admitindo também que a ação humana se constitui de início {*arkhê*}, meio {*méson*} e fim {*terma*}, para assegurarmos que a mesma seja certa, significativo se faz que as virtudes do administrador correspondam a esses três momentos inexoráveis de sua ação⁹.

Acreditamos que as virtudes básicas acima apontadas asseguram que sempre que as circunstâncias assim exigirem, o administrador estará dotado de certas qualidades para o desempenho adequado de seu papel. Portanto, as virtudes circunstanciais estão presentes.

9. Perceba que deixamos de falar de virtude para falar de virtudes. Esclarecimentos virão posteriormente.

Ilustrando. (1) O administrador é um homem dotado de bondade, que é uma virtude em que ele se volta para os fins, pois bom é aquilo que atinge o fim ao qual se destina. (2) Como as atividades de deliberação, julgamento e escolha são as principais no desempenho de seu papel, virtudes como serenidade, ponderação e agilidade também estarão presentes: por exemplo, no que toca ao julgamento, o administrador é um indulgente {*Syggnomonikón*}, pois “indulgência” {*Syggnomê*} é o julgamento que decide o que é equânime, logo ele é um homem de bom julgamento {*Eýgnómon*}. (3) Sendo o administrador um político no modo de vida prática, virtudes como civilidade, interatividade, integridade, discursividade, etc. estarão presentes.

Referências

- Ackrill, J. (2010). Sobre a eudaimonia em Aristóteles. In: Zingano, M. (Org.) (2010). Sobre a ética nicomaqueia de Aristóteles: textos selecionados. São Paulo: Odysseus Editora. p. 103-125.
- Ackrill, J.L. (1975). Aristotle on eudaimonia. *Proceedings of the British Academy*, LX, pp. 339-359.
- Albernaz, R. A.; Grave, P. S. (1998). Teoria geral da administração: mais do que apenas avistar as escolas do pensamento administrativo. In: Anais Eletrônicos do IX ENANGRAD, Itú/SP.
- Araújo, L.B.L. (2011). Filosofia prática, modernidade e ética das virtudes. In: Hobuss, J. (Org.) (2011). Ética das virtudes. Florianópolis: Editora da UFSC.
- Arendt, H. (2000). A vida do espírito: o pensar, o querer, o julgar. 4.ed. Rio de Janeiro: Relume Dumará.
- Aristóteles. (1970). Ética a Nicomaco. Trad. Maria Araujo y Julian Marias. Madri: Instituto de Estudios Político.
- Azevedo, A.; Grave, P. S. (2014). Prolegômenos a toda administrologia possível: administração - o que é isso? *Organizações & Sociedade*, v. 21, n. 71, p. 695-712.
- Azevedo, A.; GRAVE, P. S. (2004). Administração - O que é isto? Primeiro: o modo de vida que lhe é peculiar. In: Anais Eletrônicos do XV ENANGRAD, Florianópolis/SC.

Bunge, M. (1980). *Epistemologia: curso de atualização*. São Paulo: T. A. Queiroz/Edusp.

Charles, D. (1999). Aristotle on well-being and intellectual contemplation. *Aristotelian Society Supplementary Volume*, LXXIII, 1, pp. 205-223.

Coitinho, D. (2014). *Virtudes, caráter e responsabilidade*. *Disertatio*, n. 39, p. 121-142.

Cooper, J. (1986). *Reason and human good in Aristotle*. Indianapolis: Hackett Publishing Company.

Crubellate, J. M.; Azevedo, A.; Delatorre, L. ; Seixas, R. O. A.; Grave, P. S. (1999). Repensando o pensamento administrativo: em busca de outra categorização para as abordagens da administração. In: *Anais Eletrônicos do X ENANGRAD*, Foz do Iguaçu/PR.

Gadamer, H-G. (2005). *Verdade e método I: traços fundamentais de uma hermenêutica filosófica*. 7. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes.

Grave, P. S.; Azevedo, A. (2001). Pensamento estratégico contemporâneo: possíveis fundamentos antigos da estratégia como uma medida administrativa atual ou em busca do elo perdido. In: *Anais Eletrônicos ENANPAD*, Campinas/SP.

Grave, P. S.; Azevedo, A.; Crubellate, J. M.; Gimenez, F. A. P. (2002). A prática do administrador: dimensões explicativas, evidenciando possíveis fundamentos ou em busca de uma síntese. In: *Anais Eletrônicos do IX Congresso COPPEAD de Administração*, Rio de Janeiro.

Grave, P.S.; Azevedo, A. (2004). *Administração – o que é isto? Primeiro: o modo de vida que lhe é peculiar*. In: *Anais eletrônicos do XV ENANGRAD*, Florianópolis.

Hardie, W.F.R. (2010) O bem final da ética de Aristóteles. In: ZINGANO, M. (Org.) (2010). *Sobre a ética nicomaqueia de Aristóteles: textos selecionados*. São Paulo: Odyseus Editora. p. 42-64.

Hobuss, J. (2009). *Virtude e mediedade em Aristóteles*. Pelotas: Editora da UFPEL.

Kraut, R. Two conceptions of happiness. In: Irwin, T. (ed.). *Aristotle's ethics*. Garland Publishing, 1995, pp. 79-109.

Lima Vaz, H.C. de. (2000). *Fenomenologia do Ethos*. In: *Escritos de Filosofia II – Ética e Cultura*. São Paulo: edições Loyola, pp. 11-35.

Perelman, C.; Olbrechts-Tyteca, L. (1996). *Tratado da argumentação – a nova retórica*. São Paulo: Martins Fontes, 1996.

Scott, D. (1999). Aristotle on well-being and intellectual contemplation: primary and secondary eudaimonia. *Aristotelian Society Supplementary Volume*, LXXIII, 1, pp. 225-242.

Zingano, M. (2008). *Aristóteles: tratado da virtude moral: Ethica Nicomachea 1, I 3 - III 8*. São Paulo: Odyseus Editora.

Zingano, M. (2009). *Estudos de ética antiga*. 2. Ed. São Paulo Paulus.