



Ariston Azevêdo ¹
aazevedo@ea.ufrgs.br
Paulo Sérgio Grave ²
pgrave@uol.com.br

A VIRTUDE EPISTÊMICA DO ADMINISTRADOR: PRIMEIRAS EXPLORAÇÕES

Não são recentes as reflexões que se voltam para a figura do administrador com o intuito de abordar a sua prática. É bem verdade que, em sua maioria, a sistematização dessas reflexões data do final do século XIX início do século XX, no seio de um contexto social singular na história da humanidade, contexto este em que tanto o processo de industrialização quanto o sistema de mercado ganhavam tons imperativos, ética e comportamentalmente, individual e coletivamente, tendo como matriz organizacional aquela de natureza formal e de caráter econômico. Foi esse tipo de organização que ditou, para os primeiros administrativistas, as necessidades de *design* que deveriam ser atendidas, determinando, ao mesmo tempo, o referencial temporal e espacial sob os quais tecnologia e pessoas teriam que operar, decorrendo dessas exigências um tipo ideal de ação administrativa e um padrão psicológico ótimo de administrador e trabalhadores em geral. De modo geral, é possível afirmarmos que os discursos administrativos, quando abordam a figura do administrador e sua prática, por um lado, fazem isso situando-os no contexto organizacional imediato onde tal prática se realiza; por outro lado, situando-os além dessa conjuntura social específica, passando, então, o administrador e a sua prática, a serem visualizados sob a ótica de um escopo social mais amplo, escopo este que se define por meio de um campo de interações mais complexas, i.e., em face à consideração não do nível social organizacional em que estão situados mas de outros “fenômenos sociais totais”, para usarmos aqui a designação de Mauss, com as devidas correções que lhe fez Gurvitch. Com essa distinção queremos apontar menos para a unificação discursiva do que para a pluralidade das totalidades de discursos. Senão vejamos. Perspectivado a partir do contexto organizacional imediato a que pertence, o administrador, segundo os discursos que convergem para o que designamos de *cientificismo na administração*, quase sempre é visto operando dentro de um quadro composto pela tríade “tarefas, pessoas e estrutura”, onde lhe cabe a atribuição de procurar o arranjo ótimo desses elementos, dadas as condições sob às quais tal arranjo deve ser posto a operar. De outra forma, ainda dentro do mesmo contexto organizacional, mas sob outra vertente discursiva, no caso a vertente *humanista na administração*, a prática do administrador é vista como sendo exercida não mais em meio a elementos mecanomórficos, como na vertente anterior, mas em um contexto social dinâmico e mais centrado nas pessoas, o que faz destacar elementos como a cultura, os valores e os sentimentos humanos, estando estes a acondicionar o ambiente primário onde a prática administrativa se desenrola. Dessa perspectiva – de “dentro”, digamos assim – deriva uma série de reflexões, tanto de caráter prescritivo e normativo, quanto de caráter explicativo e descritivo, sobre a prática do administrador. Exemplos neste sentido não faltam, bastando, para isso, que se folheie os manuais de administração. Não seria diferente, segundo pensamos, quando situamos o administrador e sua prática em um *contexto social total referenciado* que se projeta para além dos horizontes organizacionais ao qual se

¹ Professor da Escola de Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul (EA/UFRGS)

² Professor Titular Aposentado da Universidade Estadual de Maringá (UEM)

encontram existencialmente posto, ou externos, para usarmos a nomenclatura convencional e hegemônica. Podemos dizer das reflexões que assim perspectivam o administrador que as mesmas avançaram, consideravelmente, se tomarmos em apreço o que antes se pensava sobre a prática desse agente organizacional, propiciando desta forma um salto qualitativo para a compreensão da administração e das organizações, haja vista que passaram a conduzir uma boa parte dos discursos sobre o tema para além do contexto organizacional formal e informal, projetando-os, verdadeiramente, no terreno da sociedade como um todo. A noção corriqueira de stakeholders exemplifica bem o que queremos dizer. A partir desses discursos, tanto as organizações como a figura mesmo do administrador perdeu de certa forma o caráter fragmentário, isolado, que os acometia, para então ganharem em articulação, conexão com os demais elementos que compõem a tessitura social. Os discursos que adotaram esse ponto de vista são mais recentes do que aqueles que focam “dentro” da organização. Com eles a prática administrativa ganha outro significado, pois que é inserida no bojo de discussões sobre conflito de interesses, alocação de recursos, relações ambientais, de construção da própria realidade organizacional e, mais recentemente, da responsabilidade social. Mas apesar dos avanços teóricos e práticos que nos foram legados, ainda não podemos excluir das agendas de estudo a pergunta sobre o que faz o administrador, sobre a sua prática, em especial porque tal prática possui, também, uma natureza cognitiva ainda bastante ignorada. A questão que queremos lançar aqui diz respeito à administração e, conseqüentemente, ao administrador, vista numa perspectiva epistemológica, distinta do que tem oferecido o quadro acima. Assim, lançamos, de imediato, a tese principal do texto: a administração é uma ação virtuosa. Enquanto tal, ela dá-se no âmbito das organizações, como formas sociais modernas que produzem “bens úteis”. Embora o seu âmbito de ocorrência seja as organizações, isto não significa dizer que estas encerrem sua finalidade. Pelo contrário, a finalidade da administração ultrapassa os fins organizacionais, pois que está teleologicamente comprometida com a existência humana; não uma existência qualquer, ressalve-se, mas aquela em que o homem vive bem {eudaimonon}. Considerar a administração como uma ação virtuosa implica: primeiro, dizer que se trata de um ato certo de um agente, o administrador, em seu âmbito de atuação, qual seja, o organizacional, tendo em vista, como dito, o viver bem – a **questão teleológica** da prática do administrador; segundo, considerar a virtude humana, como uma excelência {areté} do homem, o meio que assegurará ao administrador, no modo de vida³ que lhe é pertinente, qual seja, o da vida prática, o alcance do fim pretendido – a **questão ética-existencial** do administrador; e, terceiro, ter em conta que o alcance da excelência no modo de vida prático tem exigências cognoscitivas próprias, estas pertinentes à correta condução dos negócios humanos produtivos– a **questão epistêmica** da virtude do administrador. Sobre esta última questão é que versará o presente ensaio.

³ Há uma tradição especulativa sobre os modos de vida, e no mundo ocidental esta tradição está associada aos primeiros filósofos gregos. De Aristóteles até os nossos dias, a recuperação dos discursos sobre os modos de vida foram diversas vezes retomadas e entre as pessoas que os recuperaram aparece a figura de Hannah Arendt. Será a partir dos modos de vida elaborados por Aristóteles que Arendt abrirá a sua discussão sobre política em seu livro *A condição humana* (1997).