



MAQUIAVEL E ADMINISTRAÇÃO: POSSÍVEIS IMPLICAÇÕES DO CONCEITO DE VIRTUDE PARA O ADMINISTRADOR

Ronei da Silva LEONEL JUNIOR (G - Universidade Estadual de Maringá - UEM)

Antonio Marcos Alcântara DA SILVA (G - Universidade Estadual de Maringá - UEM)

Ariston AZEVÊDO (Universidade Estadual de Ponta Grossa - UEPG)

RESUMO

O presente artigo insere-se em uma discussão sobre a ética e a virtude nas organizações. A preocupação com a ética ressurgiu no final do século XXI, em grande parte, devido a uma variedade de manifestações sociais, ao passo que o interesse pela virtude nas organizações ressurgiu principalmente por meio de MacIntyre e seus comentadores. Desta forma, neste trabalho tem-se como objetivo, primeiro, resgatar o significado de virtude em Maquiavel e a partir dele delinear a figura de um administrador virtuoso, e, segundo, analisar como a obra do autor florentino tem sido incorporada à administração. Para isto, realizou-se uma revisão de literatura criteriosa sobre o tema e, depois, empregou-se o método hermenêutico de análise. O administrador virtuoso, no sentido maquiaveliano do termo, revela-se como aquele que busca alcançar seus objetivos, independente dos métodos necessários, e procura sempre dissimular as ações que podem causar-lhe má reputação. Ao passo que as obras que tentam incorporar o ideário maquiaveliano à administração, mostram-se baseadas em um framework incompleto da obra do autor florentino e interpretações distorcidas de seus conceitos.

Palavras-chave: Administrador. Maquiavel. Virtude.

1. INTRODUÇÃO

Este artigo se inscreve dentro de uma discussão sobre a problemática da virtude nas organizações, que está relacionada à questão ética. Recentemente, o interesse pela ética nas organizações emergiu, em parte, devido a escândalos administrativos e financeiros como, por exemplo, os recentes casos da Enron, Tyco, WorldCom e Parmalat; pelos movimentos em defesa dos direitos dos consumidores; pela discussão em torno da responsabilidade social; pela preocupação com o desenvolvimento sustentável. Dentro do arcabouço de questões envolvendo a ética nas organizações, uma delas nos interessa de forma especial, qual seja: a capacidade moral da organização e dos indivíduos, em especial, a dos dirigentes, pois essa questão remete diretamente ao problema envolvendo a virtude.

A discussão sobre virtude nas organizações foi reavivada no final do século XX. Autores como Alasdair MacIntyre e seus comentadores têm questionado as organizações contemporâneas, e, por consequência, a conceitualização da administração como uma técnica ou um instrumento a serviço exclusivo do utilitarismo financeiro e das burocracias, afirmando que, do modo como são postas a operar, as organizações formais de caráter econômico não



são ambientes propícios para um agir moral e virtuoso. Em outras palavras, as dimensões do sistema organizacional podem e fazem constranger e inibir a ação moral e a virtude organizacional (NIELSEN, 2006).

Contudo, virtude e o bom governo (administração) sempre foram, desde Aristóteles até os humanistas dos primeiros quatrocentos, ideias co-implicadas. Coube a Maquiavel, ao estabelecer a sua paradigmática redefinição da virtude, colocar em novas bases essa coimplicação. Dessa forma, a compreensão do contexto atual dessa relação deve passar pela análise do conceito maquiaveliano de virtude. Além disso, deve-se ponderar também que a figura de Maquiavel é popular dentro dos círculos administrativos, a se notar pelos inúmeros livros best-sellers que invocam os ensinamentos do autor florentino, como, por exemplo, Borger (2002), Buskirk (1974), Griffin, (1994), Hill (2000), Jay (1993), Ledeen (1999), McAlpine (1998), para citarmos os mais difundidos. O presente trabalho tem dois objetivos primeiro, destacar o conceito de virtude no escritor florentino; e segundo, analisar como o ideário maquiaveliano vem sendo resgatado na administração contemporânea.

2. MAQUIAVEL

Nicolau Maquiavel (1469-1527) viveu em Florença, na Itália, no período que ficou conhecido como Renascença, mais especificamente, na Renascença tardia. Trabalhou a maior parte de sua vida na segunda Chancelaria da República Florentina, como secretário. No entanto, Maquiavel nasceu intelectualmente para o mundo em seu período de afastamento forçado da vida pública, quando os Medici retornaram ao poder de Florença, em 1513. Na opinião de Lerner, “ironicamente, é esse período de desgraça que representa o ponto mais alto de sua força criativa”, pois foi nele que escreveu todos os seus livros (*O Príncipe, A arte da guerra, Os comentários sobre a primeira década de Tito Lívio, A história de Florença, Mandrágora*), além de poesias, estórias e esboços de biografia (LERNER, 1950, p. XXVIII). E quando, finalmente, o governo democrático consegue retornar o poder, em 1527, Maquiavel ainda mantinha a esperança de retomar sua vida pública, mas vem a falecer antes que isso aconteça, sem saber, inclusive, que *O Príncipe*, que já circulava em manuscrito, tinha-o tornado um inimigo da república (LERNER, 1950).

O contexto sócio histórico que circunda a vida e a obra de Maquiavel é de grande valia para compreensão de seu pensamento. O escritor italiano viveu em um contexto intelectual onde era comum a escrita de **espelhos oferecidos ao príncipe** – os livros de aconselhamento, e a virtude, um conceito-chave (SKINNER, 1996). Ou seja, além do aumento dos governos despóticos e da recuperação do homem como o centro das discussões, proliferava um tipo particular de literatura que buscava aconselhar os príncipes na condução de seus reinados, oferecendo-lhes, para isso, a imagem ideal de um governante – um espelho –, pedindo-lhes que procurassem divisar seu reflexo nela. Maquiavel não foge a essa regra. Sua obra, *O Príncipe*, foi escrita exatamente com esta finalidade, além de tentar conseguir favores da família Médici, que, como dissemos, havia retomado o poder em Florença.

Dentro da obra do autor florentino, a virtude é uma das noções mais importantes e usadas na sua discussão e posicionamento sobre a conduta humana, especialmente nos casos relacionados à política e à ação militar.

O estudo desse conceito, assim como do pensamento maquiaveliano, exige cuidado, devido ao fato de Maquiavel não se preocupar em precisar os conceitos que fazia uso, muito em razão de seu estilo informal e não-técnico, tal como observou Price em *The senses of virtù in Machiavelli* (1973). Neste texto, Russel Price, ao fazer um estudo do “estado da arte” sobre o significado de virtude, identifica dois diferentes modos de compreensão deste conceito em



Maquiavel. No primeiro, a virtude aparece desprovida de qualquer significado ético, não se tratando de uma qualidade moral, mas sim de um “meio”, uma capacidade de atingir determinado fim, independente de qual ele seja, ou, ainda, de uma competência técnica e execução “brilhante”. No segundo modo de interpretação, a virtude pode ser entendida como uma substituição da ética cristã pela ética romana, o que expressaria, portanto, um modo de vida pagã. Deste modo, a virtude é colocada como a força ou a energia que torna o homem capaz de fazer grandes sacrifícios e cumprimentos, como uma qualidade moral, intelectual ou material pela qual um homem sobressai-se sobre os outros.

Estes dois modos apontados por Price marcam duas posições diferentes e extremadas do significado de virtude em Maquiavel, exigindo, portanto, que interpretes de sua obra, para que possam alcançar uma melhor compreensão do pensamento maquiaveliano, ultrapassem o mero contexto histórico.

No bojo dos estudos que se situam na história intelectual, Quentin Skinner é um dos que oferece uma alternativa metodológica – o contextualismo linguístico, aos estilos consagrados na história das ideias política. Segundo este pensador da Escola de Cambridge, a compreensão do significado dos textos políticos do passado só é possível mediante a reconstituição dos contextos linguísticos e normativos em que tais textos foram concebidos.¹

Em seu livro *As fundações do pensamento político moderno*, Skinner procurou compreender o pensamento maquiaveliano, à luz de sua metodologia. Neste livro, o autor faz notar que os **teóricos dos espelhos**, seguindo a tradição de seus predecessores – os humanistas cívicos, sustentavam o argumento de que a ambição adequada para um homem virtuoso deveria ser a honra, a glória e a fama, embora discordassem a respeito de qual deveria ser o objetivo de governar, que para eles seria o de manter a paz, e não defender a liberdade e a justiça como os humanistas cívicos defendiam.

Também era ponto de acordo entre os teóricos dos espelhos que um príncipe, devido à sua posição, deveria ser uma pessoa capaz de atingir um grau de virtude quase que insuperável, e que somente ela, a virtude, poderia contrapor-se ao poder da fortuna. Caso um governante deseja-se manter o seu governo e possuir honra, glória e fama, deveria assumir um rol de qualidades morais individuais, onde, além do elenco mais completo de **virtudes cardeais** – a prudência ou sabedoria, a temperança, a fortaleza d’alma, e a justiça – e de **virtudes cristãs** – piedade, religião e fé –, as **virtudes principescas** – liberdade e magnificência, clemência e a fé a palavra dada – teriam que se fazer presente e sentidas pelos súditos (SKINNER, 1996).

Foi neste contexto que Maquiavel escreveu *O Príncipe*. Contudo, em pelo menos dois tópicos, ele se distancia bastante de seus contemporâneos. O primeiro diz respeito ao papel que deveria ter a força bruta na vida política. Na perspectiva do autor florentino, a manutenção de um governo bem-sucedido depende de uma disposição inabalável a suprir as artes da persuasão mediante o recurso à força militar efetiva. O segundo ponto se refere ao papel da virtude na vida política, sobre o qual discorreremos neste texto.

Antes de adentrarmos na próxima parte do texto, convém informar que, para os fins específicos deste trabalho, estaremos seguindo a distinção que faz Skinner em seu livro *As fundações do pensamento político moderno*, ou seja, ao utilizarmos o termo virtude, estaremos nos referindo ao significado do conceito para Maquiavel, ao passo que, ao nos referirmos à virtude no sentido empregado pelos seus contemporâneos, utilizaremos o termo virtudes convencional.

¹ Sobre o método de Skinner, consultar: SILVA, Ricardo V. Convenções, intenções e ação linguística na história da teoria política: Quentin Skinner e o debate metodológico contemporâneo. Anais do 5º Encontro da Associação Brasileira de Ciência Política, 2006.



2.1 A VIRTUDE EM MAQUIAVEL

Podemos dizer que em dois pontos Maquiavel concordava plenamente com os seus contemporâneos, no que diz respeito às metas visadas por um príncipe: por um lado, era claro para ele que o príncipe deveria estar voltado para a manutenção de seu estado, por outro, ele também aceitava que o mesmo deveria perseguir o alcance da honra, da glória e da fama.

Contudo, uma coisa também era certa: Maquiavel contestava veementemente que tais fins pudessem ser mais bem alcançados por meio de um agir convencionalmente virtuoso. Skinner foi atento a este fato, e chega mesmo a afirmar que foi em razão desta discordância que o autor florentino erigiu uma “noção altamente original do que se deve considerar a autêntica *virtú* de um príncipe” (SKINNER, 1996, p. 158). De fato, esta posição de Maquiavel se torna clara na seguinte passagem d’*O Príncipe*:

Reconhecemos todos que seria muito louvável que um príncipe possuísse todas as boas qualidades [...], mas como isto não é possível, pois as condições humanas não permitem, é necessário que [o príncipe] tenha prudência necessária para evitar o escândalo provocado pelos vícios que poderiam abalar o seu reinado [...]. Contudo, não deverá se importar com a prática escandalosa daqueles vícios sem os quais seria difícil salvar o Estado; isto porque, se refletir bem, será fácil perceber que certas qualidades que parecem virtudes levam à ruína, e outras que parecem vícios trazem como resultado o aumento da segurança e do bem-estar (MAQUIAVEL, 2007, p. 99).

Como vemos, Maquiavel coloca em suspenso o papel das virtudes convencionais na política, pois que as mesmas nem sempre são úteis ao sucesso político. Deve-se destacar, no entanto, que ele não nega, de forma alguma, a qualidade dessas virtudes convencionais em si mesmas; pelo contrário, afirma que o príncipe deve segui-las quando as circunstâncias assim o permitir, mas que o mesmo, para salvaguarda seu principado, esteja pronto a fazer o oposto quando precisar (MAQUIAVEL, 2007, p.99).

Não devemos esquecer que o modo como Maquiavel concebe a natureza humana possui uma forte influência sobre a sua concepção de virtude e, por consequência, sobre o modo como aconselhará o príncipe na manutenção do estado. Para o escritor florentino, o homem não é bom por natureza, já que os mesmos, em geral, “são ingratos, volúveis, dissimulados; procuram se esquivar dos perigos e são gananciosos” (2007, p. 104). Esta não é uma posição exclusivamente adotada em *O Príncipe*. Em *Comentários sobre a primeira década de Tito Lívio*, sua obra republicana, percebemos posição similar:

é necessário que quem estabelece uma forma de um Estado, promulga suas leis, parta do princípio de que todos os homens são maus, estando dispostos a agir com perversidade sempre que haja ocasião (MAQUIAVEL, 1994, p.29) (destaques nossos)

Nesta afirmação acima fica claro que Maquiavel procura trabalhar com a verdade efetiva das coisas, isto é, esquece o deve ser e assume o como é, numa clara atitude dominante no realismo político:

o modo como vivemos é tão diferente daquele como deveríamos viver, que quem despreza o que se faz e se atém ao que deveria ser feito aprenderá a maneira de se arruinar, e não a defender-se. Quem quiser praticar sempre a bondade em tudo o que faz está fadado a sofrer entre tantos que não são bons (MAQUIAVEL, 2007, p. 98).



Destarte, percebe-se que para Maquiavel a posse e a observância de todas as virtudes convencionais, além de ser “prejudicial” ao sucesso político, é também algo impossível, face à própria natureza dos homens. Diante desta constatação, o autor sugere que seria útil ao príncipe, em dadas situações, aparentar possuí-las, pois apesar de sua ineficácia política, os súditos as admiram. Em suas palavras:

Não é necessário que um príncipe tenha de fato todas as qualidades acima enumeradas, mas é muito necessário que as aparente todas. Ousaria mesmo afirmar que possuí-las todos, e sempre observar, chega a ser nocivo, mas aparentar possuí-las todas é útil (MAQUIAVEL, 2007, p. 110).

Portanto, o que um príncipe precisa fazer, caso ele não seja convencionalmente virtuoso, é ser prudente o suficiente para escapar dos escândalos e da má reputação que a posse de determinados vícios pode lhe causar, o que colocaria em perigo a manutenção de seu estado. Em outras palavras, um príncipe deve se tornar um “mentiroso”, aproveitando-se da “simplicidade dos homens” (SKINNER, 1996, p. 153). Em diversas vezes, no *O Príncipe*, o autor florentino defende essa posição:

Mas é necessário saber disfarçar bem essa natureza [viciosa], e dissimular perfeitamente; os homens são tão pouco argutos, e se inclinam de tal modo às coisas necessárias e imediatas, que quem quiser enganá-los encontrará sempre quem se deixe enganar (MAQUIAVEL, 2007, p. 109).

Além da simplicidade dos homens, outro elemento pesa a favor da arte da dissimulação e aparência, qual seja, que esse talento pode ser facilmente obtido e praticado por príncipes, uma vez que todos veem sua aparência, e não o seu íntimo. O que significa também que as políticas adotadas por um príncipe nunca são avaliadas pelas suas qualidades intrínsecas, mas pelos seus resultados e aparências (MAQUIAVEL, 2007). Neste sentido, se um príncipe pretende conquistar e manter o poder, os meios que empregue sempre serão tidos como honrosos e elogiados, mesmo que não tenha a mínima honradez. É o que quer dizer a sua clássica citação: “Na conduta dos homens, especialmente dos príncipes, contra a qual não há recurso, os fins justificam os meios” (MAQUIAVEL, 2007, p. 111).

Conforme Skinner delinea, a ruptura de Maquiavel com seus contemporâneos focaliza-se nesse ponto: no papel das virtudes convencionais no jogo político. Em sua opinião, o cerne da mensagem de Maquiavel consiste em duas teses: a primeira, aponta que nada é tão importante quanto *manter as aparências*; a segunda, decorrente da primeira, evidencia a razão de Maquiavel conceder grande importância à arte de dissimulação, pois o comportamento de um modo convencionalmente virtuoso mostra-se impossível, em razão do fato que alguns dos atos virtuosos podem vir a arruiná-lo. E como bem percebeu Skinner, o que de fato Maquiavel enfatiza é que, caso um príncipe deseje conservar o seu poder e atingir os elevados galardões da honra, glória e fama, ele deve aprender a não ser virtuoso, e a fazer uso disso ou não conforme a necessidade.

Vale dizer que Maquiavel, ao perceber que as virtudes convencionais não conseguiam por si só garantir o sucesso político, ele busca então delinear um conjunto original de regras para a orientação dos novos príncipes.

Um elemento que nos ajuda a entender o conceito de virtude em Maquiavel está em compreender a escolha dos exemplos de homens virtuosos citados em sua obra, pois a história, para o autor italiano, mostra-se como uma fonte de exemplos a serem seguidos. Wood (1967), ao fazer um levantamento dos homens virtuosos citados por Maquiavel, constata: primeiro, que a maioria dos citados foram heróis da antiguidade; segundo, entre esses, mais da metade são romanos; terceiro, a maior parte dos heróis romanos viveram antes da eclosão da primeira guerra cartaginês, assim como todos os virtuosos não-romanos



viveram antes desse período; por último, todos esses heróis são homens de ação, nenhum deles é filósofo ou erudito. Não se tratava, no entanto, de qualquer tipo de homem de ação, mas sim, de guerreiros, soldados e generais, conforme Maquiavel deixa transparecer na passagem abaixo.

A fim de exercitar o espírito, o príncipe deve estudar a história e as ações dos grandes homens; ver como se conduziram na guerra, examinar as razões das suas vitórias e derrotas, para imitar as primeiras e evitar as últimas (MAQUIAVEL, 2007, p. 96).

Desse modo, Wood (1967) afirma que a virtude em Maquiavel é tipicamente exibida por um indivíduo quando: funda uma comunidade e a protege, ou é inerente a uma comunidade e a protege; conspirou para tomar o poder e, depois de tê-lo apreendido, o defende; preservar ou estender uma comunidade por meio da organização de um exército e comandá-lo, ou por comandar um exército já organizado. Sendo assim, a virtude mostra-se como um conjunto de qualidades ou um modelo de comportamento apresentado sob as condições de um campo de batalha. Dessa maneira, o aparecimento da virtude está diretamente relacionado a um conjunto de necessidades; a guerra é o contexto, ou as condições necessárias, mais adequadas para a produção de virtudes. Por isso, Maquiavel reforça em *O Príncipe* a recomendação de que “os príncipes não deveriam ter outro objetivo ou pensamento além da guerra, suas leis e sua disciplina, nem estudar qualquer outro assunto; pois esta é a única arte que se espera de quem comanda” (MAQUIAVEL, p. 94). Consequentemente, o autor florentino mostra-se descrente com a possibilidade de surgir homens virtuosos em tempo de paz, já que, para ele, em tempos de paz, as pessoas tendem a se tornar ociosas e indolentes, o que as leva a perder a sua virtude ou a tornarem-se incapazes de virtuosidade (WOOD, 1967).

A ligação entre a virtude de um príncipe e a virtude de um herói da antiguidade esta situada no fato de que a política é um campo de guerra e a sociedade civil é essencialmente um campo de batalha para indivíduos e para facções que lutam pelo poder, e que situações como a fundação de uma nova comunidade, a reforma de um estado corrupto, conspiração para a tomada de um governo, a prevenção de uma conspiração, são todas situações militares para Maquiavel.

Dessa forma, para Maquiavel a política é um campo que pode produzir condições semelhantes à da guerra, e, consequentemente, produzir homens virtuosos, em especial, príncipes. Segundo Skinner (1996, p.159), o conceito de virtude em Maquiavel pode ser entendido como “*tudo o conjunto de qualidades, sejam elas quais forem, cuja aquisição o príncipe possa achar necessária a fim de ‘manter seu estado’ e ‘realizar grandes feitos’*”. Com esse amplo sentido, Maquiavel espera que aqueles que tenham o mais elevado grau de virtude saibam e sejam capazes, quando a situação assim o exigir, de se conduzirem de uma maneira absolutamente viciosa. Portanto, a virtude de um governante é uma força espantosamente criativa, é a chave para que ele mantenha o seu estado e o que o capacita a derrotar seus inimigos.

Dentro desse rol de qualidades que um príncipe possa querer possuir, três virtudes cardeais se destacam: coragem, temperança e prudência. Price (1970), por sua vez, discutindo sobre a questão, afirma que duas noções estão associadas à virtude em Maquiavel: a primeira é a virtude do corpo (*virtú di corpo*), que pode ser entendida como uma capacidade corporal ou vigor; a segunda é a virtude do espírito (*virtú di animo*), que corresponde à capacidade ou à força do espírito e da mente. Sendo assim, a *virtude* em Maquiavel é compreendida como todo o conjunto de qualidades que um príncipe ache útil para a manutenção do estado e alcançar a honra, a glória e a fama; essas qualidades referem-se de forma especial às qualidades necessárias para o sucesso em uma guerra, tais como, coragem, temperança, prudência, vigor e força de espírito.



O significado específico de virtude em Maquiavel, a sua crença na baixa relevância das virtudes convencionais no sucesso político e a sua maneira de abordar questões de relevância moral contribuíram para a consolidação da ideia de que a sua originalidade estava no fato dele divorciar a política da moralidade e, por consequência, defender a autonomia política. Entretanto, Skinner (1996) contesta essa posição, pois o que Maquiavel faz é construir uma nova concepção de moralidade que é totalmente antagônica e incompatível com a moralidade cristã. Neste sentido, o que o autor florentino faz é reconhecer que, caso um príncipe deseje manter seu estado, ele terá de renunciar às exigências das virtudes convencionais – cardeais, cristãs e principescas, e tomar essa nova concepção de moralidade, compatível com a posição que ocupa. Berlin (apud BOS, 2002), ao discutir a posição moral de Maquiavel, afirma que este coloca dois sistemas de valores conflitantes lado a lado, qual seja, a moralidade cristã, de um lado, e a moralidade pagã, do outro, e que o autor italiano põe em hierarquia a moralidade pagã sobre a moralidade cristã. Neste sentido, Maquiavel não concebe uma nova moralidade, mas adota a moralidade pagã em detrimento da cristã. MacIntosh (1984) contesta essa posição, pois, em sua opinião, o autor florentino não a adota integralmente, mas faz uma interpretação instrumental da mesma, haja vista que três estórias usadas como exemplo por Maquiavel possuem um sentido ético diferente dentro da moralidade pagã, afastando-se, portanto, do sentido empregado pelo autor italiano.

3. ADMINISTRAÇÃO E VIRTUDE MAQUIAVELIANA

Antes de iniciarmos a caracterização de uma administração virtuosa segundo o significado maquiaveliano do conceito, faz-se necessário pontuar duas perspectivas possíveis de análise. Na primeira, podemos nos valer de seus conceitos para abordar o ambiente interno da empresa, enfocando de modo especial o comportamento da figura do administrador ou do corpo de administradores. Na segunda, podemos considerar a organização como um ator coletivo social, o que nos faz focar o comportamento da organização em seu ambiente de referência. No presente trabalho optamos pela primeira perspectiva, em razão dela estar mais relacionada à virtude da figura do administrador. Dessa forma, delinearemos um conceito de administrador virtuoso e, em seguida, faremos alguns apontamentos críticos sobre como tem sido feita a incorporação do pensamento maquiaveliano na administração.

Primeiramente, precisamos reconhecer que para que possa ser válida a associação entre a virtude maquiaveliana e o administrador, é preciso aceitar que o ambiente interno organizacional é, para além de todo discurso cooperativista, semelhante a um estado de guerra. De certa forma, não seria esta a primeira vez que conceitos circunscritos à guerra seriam aplicados à administração. O conceito de estratégia, por exemplo, tem sua origem na guerra. Obviamente que a “guerra” internamente à organização na administração ou no *business* mostra-se diferente daquelas realizadas outrora para a obtenção de novas terras, proteção do território e para sobrevivência. Nesta perspectiva, a guerra se situa na competição por recursos internos, por poder, por promoções, etc.

O delineamento de um administrador virtuoso está balizado na analogia da figura do Príncipe com a do Administrador, e a do espaço do Principado com o da Organização. Os objetivos, ou os fins almejados de um príncipe deveriam ser: manter-se no poder e buscar altos níveis de honra, de glória e de fama; cada um destes dois objetivos pode ser interpretado de diferentes formas para o administrador. No presente trabalho adotamos duas maneiras: uma relacionada ao próprio administrador, e outra dele para com a organização. O primeiro objetivo – o de manter-se no poder – pode ser entendido como a necessidade do administrador buscar manter-se no comando da organização, ou garantir a sobrevivência organizacional. O segundo



objetivo – possuir elevados níveis de honra, de glória e de fama – pode ser compreendido como ter o reconhecimento profissional ou alcançar a eficácia, eficiência e o desempenho econômico.

Parafraseando Skinner, poderíamos dizer que a virtude, em seu sentido maquiaveliano aplicada à administração, deve ser entendida como *todo* o conjunto de qualidades, *sejam elas quais forem*, cuja aquisição o administrador possa achar necessária, a fim de alcançar seus objetivos. Para o administrador, a virtude é uma força criativa, a chave para que ele mantenha-se no comando e o que o capacita a derrotar seus concorrentes. Por conseguinte, o administrador virtuoso é o que consegue alcançar aqueles fins, valendo-se de todos os meios e qualidades necessárias para isto. Contudo, assim como os príncipes deveriam ocultar certas práticas (vícios) para não cair em escândalos e má reputação que estas ações causariam, o que colocaria em perigo a segurança e a manutenção de seu governo, o administrador também deve saber encobrir certas práticas escandalosas ou que lhe causem má reputação e que podem ameaçar a sua posição. Da mesma forma, o administrar deve saber aparentar possuir certas qualidades que são boas aos olhos da sociedade.

Recentemente, conforme apresentam Galie e Bopst (2006), tem havido um aumento considerável de manuais para a formação de administradores que se baseiam nos ensinamentos de Maquiavel e uma adoção cada vez maior destes nas escolas de administração. No presente trabalho, teceremos alguns comentários sobre duas obras em especial, *Maquiavel e a Gerência de Empresas* (1967), de Antony Jay, e *Maquiavel na Administração: como jogar e ganhar o jogo de poder na empresa* (1994), de Gerald Griffin, em função de elas serem as mais conhecidas.

O livro de Antony Jay foi o primeiro *best-sellers* a associar Maquiavel e a Administração. Neste livro, o referido autor advoga que o aparecimento dos grandes grupos de empresas transformou Maquiavel de conselheiro de príncipes em consultor de Administração, pois a nova ciência da administração não é na verdade mais do que uma continuação da velha arte de governar (LODI, 1971). A justificativa do livro, é que Maquiavel foi o primeiro a realizar uma investigação científica do governo como arte da dominação, pois a

única forma proveitosa de estudar as organizações e suas respectivas administrações é afastar ideias de moralidade e imoralidade, considerando simplesmente como um fenômeno objeto a examinar, não buscando provas de que a indústria seja atividade digna ou indigna, mas procurando identificar padrões de acerto e desacerto, de progresso e retrocesso, de discórdia e harmonia, procurando conhecer as forças que produzem esses padrões (JAY, 1993, p. 40-41).

Todavia, o chamado de Jay à obra de Maquiavel não se refere a seus argumentos, mais sim ao seu método. O referido autor toma emprestado de Maquiavel a ideia de analisar os problemas contemporâneos em um caminho prático, tendo como base a experiência de outros em situações semelhantes no passado.

Gerald Griffin, diferentemente de Jay, se utilizará de algumas ideias do pensador italiano para realizar a sua discussão em torno da política e do poder nas organizações contemporâneas, e do comportamento do administrador. Para ele, “as lutas e as guerras de vida e morte que ocorriam nos campos de batalha agora são travadas nas salas de reunião da diretoria” (GRIFFIN, 1994, p. 30). Dessa forma, a obra de Maquiavel torna-se válida, no sentido de que ela fornece ensinamentos de como agir nessas situações. Parafraseando o autor florentino, Griffin afirma que para “um executivo competente é importante maximizar a quantidade de poder que você tem dentro de sua organização, tomando o poder de seus adversários para você e para sua organização” (GRIFFIN, 1994, p. 33).



Contudo, Griffin (1994) não faz uma aplicação ou adaptação literal da obra maquiaveliana para o contexto atual; ele se utiliza de alguns argumentos maquiaveliano para fortalecer e exemplificar a sua própria visão do processo político dentro das organizações.

Dessa forma, ora ele se aproxima de fato das ideias maquiaveliana, e ora ele realiza uma interpretação instrumental das mesmas. Um exemplo disso é o tratamento dado por ele às questões do estilo administrativo, que são: aparência, popularidade, omissão, comissões e presença. Para Griffin (1994), os executivos normalmente usam apenas um deles, enquanto o executivo maquiaveliano usa atributos de cada estilo, pois a administração requer tomada de decisões em situações de mudanças e incertezas. Sendo assim, quanto mais criativo for um executivo, mais estilos ele conseguirá usar. A esse respeito dois pontos mostram-se problemático. O primeiro deles é o papel da aparência. Como foi apresentado anteriormente,

em Maquiavel a aparência é uma questão chave para que o príncipe possa ser virtuoso e manter-se no poder, pois em certos momentos ele precisará agir viciosamente e será dissimulando esses atos, que poderá fugir dos escândalos e a má reputação advindas dessa prática, dessa forma, qualquer príncipe que esteja comprometido em manter-se no poder terá que preocupar-se com a aparência. Entretanto, Griffin (1994) coloca a administração pela aparência como um dos, entre os vários possíveis, caminhos a ser seguido pelo administrador.

O segundo ponto é que, ao tratar de temas como crueldade, medo e força, Griffin (1994) diminui a importância de que estas noções possuem dentro do pensamento maquiaveliano e de certa forma a abrandar o seu emprego. Parafraseando Maquiavel em seu comentário sobre os analistas de Aníbal, alguns adaptadores da obra maquiaveliana admiram, de um lado, os pensamentos do autor florentino e sua “originalidade”, e, de outro, lhe reprovam as causas mais importantes desses feitos.

Estas duas obras mostram-se baseadas em um *framework* incompleto do pensamento do autor florentino, na medida em que os autores realizam adaptações ou interpretações de conceitos maquiaveliano fora do seu contexto original, em especial Griffin, que se utiliza repetidas vezes de pequenas citações da obra de Maquiavel. Essa postura leva-os, constantemente, a incorrer em distorções sobre o pensamento maquiaveliano, o que torna difícil as contribuições positivas para a figura do administrador.

4. REFERÊNCIAS

BORGER, H. **The corporate Prince: Machiavelli's timeless wisdom adapted for the modern CEO.** Bloomington: First Book Library, 2002.

BOS, René ten. Machiavelli's Kitchen. **Organization.** London: v. 9, n. 1, p. 51-70, 2002.

BUSKIRK, R. **Modern management and Machiavelli.** Boston: Cahnerns Books, 1974.

GALIE, P. J.; BOPST, C. Machiavelli & modern business: realist thought in contemporary corporate leadership manuals. **Journal of Business Ethics:** v. 65, p. 235-250, 2006.

GRIFFIN, G.R. **Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo de poder na empresa.** São Paulo: Atlas, 1994.