

O 'administrador médio' não poderia ser 'alto' ou 'baixo'?

Autor(a): Juliano Heinen

Publicado em: 26 de novembro de 2021

Publicação: conjur_import

Link JurisTube:

<https://juristube.com.br/colunistas/juliano-heinen/heinen-o-administrador-medio-nao-poderia-ser-alto-ou-baixo>

Fonte original: <https://www.conjur.com.br/2021-nov-26/heinen-administrador-medio-nao-alto-ou-baixo>

Identificador citável: juristube.com.br/colunistas/juliano-heinen/heinen-o-administrador-medio-nao-poderia-ser-alto-ou-baixo#ep-6de7d9a2

Resumo

Na década de 50 do século passado, a aviação nacional ainda estava a se consolidar com modelos de aeronaves

Texto integral

Na década de 50 do século passado, a aviação nacional ainda estava a se consolidar com modelos de aeronaves próprios à época. Conta-se que a empresa brasileira de transporte aéreo mais famosa contratava comissárias de bordo somente com determinada estatura. Não poderiam ser tão altas porque bateriam a cabeça no teto ou ficariam andando esgueiradas, dado que os aviões eram fabricados com uma parte interna muito estreita. E, por motivos bastante questionáveis, a empresa não contratava comissárias de baixa estatura. Elas deveriam ter "altura média", excluindo-se a possibilidade de contratação de boas funcionárias com alta ou baixa estatura. Essa passagem pode revelar o dilema que reiteradamente é noticiado: o emprego pelo Tribunal de Contas da União (TCU) do conceito de "administrador médio". Resumidamente, a corte fixa padrões de conduta que considera aceitáveis, razoáveis, lícitos etc. e sanciona aqueles gestores que se afastam do arquétipo. Essa metodologia não é nova, porque já foi abordada — e abandonada — pelo Direito Penal (v.g. conceito de "homem médio" para definir a culpa), quando se tratou da boa-fé objetiva, e mesmo pela Psicologia — veja que a psicologia analítica de Carl Jung muito se traduz em "padrões de conduta", os quais por ele foram definidos e classificados para explicar os modelos de comportamentos sociais. Mas, antes, os gregos antigos já falaram em arquétipos: *archein* significa "original" e *typos* é traduzido por "padrão". De modo que se fixariam "padrões originais" para o agir do ser humano na sociedade. Em todas essas situações, sempre voltaram à tona questões do tipo: quem define os padrões? Qual a legitimidade? A eleição dos padrões não seria subjetiva ou, no limite, arbitrada? Essas perguntas já foram respondidas nos vários textos mencionados e em tantos outros, revelando até mesmo a contrariedade com a metodologia do TCU, ao se permitir fixar tais "padrões originais" = arquétipos. Dou um passo atrás: o mundo de hoje é extremamente volátil e rápido, trazendo constantemente à tona uma série de novidades. Logo, a fixação de padrões objetivos do "administrador médio" correria o risco de: 1) não acompanhar estas modificações; ou 2) impedir que elas sejam aplicadas no âmbito da Administração Pública. Veja o caso: há alguns anos — ao menos aqui em Porto Alegre —, surgiu uma onda do que se chamou de food trucks, os quais se estabeleciam em estacionamentos públicos ou ruas da cidade para comercializar alimentos e

bebidas. Não havia legislação específica a respeito. Como o "administrador médio" se comportaria quando o padrão de conduta não está regulado? Muitos gestores "altos", não médios, aplicaram por analogia a legislação referente aos ambulantes. E esse mesmo raciocínio vale para qualquer nova tecnologia, a qual certamente desafiará os padrões impostos ao "administrador médio". O efeito é danoso: a impossibilidade de se pretender incorporar essas novas tecnologias no âmbito da Administração Pública, porque fatalmente fugiriam do "padrão original", e colocariam o gestor ao alcance de um sancionamento. Certa feita um estado da federação tinha um problema grave relacionado à segurança pública e, de quebra, estava acometido de uma grave crise financeira. É dizer: os índices de criminalidade eram alarmantes e não havia recursos para a ampliação das vagas em presídio. Diante dessa conjuntura, a solução encontrada pelo "administrador baixo" foi não fazer nada. O "administrador médio" resolveu fazer um leilão para vender os imóveis inservíveis do Estado e, com os recursos, fazer outra licitação para construir o presídio, situação que se prolongaria por anos até a operação efetiva da cadeia pública. E o "administrador alto" compreendeu que era melhor fazer uma única licitação, em que o vencedor seria escolhido a partir da combinação de dois critérios: oferta de maior valor aos referidos bens e menor valor por metro quadrado construído, sendo que dois presídios foram erguidos em pouco tempo — deixo destacado ao leitor que o exemplo é real. Este último é considerado "administrador alto" porque saiu de um padrão de conduta média. Afinal, as leis gerais de licitações não regulam o critério de julgamento escolhido por ele. E estamos diante de uma construção engenhosa daquele que não foi mediano, mas fez acontecer a política pública tão desejada. Este gestor fugiu do "padrão de conduta original". Assim como a altura dos aviões no século passado era um obstáculo objetivo às comissárias altas, a legislação também assim o será aos administradores que pretendam contrariar o sistema jurídico. Não se pode admitir um "administrador alto" ou "baixo" desrespeitando o sistema jurídico. Mas assim como os aviões, mudaram as legislações e o mundo, colocando em xeque veementemente a escolha apenas de comissárias e administradores "médios".

Como citar este documento

As citações abaixo seguem os padrões ABNT NBR 6023:2018, APA 7ª edição, Chicago Author-Date (17ª ed.) e BibTeX (LaTeX). Copie o formato exigido pelo periódico ou gerenciador bibliográfico (Zotero, Mendeley, EndNote).

ABNT (NBR 6023:2018)

HEINEN, Juliano. O 'administrador médio' não poderia ser 'alto' ou 'baixo'?. *conjur_import*, 26 nov. 2021. Disponível em: <https://www.conjur.com.br/2021-nov-26/heinen-administrador-medio-nao-alto-ou-baixo>. Acesso via: JurisTube — Acervo Digital de Direito. Disponível em: <https://juristube.com.br/colunistas/juliano-heinen/heinen-o-administrador-medio-nao-poderia-ser-alto-ou-baixo>. Acesso em: 11 set. 2026.

APA 7ª edição

Heinen, J. (2021, November 26). O 'administrador médio' não poderia ser 'alto' ou 'baixo'?. **conjur_import**. <https://www.conjur.com.br/2021-nov-26/heinen-administrador-medio-nao-alto-ou-baixo>

Chicago Author-Date (17ª ed.)

HEINEN, Juliano. 2021. "O 'administrador médio' não poderia ser 'alto' ou 'baixo'?" **conjur_import**, November 26. <https://www.conjur.com.br/2021-nov-26/heinen-administrador-medio-nao-alto-ou-baixo>

BibTeX

```
@article{juliano-heinen-o-administrador-m-dio-n-o-poderia-ser-al-2021,
author = {Heinen, Juliano},
title = {O 'administrador médio' não poderia ser 'alto' ou 'baixo'?),
journal = {conjur_import},
year = {2021},
url = {https://www.conjur.com.br/2021-nov-26/heinen-administrador-medio-nao-alto-ou-baixo},
urldate = {2021-11-26}
}
```



Licença de Uso — CC BY-NC-SA 4.0

Este conteúdo está licenciado sob a licença Creative Commons Atribuição-NãoComercial-CompartilhaIgual 4.0 Internacional (CC BY-NC-SA 4.0). O uso para fins acadêmicos e educacionais é permitido, desde que citada a fonte original (JurisTube) conforme as normas técnicas indicadas neste documento.

Termos completos:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-sa/4.0/deed.pt-br>