

**UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE CIÊNCIAS ECONÔMICAS
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO
CURSO DE MESTRADO EM ADMINISTRAÇÃO**

O QUE HÁ POR DETRÁS DA ESCRIVANINHA DE MR. SEMLER?

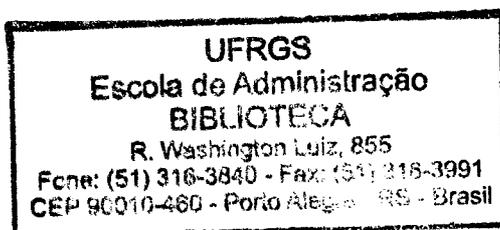
Análise e fundamentação teórica das idéias e proposições expressas no livro *Virando a Própria Mesa*, de Ricardo Frank Semler.

SÍLVIO LUIZ JOHANN

Professor Orientador: **GERALDO RONCHETTI CARAVANTES**

DISSERTAÇÃO DE MESTRADO, apresentada ao Programa de Pós-Graduação em Administração da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Administração.

Porto Alegre (RS), dezembro, 1995.



AGRADECIMENTOS

Efetando um balanço do período em que permaneci vinculado ao **PPGA**, na qualidade de aluno do curso de Mestrado em Administração, chego à conclusão de que muito do meu aprendizado deve-se ao nível de excelência alcançado pelo próprio **PPGA**. O conceito e a imagem de credibilidade atualmente desfrutada por esse Programa, resulta do somatório de muitos fatores, alguns dos quais normalmente pouco lembrados em oportunidades como esta.

Neste momento, portanto, desejo lançar um olhar abrangente à trajetória do Programa, desde seus primórdios até o estágio atual, consignando meu reconhecimento *a todos aqueles mestres abnegados e idealistas* que, de uma forma ou de outra, ao longo dos anos, deram sua contribuição à tarefa de criar e de consolidar o **PPGA**.

Reservo, também, palavras de sinceros agradecimentos a *todos os funcionários* do **PPGA** que, zelosos e responsáveis, são o suporte do eficaz funcionamento da infra-estrutura operacional do Programa.

Mas, meu maior preito de gratidão pertence aos professores que, no convívio das salas de aula, monitoraram minha evolução nas diversas disciplinas do Mestrado, inclusive ao Professor **GERALDO RONCHETTI CARAVANTES**, orientador da minha Dissertação e aos demais docentes que compuseram a Comissão Examinadora.

RESUMO

O propósito desta dissertação é examinar as idéias de **Ricardo Semler**, tendo como foco de estudo seu livro *Virando a própria mesa*, publicado originalmente em 1988.

Semler é um empresário brasileiro que preconiza um novo modelo organizacional que ainda é relativamente pouco estudado em nosso país, ao mesmo tempo em que produz e defende uma administração de vanguarda e um comportamento empresarial que ultrapassam fronteiras nacionais.

Inicialmente, detemo-nos na análise conceitual da teoria administrativa que, advinda de outro contexto histórico-cultural, tem, conjecturamos, sua adoção parcialmente prejudicada, nas organizações locais, devido às características culturais da sociedade brasileira.

Em seqüência, analisamos o referencial teórico do modelo organizacional denominado de gestão participativa, que em alguns aspectos tende a incorporar e refletir os elementos culturais presentes no cenário nacional. São abordadas, então, as idéias e proposições específicas de Semler sobre flexibilidade organizacional, gestão de recursos humanos, decisões estratégicas e mudança organizacional. Avaliamos criticamente, igualmente, os aspectos de transmissão de ideologia, poder e marketing pessoal, fatores geralmente negligenciados nas análises organizacionais.

PALAVRAS-CHAVE: Administração participativa, comportamento empresarial, mudança organizacional, teoria administrativa, ideologia organizacional, gestão de recursos humanos, marketing pessoal, poder, Semler, Brasil.

ABSTRACT

The basic aim of this dissertation is to review Ricardo Semler's ideas by focusing his book *Virando a própria mesa (Maverick! The success story behind the world's most unusual workplace)*, originally published in Brasil in 1988. Semler is a Brazilian entrepreneur who recommends a new organizational model which has not been studied as deserved in our country, while proposing and defending an innovatory management and an entrepreneurial behavior that reach beyond national boundaries.

Initially, we make a conceptual analysis of the Business Administration Theory which, for having come from a different historic and cultural context, we presume, has had its adoption by local organizations partially impaired.

Afterwards, we analyse the theoretic references of the organizational model called participative management which in some aspects tends to incorporate and reflect the cultural elements present in the national scenario. Then, Semler's specific ideas and propositions about organizational flexibility and changes, human resources management, strategic decisions are approached. In the same way, we critically evaluate aspects of ideology transmission, power and personal marketing, which are factors generally neglected in organizational analyses.

KEY WORDS: Participative management, entrepreneurial behavior, organizational culture and change, administrative theory, organizational ideology, human resources management, personal marketing, power, Semler, Brazil.

SUMÁRIO

AGRADECIMENTOS	I
RESUMO	II
ABSTRACT	II
SUMÁRIO	IV
INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO 1 - REFERENCIAL TEÓRICO.....	8
1.1 O Brasil dos brasileiros.....	12
1.2 As Teorias Organizacionais.....	20
Abordagem Racional-Mecanicista da Administração.....	22
Teoria da Administração Científica.....	22
Teoria Clássica da Organização.....	24
Teoria da Burocracia.....	26
Abordagem Humanística da Administração.....	30
Teoria das Relações Humanas.....	30
Teoria Comportamental da Administração.....	36
Abordagem Neoclássica da Administração.....	40
Abordagem Contingencial da Administração.....	43
1.3 Administração Participativa.....	47
CAPÍTULO 2 - A CONCEPÇÃO ORGANIZACIONAL PRECONIZADA PELAS IDÉIAS-SEMLER.....	55
2.1 O Mundo que Semler Afronta.....	57
2.2 A Visão Organizacional que Semler Fortalece.....	60
Estratégia de Negócios: Crescimento por Aquisição de Empresas	63
Mudanças Funcionais: Marketing, O&M e Sistemas.....	64
2.3 Prosperando no Caos.....	69

CAPÍTULO 3 - O PROCESSO EVOLUTIVO DE UMA ORGANIZAÇÃO AUTOCRÁTICA PARA UMA ORGANIZAÇÃO PARTICIPATIVA.....	74
3.1 As Organizações Autocráticas.....	76
3.2 A Cruzada de Semler contra as Organizações Autocráticas	84
Democratização das Decisões	86
Flexibilidade e Orientação para o Mundo Exterior.....	87
Valorização do Quadro Funcional.....	89
Redução da Rigidez Burocrática.....	90
Liberalização Hierárquica.....	91
3.3 As Idéias-Semler e a Gestão Participativa.....	92
CAPÍTULO 4 - O PRODUTO-SEMLER : ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA.....	100
4.1 O Processo de Comunicação Mercadológica - Linhas Gerais.....	102
4.2 Semler e a sua Imagem Padrão.....	106
CAPÍTULO 5 - RICARDO SEMLER: ESTRATÉGIA & PODER	113
5.1 As Três Dimensões do Poder	115
5.2 O Poder e a Abordagem Psicológica	119
5.3 Semler e o Poder.....	126
CAPÍTULO 6 - ALGUMAS PERCEPÇÕES DA MÍDIA IMPRESSA SOBRE O FENÔMENO-SEMLER	133
6.1 “Iacocca dos Pobres”	133
6.2 Nota 10 na Administração de Pessoal e Performance apenas Mediana na Obtenção de Resultados Empresariais	140

CONCLUSÕES	148
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (ordem de citação)	167
BIBLIOGRAFIA (ordem alfabética)	191

INTRODUÇÃO

Os professores visitantes, conferencistas e intelectuais de renome que viajam ao Brasil para proferir palestras, lecionar ou, mesmo, prestar consultoria, de uma maneira geral têm o cuidado de evidenciar que não conhecem adequadamente a nossa realidade e, principalmente, que o êxito de determinadas estratégias e modelos de gestão no primeiro mundo, não implica em sucesso automático nos países periféricos. A postura desses especialistas denota uma lição de humildade e diplomacia mas, acima de tudo, demonstra que eles reconhecem e respeitam o *gap* que existe entre as sociedades desenvolvidas e o nosso povo, não somente a nível de estágio econômico, mas especialmente no que se refere às crenças, valores, hábitos, estratificação social, educação, etnia, enfim, a todo um *cadinho* antropológico e sociológico que nos é peculiar.

Essa visualização das diferenças é amplamente compartilhada e aceita pelos brasileiros, mormente pela elite intelectual. Contudo, no dia-a-dia das nossas universidades, nas salas de aula, no desenvolvimento de pesquisas e, sobretudo, na intervenção organizacional, ao nos defrontarmos com o desafio da busca da modernidade, empregamos um referencial advindo de outro ambiente histórico-cultural. Temos convicção, inclusive, da existência de um determinado consenso entre pesquisadores e professores universitários, de que o estudo e o entendimento da nossa realidade se reveste de extrema importância, como forma de consubstanciar a formulação do tão almejado modelo brasileiro de gestão empresarial.

Neste contexto, a presente dissertação aprofunda a análise crítica sobre as idéias de um empresário brasileiro, **RICARDO SEMLER** (1), que através do seu livro *Virando a própria mesa*, vem divulgando e propondo uma administração de vanguarda.

É de conhecimento geral, que o campo de gestão empresarial foi surpreendido, algum tempo atrás, no Brasil, por esse livro aparentemente revolucionário, onde seu jovem autor, num estilo direto e desprovido de referências bibliográficas, divulga as mudanças que empreendeu na empresa (SEMCO) da sua família e estimula os empresários a seguirem as suas idéias. Passados aproximadamente cinco anos do lançamento do citado livro, verifica-se que o nosso país assiste a um verdadeiro fenômeno editorial: mais de **400 mil** exemplares vendidos de uma obra sobre... administração de empresas. Vertido para o inglês, tendo recebido o título *Maverick! The sucess story behind the most unusual workplace*, o livro de Semler também está sendo editado em outras 14 línguas, com publicação em 134 países (2).

Este verdadeiro best-seller tem colocado o seu autor e as suas proposições numa autêntica vitrina: ele não pode mais ser ignorado.

A história do pensamento administrativo está repleta de contribuições de notáveis pragmáticos, como **TAYLOR** (3), **FAYOL** (4), **FORD** (5), **SLOAN** (6) e vários outros. Não desejamos expressar que Semler esteja ao nível dessas ou de outras personagens de inquestionáveis autoridade e prestígio. Não podemos, ao contrário, simplesmente enquadrá-lo na linha de depoimentos empresariais, emoldurando-o ao lado de figuras como **LEE IACocca** (7), **AKIO MORITA** (8), **BERNARD TAPIE** (9) e outros que, embora famosos e influentes, aparentemente divulgam muito da sua trajetória e

ascensão pessoal e pouco contribuem para o aperfeiçoamento da gestão interna das empresas em geral.

Semler tem algo mais a oferecer do que uma simples perspectiva de sua vida pessoal. Ele tem uma proposta - polêmica, sem dúvida - que merece, ao menos, uma oportunidade de aprofundamento analítico. Nossa percepção é de que há uma forte justificativa - diríamos, até, uma necessidade imperiosa - de que as idéias de Ricardo Semler sejam consistentemente avaliadas. Afinal, não podemos abrir mão do estudo de experiências e proposições ligadas a um modelo de gestão brasileiro que ardentemente se deseja estudar e entender. Precisamos analisar essas idéias, fundamentá-las e, então, julgá-las. Esperamos que tenham algo de significativo a nos oferecer.

Portanto, o trabalho a que nos propomos está centrado na análise teórica das intenções externalizadas por Ricardo Semler que, decorrentes da sua visão de mundo e das suas expectativas, tem procurado implementá-las em sua empresa e prescrever como um genuíno modelo de administração adequado às empresas brasileiras. Não é nosso objetivo, por outro lado, desenvolver um estudo investigativo sobre as conseqüências práticas e os resultados imediatos obtidos por Semler em sua empresa.

O motivo determinante que nos levou a considerar inadequada uma pesquisa visando quantificar os efeitos das idéias-Semler, em seu campo de provas (sua própria empresa), circunscreve-se ao nosso entendimento de que as suas propostas trazem implícitas uma mudança de mentalidade, ampla e envolvente, que depreende um tempo de maturação. Nesta linha de raciocínio, desejamos registrar, inclusive, nossa convicção de

que um eventual fracasso empresarial não implicará, necessariamente, que as suas proposições sejam condenadas ao ostracismo.

Optamos, assim, por uma abordagem que nos permite avaliar a consistência teórica da obra de Semler, fazendo aflorar uma fundamentação que permita dar maior embasamento acadêmico às suas idéias. Não estamos nos propondo, como já pode ser observado, a efetuar uma análise neutra ou isenta de Semler, pois compactuamos com a visão de **GARET MORGAN** (10) de que inexistente a neutralidade na posição do observador pois, mesmo inconscientemente, não temos como agir senão dentro de um ponto-de-vista paradigmático. Esta mesma posição de Morgan também é referendada por **HILTON JAPIASSU** (11), com a qual igualmente concordamos. Para nós, Semler é um empresário que acredita convictamente na inevitabilidade de mudanças, aproximando-se em muito da perspectiva de **FRITJOF CAPRA** (12), o qual atenta para situações vigentes, que de uma forma generalizada e degradante, ensejam que *o moderno trabalhador industrial não se sinta mais responsável pelo seu trabalho nem se orgulhe dele (...) sendo seu único objetivo ganhar a vida, enquanto a finalidade exclusiva do empregador é aumentar os lucros.*

Assim, de antemão, declaramos que agimos no sentido de analisar qualitativamente as idéias-Semler. Neste sentido, abordaremos sinteticamente as várias teorias organizacionais e tentaremos caracterizar a chamada administração participativa, identificando a vinculação de Semler com algumas das correntes de pensamento e analisando seus esforços no sentido de flexibilizar os modelos de gestão totalitários.

Da mesma forma, por entendermos que o fenômeno-Semler não existiria sem uma inata predisposição para o poder e sem uma incomum capacidade de comunicação de seu protagonista, também procuraremos apresentar uma análise que sustente técnica e teoricamente as ações de Semler na sua ênfase mercadológica e no seu direcionamento para o poder.

Para os leitores mais familiarizados com as teorias organizacionais, acreditamos que boa parcela do Capítulo 1 (Referencial Teórico) não trará novidades, além de um esforço persistente, e talvez imperceptível, de sintetização das diversas abordagens organizacionais. Ao mesmo tempo, alertamos que, para fins de concisão metodológica-bibliográfica, adotamos o seguinte critério nos vários capítulos que adiante integram o presente trabalho: toda vez que nos referirmos a "Semler", à "obra de Semler", às "idéias-Semler" ou expressões do gênero, estaremos nos reportando ao livro *Virando a própria mesa*, de **RICARDO FRANK SEMLER**, São Paulo: Best Seller, 1988.

CAPÍTULO 1

REFERENCIAL TEÓRICO

1. REFERENCIAL TEÓRICO

Quando efetuamos a primeira leitura do livro de Ricardo Semler, *Virando a própria mesa*, no seu lançamento em 1988, fomos tomados por alguns sentimentos estranhos e, sob certos aspectos, até contraditórios, numa mistura de aversão, surpresa e, em determinada medida, de simpatia.

Já tínhamos, na época, *alguns anos de experiência profissional*, com atuação em organizações de grande porte, e sentimos um forte impacto em relação a muitas das proposições e idéias de Semler. As inovações por ele propostas eram tantas que, confessamos, experimentamos uma vaga e indefinida aversão às suas propostas. Mais do que esta indefinida aversividade às mudanças, apossou-se de nós uma sensação de inquietude. Como era possível, pensávamos, que um jovem sem grande experiência em funções executivas apresentasse a extrema ousadia de prescrever uma *nova ordem das coisas no universo empresarial*.

No fundo dessas impressões, contudo, teimava em permanecer uma determinada simpatia por Semler e por suas idéias. Afinal, ele estava fazendo aflorar constatações que, temos certeza, estavam sufocadas nos *corações e mentes* da maioria das pessoas que trabalhavam em organizações.

Por conta desses sentimentos contraditórios, devemos admitir que confinamos Semler e suas idéias a uma espécie de *hibernação prolongada*; a motivação para a releitura e profunda interpretação do livro surgiu somente cinco anos após sua publicação, ensejada pela reciclagem acadêmica a que havíamos nos proposto. Curiosamente, a opção pela análise das idéias-Semler deu-se, justamente, por tratar-se de um empresário brasileiro, com um modelo diferenciado de gestão empresarial.

Ao retomarmos a análise das proposições de Semler, o primeiro auto-desafio que julgamos pertinente foi tentar eliminar os remanescentes sentimentos de aversão que ainda carregávamos n'alma, em função da *exposure* e ao choque de idéias a que o livro havia originalmente nos submetido.

Refletindo sobre o assunto e relendo o livro várias vezes, chegamos à conclusão de que a ansiedade inicial que ele nos impusera, derivava de dois fatores básicos: falta de aprofundamento teórico-acadêmico e excesso de temas abordados por Semler, dificultando uma adequada distinção entre a real pertinência de suas proposições, bem como sobre um adequado discernimento entre o que poderia verdadeiramente ser fundamental, acessório ou, até mesmo, supérfluo em suas propostas.

Esta combinação de elementos - *superficialidade e multivariabilidade dos temas apresentados* - nos dificultava quanto a uma apreciação mais crítica e séria sobre o seu livro. Lançando-nos à tarefa, então, enfrentamos primeiramente a questão da dispersividade dos assuntos, efetuando uma classificação preliminar dos temas abordados, agrupando-os pela sua natureza correspondente e ensejando, assim, uma análise mais apropriada e criteriosa.

O trabalho mais árduo, contudo, estava-nos reservado quanto aos aspectos de embasamento teórico das idéias expostas por Semler. Ao classificar, ler, reler, reinterpretar as suas idéias e sugestões, conscientizamo-nos de que ele navegara por quase toda a teoria geral da administração, ora criticando, ora solidarizando-se, mas quase sempre sem identificar as suas possíveis *fontes de inspiração*, os autores originais nos quais ele implicitamente se baseou ou as escolas de pensamento que estavam em análise.

Para nós, contudo, era vital a questão da profundidade dos assuntos expostos, pois justamente era ao que havíamos nos proposto: dar uma interpretação teórica-acadêmica à obra de Semler. Porém, também desejávamos desenvolver um estudo que viesse a se tornar agradável de ler, onde a exposição teórica não viesse a se tornar repetitiva a cada idéia - ou a cada conjunto de idéias - arrolado e dissecado. Optamos, então, em formular e inserir no início do presente trabalho, em capítulo específico, um *referencial teórico* que, varrendo consolidadamente as várias abordagens e teorias organizacionais, viesse a funcionar como uma espécie de *âncora referencial teórica*, a cada vez que se viesse a citar, nos demais capítulos, uma corrente de pensamento, um autor, um posicionamento teórico, não precisaríamos aprofundá-lo em demasia, pois eles já estariam previamente discriminados a contento neste capítulo inicial.

Portanto, este primeiro capítulo constitui-se num *referencial teórico*, que servirá como pano-de-fundo às análises que serão feitas nos capítulos posteriores. Muito embora o tenhamos elaborado consistentemente, a variedade de enfoques pelos quais analisamos a obra de Semler, nos obrigou a torná-lo não-exaustivo dos múltiplos temas abordados, permitindo-nos que à medida que o texto como um todo vá-se desenrolando, outras nuances sejam evidenciadas e novos autores sejam citados. Essas circunstâncias serão mais intensamente percebidas nos capítulos 4 e 5, onde a análise e exposição de uma temática bastante exclusiva e específica, como *marketing pessoal e poder*, exigiram que as citações e o aprofundamento teórico ocorrem, em alguns casos no próprio desenvolvimento dos referidos capítulos.

Por outro lado, como o livro de Semler supostamente classifica-se como pertinente à chamada *administração participativa*, julgamos que este assunto também deveria merecer uma abordagem um pouco mais aprofundada, ainda mais levando-se em conta que observa-se uma certa dificuldade conceitual no que tange à gestão participativa, bem como um determinado obscurecimento quanto à sua dimensão e, especialmente, no que se refere às variáveis organizacionais que este tipo de gestão impacta mais significativamente. Assim, este tema também compõe o referencial teórico em pauta, de forma que se tenha melhores condições de julgar as idéias-Semler quanto à gestão participativa e suas nuances fundamentais, o que efetivamente ocorre em nosso Capítulo 3.

Por fim, como Ricardo Semler e sua empresa atuam no contexto sócio-econômico do Brasil, consideramos oportuno resgatar seletivamente alguns traços comportamentais presentes nos brasileiros, de sorte que se disponha de alguns subsídios que permitam, em certos casos, verificar a contextualização do que Semler está preconizando.

Partiremos, neste capítulo, da enunciação de alguns traços e valores culturais do povo brasileiro para, em seqüência, adentrarmos nas teorias organizacionais e na administração participativa propriamente dita.

1.1 O BRASIL DOS BRASILEIROS

Na sua visita ao Brasil, em 1980, o economista e professor **JOHN KENNETH GALBRAITH** (13) observou que *...da última vez que estivemos aqui, há vinte e dois anos atrás, São Paulo se parecia com Los Angeles. Agora assemelha-se a uma perpétua Manhattan...* Talvez Galbraith desejasse simbolizar, com a sua frase, a percepção sobre a acelerada industrialização experimentada por algumas regiões brasileiras e, quiçá, o formidável processo concentrador de renda. Caso o eminente professor se dispusesse eventualmente a retornar ao Brasil e optasse por uma observação mais direta da nossa realidade e do nosso povo, circulando livremente pelos grandes centros urbanos do nosso país, muito possivelmente teria sua curiosidade despertada para alguns outros interessantes aspectos.

Um passeio despreocupado pelas ruas das grandes cidades brasileiras, pode levar à percepção da extrema informalidade com que se veste o cidadão comum, ou seja, a grande maioria do povo. Há um desfile de jeans, camisetas com slogans, tênis, bermudas ... cores em profusão. Nossas ruas são barulhentas, mas não somente pelo tráfego de veículos. A maioria das pessoas fala alto. Gesticula. Os ambulantes - e como os há! - anunciam seus produtos em altos brados. Para **JUREMIR MACHADO DA SILVA** (14), este informalismo, descontração, este peculiar jeito de ser formam um:

*"...país que surpreende com o seu calor humano inquestionável, o gosto de viver, presente nas mínimas atitudes diárias (...)
Somos o que Portugal fez de nós: uma mistura de deliciosa e trágica anarquia (...). O Brasil conserva até hoje sua alma lusitana."*

Uma visita a restaurantes, por outro lado, nos faz perceber que o Brasil é o paraíso das crianças. Elas correm, gritam, muitas até escolhem, no cardápio, os pratos de sua preferência, num ritual que faz estranhar e emocionar **GONTARDO CALLIGARIS** (15), psicanalista europeu radicado no Brasil, o qual constata que nem na Itália, seu liberal país de origem, as crianças usufruem de tal endeusamento e liberdade.

Mas, nem só de crianças vive o Brasil, mas de jovens, muitos jovens. O que equivale a dizer uma geração criada sob a mídia eletrônica, com todo o seu aparato de instantaneidade e de ação. Uma legião de pessoas informais no modo de andar, de se vestir, de se relacionar... Um expressivo contingente populacional que abomina o uso do tratamento respeitoso, formal, que despreza o *doutor*, desconsidera o *senhor* e marca a distância entre as gerações utilizando-se do termo *tio* ou *tia*.

De outra sorte, prestando-se atenção às conversas entre os indivíduos, percebe-se o que **EDELA LANZER PEREIRA DE SOUZA** (16) aponta como uma das nossas tendências culturais, ou seja, a manifestação, com muita facilidade, do ... *riso, chiste, brincadeira, trocadilho.*

Um olhar mais acurado também permitirá verificar a extrema transitoriedade do brasileiro em relação a fatores que, no passado recente, eram muito mais duradouros. São freqüentes as trocas de residência e emprego e o próprio relacionamento com as outras pessoas são cada vez mais transitórios e fugazes, chegando a configurar-se a existência, nos grandes centros urbanos, do que o professor **GERALDO RONCHETTI CARAVANTES** (17) denomina de *homem-mosaico*, que se relaciona com os outros:

"... e se dá a conhecer em apenas uma faceta extremamente diminuta de sua personalidade. Do vendedor que bate à nossa porta, não nos interessa saber qual o relacionamento que mantém com sua esposa e filhos, mas estritamente se o produto que ele nos traz apresenta qualidade desejável (...). Cada vez mais nossos relacionamentos com as outras pessoas são, consciente ou inconscientemente, funcionais quanto ao caráter e limitados quanto ao tempo."

A cordialidade do povo também é facilmente percebida, muito embora não haja solidariedade social. É como se o brasileiro distinguisse o seu lar, a sua família, seus amigos, isolando-se de um comprometimento maior com os destinos do seu bairro, da sua cidade, do seu país. Fora desse círculo familiar, cujo símbolo maior é a *casa* da pessoa, existe, segundo **DA MATTA** (18):

"a rua, o lugar público, a arena, onde no negro do asfalto, no nervosismo do confronto com a autoridade legal, não há consideração, nem respeito, nem amizade."

Na *rua*, proposta por **DA MATTA** (19), tudo é cansativo, perigoso, desgastante. É o terreno dos despachantes, dos intermediários. É o local onde a lei existe, mas cuja aplicação depende da posição social do envolvido, das suas relações de amizade, da sua influência... É na *rua*, também, que o brasileiro apela para o *você sabe com quem está falando?*, uma espécie de último recurso para ganhar uma discussão, impor decisões ou, mesmo, como instrumento de auto-afirmação. Via-de-regra, contudo, as situações são resolvidas enfrentando-se o impessoal, o legal e o impossível, com a amizade e a relação pessoal que dizem que o indivíduo é um ente único e, portanto, deve ter uma interpretação diferenciada, ajustada às suas circunstâncias.

Configura-se, assim, um Brasil ambíguo, delineado por **DA MATTA** (20), onde o brasileiro assume compromissos sociais apenas no círculo restrito da sua família, da sua *casa*, ao passo que considera o âmbito da *rua* (em última instância, o país) como um território de ninguém, do descompromisso. De certa forma, **CALLIGARIS** (21) também constata algo semelhante, porém numa abordagem psicanalítica, quando afirma que os brasileiros, exceto, acreditamos, os descendentes de índio ou os de origem africana, carregam consigo um sentimento contraditório, uma espécie de frustração que os coloca no meio do caminho entre a pátria-mãe de seus ancestrais e o Brasil. De um lado, os brasileiros *não assumem o Brasil como deveriam*; de outro, tentam romper as amarras que poderiam ainda ligá-los às suas origens.

Transpondo livremente as idéias de **CALLIGARIS** (22) para o campo da administração de empresas, podemos inferir que na maioria das organizações brasileiras pode estar ocorrendo fenômeno semelhante. Os modelos de gestão empresarial advindos do mundo desenvolvido são, até certo ponto, desconsiderados ou, na melhor das hipóteses, superficialmente aproveitados. Ao oposto, não há um comprometimento efetivo em desenvolver uma genuína forma de administração brasileira.

Obviamente, isto não é uma circunstância intencional. Pelo contrário, a situação vigente, estando embasada em fatores inconscientes, certamente emocionais, não é assumida declaradamente. Possivelmente esta situação esteja próxima ao nível que **CARLOS REINALDO MENDES RIBEIRO** (23) qualifica como de *preconceito relativo à nossa cultura de país subdesenvolvido. Os procedimentos que dão certo em outros países, parecem inadequados para nós*. Neste contexto, o argumento mais utilizado pelos empresários e executivos é: *o que funciona lá fora, necessariamente não funciona aqui; devemos adequar essas idéias à nossa realidade*. Esta expressão pode até estar apoiada em boas intenções, porém, na prática ela é lida pela organização como uma senha do tipo *vejam o que dá para aproveitar e implantem, mas sem muito compromisso*. A idéia, o modelo, a teoria é, então, transposta para a empresa de maneira superficial e a adequação à nossa realidade ... bem, esta passa ao rol das famosas frases brasileiras do gênero *venha nos visitar*, que deve ser entendida, literalmente, *como foi bom ter lembrado de você, mas não precisa ir lá em casa...* Fica-se, assim, novamente no *meio do caminho* de **CALLIGARIS** (24).

Conjeturamos, então, se as organizações brasileiras não estariam funcionando, salvo possíveis e honrosas exceções, com modelos organizacionais esmaecidos, às vezes desfigurados? As empresas em geral podem estar carregando consigo, com reflexos na sua estrutura, no seu corpo funcional, o ônus de um *meio do caminho*. Assim, as organizações que assumiram, por hipótese, o zelo ao processo, ao documental, à formalidade, ao procedimento-padrão, ao regulamento, ao trâmite, à autoridade, na prática podem estar convivendo com uma aversão a esses valores, dada a peculiar ojeriza que o povo apresenta em relação ao formalismo, com a *sui gêneris* percepção de que a autoridade e a própria lei são entidades seletivas, submissas às relações sociais, de amizade, e, portanto, factíveis de abrandamento e de influência. Paga-se, então, um tributo à burocratização e não se obtém os benefícios almejados em termos de eficácia organizacional.

Aquelas outras organizações que, por sua vez, procuraram adotar um modelo mais mecânico de administração, o qual privilegia a racionalização, a cronometragem do processo fabril, os movimentos e os tempos de fabricação, que endeusa a impessoalidade nas relações entre os indivíduos e que tem como símbolo máximo o cartão ponto, muito possivelmente pertençam a um universo onde a criatividade, a descontração e a motivação do brasileiro encontram-se sufocadas. Organizações essas onde possivelmente sejam elevadíssimos os índices de desperdício, de retrabalhos, de refugos industriais, resultantes de assombrosa rotatividade de pessoal, capaz de surpreender os estrangeiros pouco afeitos à nossa realidade, como CALLIGARIS (25), que ao se defrontar com uma situação de seleção de um empregado, impressionou-se vivamente com:

"as carteiras de trabalho: seis meses à esquerda, três à direita, cinco no meio... Não entendia o porquê de tal mobilidade da mão-de-obra."

Por sua vez, muitas organizações tem buscado guarida em modelos de gestão empresarial mais avançados (ou mais recentes), como a escola comportamentalista e, mesmo, as modernas técnicas japonesas de gestão, no pressuposto de alcançarem produtividade, qualidade e lucro, através da abordagem e canalização de fatores também predominantes na tipologia do brasileiro, como a tendência ao trabalho em equipe, à comunicação e ao efetivo relacionamento interpessoal. No entanto, quer nos parecer que esses modelos de gestão também tendem a seguir, no Brasil, os passos da prescrição clássica, ficando igualmente no *meio do caminho*. Neste particular, de pouco adianta trabalhar os fatores de motivação dos indivíduos, se as organizações brasileiras - talvez em sua maioria - não atendem suas necessidades primárias, como adequada remuneração e segurança no emprego.

Mas, então, podemos perguntar-nos, será utópico pretendermos um modelo de gestão que consiga compatibilizar os objetivos de alcançar resultados com a índole do povo brasileiro? A resposta nos vem através de **FRANCISCO PAULA LIMA FILHO** (26), para quem:

"o errado não é o trabalhador brasileiro, mas o sistema saxônico com que estamos administrando nossas empresas (...) pois inacreditável é o fato de que os maiores índices de produtividade sejam alcançados, aqui, nos trabalhos não assalariados dos mutirões e das escolas de samba .."

Para que se possa melhor entender o *sistema saxônico* de administração referido por **LIMA FILHO** (27), a seguir abordaremos as diversas teorias organizacionais que a consubstanciam para, em seqüência, adentrarmos na análise do recente modelo de gestão empresarial denominado de administração participativa.

Na leitura e interpretação das respectivas abordagens e teorias organizacionais, expostas nas páginas seguintes, seria desejável ter-se em mente que o Brasil almeja a competitividade e a modernidade aplicando, às vezes sem muita ênfase ou convicção, modelos transpostos de outras culturas e derivados de momentos históricos amplamente discrepantes e defasados em relação aos tempos atuais.

Esses modelos, logicamente, foram idealizados para frutificar em sociedades dotadas de outros valores culturais e de características comportamentais diferentes das nossas, o que implica em que dificilmente funcionarão a contento no Brasil, sem um grande esforço de adequação. Mal comparando, adotar o *sistema saxônico* referido por Lima Filho, nas empresas brasileiras, talvez possa significar uma violência e um desperdício de talentos e habilidades quase inimaginável, do tipo aplicar o estilo europeu de futebol - velocidade, força física - à nossa seleção nacional, preterindo as aptidões inatas dos brasileiros para o drible, a ginga e à inventividade nas jogadas.

Embora devamos admitir que pior do que adotar um inapropriado modelo de gestão organizacional, é não ter modelo algum, ou *ficar no meio do caminho*, somente poderemos aspirar ao campeonato da qualidade, da produtividade, da excelência empresarial, se adotarmos uma forma de gestão compatível com a maneira de ser do nosso povo.

A obra de Semler afronta o sistema saxônico de administração e, de certa forma, recomenda e fortalece a gestão participativa. Toma-se inadiável, portanto, que, para entender a análise das idéias-Semler, inicialmente venhamos a tomar contato com as diversas teorias organizacionais e, também, possamos verificar o que é a gestão participativa em sua conceituação e abrangência. A esta digressão nos dedicaremos nas páginas seguintes.

1.2 AS TEORIAS ORGANIZACIONAIS

Todas as organizações, independente de suas diferenças e de suas naturezas afins, tem pelo menos um elemento básico em comum: um objetivo ou uma finalidade. Não importa, como enfatiza **JAMES STONER** (28), se a organização é um time de futebol, um hospital ou uma fábrica de tratores; ela será julgada, em última instância, pela competência que demonstrar em atingir seus propósitos. No decorrer do século XX, este axioma fundamental - buscar e atingir resultados - foi posto constantemente à prova, por força das fantásticas mudanças sociais e tecnológicas que a humanidade experimentou nos últimos 90 anos. A sociedade e o ambiente em acelerada mutação ensejaram o paulatino surgimento de várias abordagens e escolas de pensamento dedicadas, em tese, a propiciar uma melhor performance às organizações.

O desenvolvimento das teorias administrativas iniciou, de acordo com **IDALBERTO CHIAVENATTO** (29), com a ênfase nas tarefas, nas atividades executadas pelos operários. A seguir a preocupação passou para a análise da estrutura organizacional e, posteriormente, o interesse deslocou-se para o relacionamento interpessoal, para o comportamento das pessoas na organização. Mais recentemente, surgiram as questões do ambiente e da tecnologia. Cada uma dessas cinco variáveis - tarefas, estrutura, pessoas, ambiente, tecnologia - provocou a seu tempo uma diferente teoria administrativa. Cada teoria procurou privilegiar um desses cinco aspectos, omitindo ou relegando a um plano secundário todos os demais. De fato, na abordagem *racional-mecanicista*, com ênfase nas tarefas e na estrutura, podemos visualizar a *teoria da administração científica*, *teoria clássica* e *teoria da burocracia*. Na abordagem humanística, fundamentada nas pessoas, compreende-se a *teoria das relações humanas* e a *teoria comportamental*. A questão do ambiente e da tecnologia estão contempladas na *abordagem neoclássica* e, mais especificamente, na *abordagem contingencial* da administração.

A seguir efetuaremos uma síntese de cada abordagem, analisando as respectivas teorias que as fundamentam.

1.2.1 ABORDAGEM RACIONAL-MECANICISTA DA ADMINISTRAÇÃO

1.2.1.1 TEORIA DA ADMINISTRAÇÃO CIENTÍFICA

A primeira teoria, denominada de Administração Científica, teve como expoente máximo o engenheiro **FREDERICK WINSLOW TAYLOR** (30), que viveu de 1856 a 1915, o qual dedicou-se a analisar maneiras de obter *maior rendimento* da mão-de-obra, em relação ao maquinário, ao processo produtivo, aos tempos das tarefas fabris. Sua filosofia assentava-se em alguns princípios básicos, conforme registra **STONER** (31), que pressupunham o desenvolvimento de uma verdadeira ciência da administração, permitindo que, dentre outros aspectos, se pudesse determinar o melhor método de execução de cada tarefa.

Na concepção de **TAYLOR** (32), a alta administração tinha por encargo definir a melhor seqüência para o desenvolvimento de cada atividade, bem como tinha por incumbência padronizar o ferramental mais adequado e estabelecer tempos ideais para sua execução. **TAYLOR** (33), introduziu o conceito de que, para cada função, existe um biotipo mais recomendado, cabendo à empresa selecionar cientificamente seus operários, de acordo com o trabalho a ser desempenhado. O trabalhador também deveria receber instruções pormenorizadas e uma supervisão constante. Para cada funcionário e para cada tarefa era estabelecida uma meta de produção diária. Além disso, o sucesso empresarial viria a decorrer de uma amistosa cooperação entre a administração e os operários - os métodos científicos elevariam lucros e salários.

Essencialmente pragmático, **TAYLOR** (34) implementou suas idéias em empresas americanas de porte, nas quais fez carreira e, a partir de 1893, passou a prestar consultoria, atuando em projetos nos quais obteve impressionantes índices de produtividade e qualidade, além de elevação dos salários e do moral dos trabalhadores. Apesar disso, ele passou a ser alvo, gradativamente, de contundentes críticas dos sindicatos dos operários, pois embora sua idéias incrementassem extraordinariamente a produtividade e oferecessem substancial aumento nos salários, o certo é que as empresas assessoradas por **TAYLOR** (35) reduziam o número total de trabalhadores. Com métodos de trabalho pré-definidos, programação da produção, pessoal bem selecionado e treinado e supervisão eficaz, as fábricas obtinham maiores resultados com um menor número total de empregados. Ademais, alguns empresários inescrupulosos passaram a aplicar as técnicas de administração científica, impulsionando a rentabilidade mas deixando de oferecer a contrapartida, em remuneração, aos seus funcionários.

TAYLOR (36) é criticado por ter visualizado apenas o aspecto das necessidades materiais dos funcionários - especialmente salários - desconsiderando que as pessoas tem outras aspirações, como sentirem-se importantes e desejarem participar nas decisões. Foi acusado de ter concebido a organização como um modelo de máquina. Conforme **KATZ e KAHN** (37), para ele *a organização não passava de um arranjo rígido e estático de peças*. **TAYLOR** (38) trabalhava com a pressuposição, segundo **MARCH e SIMON** (39), de que os empregados eram essencialmente instrumentos passivos, capazes de executar o trabalho e receber ordens, mas sem poder de iniciativa e sem exercerem influência provida de qualquer significação.

Entretanto, ele foi um homem fruto da sua época histórica, da sociedade em que atuava, austera, patriarcal, autoritária, conservadora, de rígidos padrões comportamentais, e que se defrontou com empresas fabris com produtividade calamitosa, em razão da precariedade organizativa do trabalho. Apesar das críticas, deve-se a ele o mérito, reconhecido por **BEATRIZ MARQUES DE SOUZA WARHLICH** (40):

"de ter sido TAYLOR o primeiro a fazer uma análise completa do trabalho, inclusive dos tempos e movimentos, de ter sido ele que estabeleceu padrões precisos de execução, que treinou o operário, que especializou o pessoal, inclusive o de direção, que instalou uma sala de planejamento, em resumo, que assumiu uma atitude metódica ao analisar e organizar a unidade fundamental de qualquer estrutura..."

1.2.1.2 TEORIA CLÁSSICA DA ORGANIZAÇÃO

Enquanto **TAYLOR** (41) implementava suas idéias nos Estados Unidos, do outro lado do oceano Atlântico, um engenheiro de mineração chamado **HENRI FAYOL** (42), nascido em Constantinopla em 1841 e falecido em Paris em 1925, cumpria uma trajetória exitosa como executivo da companhia francesa Commantry-Fourt-Anambault, empresa onde trabalhou durante toda a sua carreira, culminando por ascender ao cargo de Diretor-Geral, onde teve como mérito o completo saneamento administrativo-financeiro daquela organização.

FAYOL (43) sempre insistiu que seu sucesso se devia não à sua capacidade pessoal como administrador, mas aos métodos por ele elaborados. Ele acreditava que a administração poderia ser ensinada, uma vez que os princípios em que ela se assentava fossem compreendidos e que se formulasse uma teoria geral da administração.

Nos seus esforços para criar uma ciência da administração, classificou as operações de uma empresa em seis atividades interdependentes, que seriam: Técnicas, Comerciais, Financeiras, Segurança, Contábeis, Administrativas. Além disso, evidenciou que a administração tinha cinco funções: planejamento, organização, comando, coordenação e controle. Ressaltou, igualmente, que à medida que um executivo vai galgando postos hierárquicos mais elevados, na organização, mais necessita conhecer e empregar a administração e as suas cinco funções, relegando a segundo plano seus conhecimentos técnicos específicos.

Por outro lado, como toda ciência deve-se basear em leis ou princípios, e como a intenção de **FAYOL** (44) era contribuir para a formulação de uma teoria geral da administração, ele enunciou uma série de princípios de administração, muitos dos quais em plena vigência nos dias atuais como, por exemplo, unidade de comando e divisão do trabalho.

As idéias de **FAYOL** (45) chegaram aos Estados Unidos, inicialmente divulgadas por **GULLIK** e **URWICK** (46), sendo que seu famoso livro *Administração industrial e geral*, editado na França em 1916, somente foi vertido para o Inglês em 1926. De acordo com **CHIAVENATTO** (47), a teoria clássica *representou durante décadas o figurino que serviu de modelo para as organizações.*

Embora a inegável contribuição e influência da obra de **FAYOL** (48) para o estudo da administração, ao longo do tempo ela tem recebido uma apreciação crítica, no sentido de que concebe a organização quase que unicamente em termos lógicos, funcionais, rígidos e abstratos, pouco considerando os aspectos psicológicos e sociais. Além disso, tem sido considerada, conforme **PERROW** (49) *como por demais simplista (...) já que alguns de seus princípios não são universalmente seguidos*. Também é levantada uma outra questão, por **MARCH** e **SIMON** (50), de que o enfoque da organização como sendo um simples mecanismo, é bastante limitada, pois em certas circunstâncias são produzidos resultados não previstos ou não explicados pela Teoria Clássica. Contudo, as críticas não chegam a obscurecer o fato de que devemos a **HENRI FAYOL** (51) e à Teoria Clássica, as bases da própria teoria da administração.

1.2.1.3 TEORIA DA BUROCRACIA

A Teoria da Administração Científica e a Teoria Clássica, apesar do termo *teoria*, resultaram do pragmatismo de pessoas de ação, executivos, como o foram **TAYLOR** (52) e **FAYOL** (53). O primeiro grande teórico das organizações, entretanto, na acepção da palavra, foi o sociólogo alemão **MAX WEBER** (54), que viveu de 1864 a 1920. Intelectual assumido, **WEBER** (55) debruçou-se especialmente sobre a análise de um modelo que pudesse parametrizar a forma de gestão das grandes corporações, aí não somente incluídas as grandes empresas, mas especialmente o Estado.

No desenvolvimento dos seus estudos, **WEBER** (56) tomou como paradigma as organizações representativas da sua época e, de uma maneira muito particular, a forma de atuação do exército prussiano, no final do século passado. Cioso de seu papel de cientista social, **WEBER** (57) situava as organizações como predestinadas a desempenhar uma função cada vez mais importante na sociedade contemporânea, observadas num contexto social e histórico onde passavam a predominar o capitalismo e a ética protestante do trabalho.

WEBER (58) propiciou a idealização de um modelo organizacional que respondia aos anseios da classe dirigente, quanto a poder organizar detalhadamente e dirigir com rigidez, exatidão, ordem e com a maior eficiência possível os seus negócios e atividades, fossem elas de caráter governamental, religioso, filantrópico, militar ou privado. De certa maneira, pode-se afirmar que **WEBER** (59) delineou uma forma profissionalizada de gestão organizacional que, contemplando as necessidades da elite social, por outro ângulo também servia como um anteparo, conforme evidenciam **BENNIS** e **SLATER** (60), às práticas administrativas injustas e desumanas do início da Revolução Industrial, como o nepotismo, julgamentos tendenciosos e atitudes cruéis para com os funcionários.

A forma de organização que **MAX WEBER** (61) intitulou de *burocracia*, teve sua inspiração inicial em suas observações a respeito do funcionamento de diversas instituições de grande porte (Igreja, Exército, Universidades, Empresas, Órgãos Públicos), os quais tinham em comum um tipo burocrático de organização que concentrava os meios da administração no topo da hierarquia e utilizava regras racionais e impessoais, visando a máxima eficiência. Neste tipo de organização, a autoridade é

exercida e acatada por sustentar-se legalmente, através da delegação de poderes via regras, normas e regulamentos previamente estabelecidos. Assim, a legitimidade do poder racional e legal se baseia em normas legais racionalmente definidas. O aparato administrativo que sustenta essa dominação através de leis e regulamentos, é a *burocracia*.

As regras e normas técnicas também regulam a conduta do ocupante de cada cargo, cujas atividades devem ser executadas de acordo com as rotinas e procedimentos por elas fixados. Há, portanto, uma grande tendência à impessoalidade nas relações entre os indivíduos. A organização burocrática é essencialmente formalizada, com extrema padronização em suas operações e onde o processo decisório e as próprias decisões e ações administrativas geralmente são formuladas e registradas por escrito. Tudo é estabelecido no sentido de prever antecipadamente todas as ocorrências e rotinizar suas execuções.

MAX WEBER (62) também enfocou, apropriadamente, a separação entre a propriedade e a administração de uma organização, evidenciando que a burocracia pressupõe a especialização dos administradores. O dirigente não é necessariamente o dono do negócio.

As idéias de Weber somente encontraram repercussão nas grandes empresas americanas, na década de 40, mais de 20 anos após a sua morte. Sua disseminação, entretanto, foi fantástica, tendo contribuído para a gestão profissional de grandes conglomerados empresariais, com milhares de funcionários e unidades de negócios geograficamente dispersas.

Os Manuais de Organização, as Guias de Procedimentos, a estrutura hierárquica extremamente formalizada, com seus limites de alçada, descrição de atribuições, processos padronizados, tudo isso permitia operar e controlar de uma maneira uniforme e previsível, vastos impérios industriais, comerciais e financeiros.

WEBER (63) contemplou as conseqüências previstas ou desejadas da burocracia, mas sua aplicação e operacionalidade, ao longo do tempo, propiciaram o desnudamento de fatores indesejáveis, que **MERTON** (64) qualificou como *disfunções da burocracia*. As anomalias e disfunções são conseqüências não previstas pelo modelo Weberiano. Segundo **MERTON** (65), a burocracia compreende um sistema social analítico, porém impessoal, sistema este que aplicado por seres humanos pode, na prática, representar tal grau de disfuncionalidade que o termo "burocracia" é entendido, atualmente, a nível popular, justamente como antônimo do que **WEBER** (66) pretendia ao formulá-lo.

A burocracia, quando desvirtuada, faz com que a organização atinja um catastrófico nível de entropia, voltando-se cada vez mais às normas, aos regulamentos, aos procedimentos, em detrimento dos propósitos da organização. O mais importante deixa de ser o cliente ou o contribuinte, vindo a ser cultivado o amor ao ritual, o apego ao processo, ao documento, ao trâmite, ao parecer, à homologação, ao carimbo, aos vistos. A organização, então, encerra-se cada vez mais numa profusão de normas, formulários, documentos, sistemas, e passa a resistir ferreamente à inovação, gerando, de acordo com **VEBLEN** (67), um séquito de funcionários burocratizantes, que demonstram uma *incapacidade treinada*, muito distante da máxima eficiência, especialização e profissionalização.

Em que pesem as críticas a **MAX WEBER** (68), não há como subtrair sua relevante contribuição à teoria administrativa e, especialmente, sua grande influência no *design* organizacional, a tal ponto que, ainda na década de 60, **DAHRENDORF** (69) o considerava como o *sociólogo europeu* mais citado nos Estados Unidos.

1.2.2 ABORDAGEM HUMANÍSTICA DA ADMINISTRAÇÃO

1.2.2.1 TEORIA DAS RELAÇÕES HUMANAS

Durante um período de cinco anos, que se prolongou de 1927 a 1932, o psicólogo americano **ELTON MAYO** (70), assessorado por seus colegas **ROETHLISBERGER** e **DICKINSON** (71) realizaram um famoso estudo do comportamento humano em situações de trabalho, o qual ficou internacionalmente conhecido como *Experiência de Hawthorne*. As análises foram realizadas numa fábrica de equipamentos e componentes telefônicos, pertencentes à Western Electric Company, em Hawthorne, um dos bairros de Chicago.

Inicialmente, **MAYO** (72) fora chamado para empreender uma experiência destinada a determinar a relação entre a intensidade da iluminação e a eficiência dos operários, medida através da produção. Munido de precauções metodológicas, **MAYO** (73) e sua equipe selecionaram, para pesquisa, um departamento de montagem de relés de telefones, constituído de moças (montadoras) que dependiam enormemente de sua rapidez, departamento este que foi dividido em dois grupos de operários que faziam o mesmo trabalho, em condições idênticas. Como a análise se referia ao aspecto iluminação

e seus possíveis reflexos na produção, um dos grupos foi designado como *experimental*, vindo a trabalhar sob intensidade de luz variável, enquanto o outro grupo, chamado de *controle*, atuaria sem que suas condições de iluminação fossem alteradas.

Iniciado o projeto, os pesquisadores passaram a efetuar constatações surpreendentes, verificando que a produção tendia a subir, no grupo *experimental*, mesmo quando a iluminação permanecia estável, desde que os operários viessem a supor que ela havia sido alterada. Ao contrário, a produção caía quando os operários acreditavam que a iluminação também tivesse caído, muito embora ela estivesse inalterada. Este fato foi comprovado, trocando-se as lâmpadas por outras da mesma potência, porém fazendo-se crer aos operários que a intensidade da iluminação variara. Constatou-se, assim, que a relação entre as condições físicas e a eficiência do pessoal pode ser afetada por condições psicológicas.

Esta descoberta, que, a rigor, não estava nos planos da equipe de **MAYO** (74), fez com que a experiência fosse estendida à verificação de aspectos fisiológicos, como a fadiga no trabalho, mudanças de horários e introdução de intervalos de descanso. Nesta segunda fase, foram selecionadas seis moças montadoras de relés - nem peritas, nem novatas - para integrar o grupo *experimental*. A sala de provas onde este grupo ficaria, foi separada por uma divisão de madeira, do restante do departamento, onde estava o grupo de *controle*. O grupo *experimental* tinha um supervisor comum, assim como o grupo de *controle*, mas também contava com um observador, que permanecia no recinto, ordenava o trabalho e assegurava o espírito de cooperação das moças.

À medida que a experiência se processava, as moças foram incentivadas a trabalharem dentro do normal, tendo acesso constante às informações a respeito do resultado do projeto, vindo a opinar sobre as modificações que iam sendo efetuadas, as quais eram previamente submetidas à sua aprovação. Ao mesmo tempo, novos assistentes foram designados, para prestar apoio ao observador.

Esta fase da experiência transcorreu durante aproximadamente um ano, ensejando uma série de modificações no grupo *experimental*, especialmente quanto aos intervalos de descanso, horário de término da jornada de trabalho, instituição do sábado livre, modificação no sistema de remuneração (produção por grupo, para produção individual). Na maioria das providências foi verificado um acréscimo na produção, às vezes acentuado. Em nenhum momento a produção caiu tendo, na introdução de algumas das mudanças, apenas permanecido estacionária.

Na parte final desta fase, os pesquisadores fizeram o grupo retornar às mesmas condições do início da experiência, cancelando todas as alterações e benefícios, o que ocorreu com pleno assentimento das moças. Este período, último e decisivo nesta fase do projeto, demandou doze semanas de observação e, surpreendentemente, a produção diária e semanal atingiu um índice ainda mais elevado, jamais alcançado anteriormente.

Procurando elucidar o que havia ocorrido, **MAYO** (75) e sua equipe constataram que as moças gostavam de trabalhar na sala de provas pois, segundo elas, era divertido e a supervisão branda, ao contrário da supervisão na sala de montagem. Isto lhes permitia trabalhar com maior liberdade e menor ansiedade. Elas também percebiam que faziam parte de uma experiência interessante, que poderia redundar em benefícios para suas colegas. Havia um ambiente amistoso e sem pressões, o que lhes aumentava a satisfação no trabalho. O grupo também havia desenvolvido liderança e objetivos comuns, ao mesmo tempo que as relações de amizade se fortaleciam.

Os resultados preliminares da pesquisa encorajaram a *Western Electric* a criar um amplo programa de entrevistas, que veio a colher a opinião sobre o trabalho, de um impressionante universo de 21.126 empregados. O programa de entrevistas revelou a existência de uma *organização informal dos operários*, que se mantinham unidos entre si, agindo, às vezes, contra os propósitos da empresa, como no caso do estabelecimento de patamares de produção aquém do que poderia ser efetivamente alcançado.

Esta questão propiciou que a *Experiência de Hawthorne* fosse direcionada, em seu estágio final, para a análise da *organização informal*. O departamento escolhido para essa verificação foi o de montagem de terminais para estações telefônicas, onde pode ser constatado que o grupo de funcionários empregava uma série de artimanhas: logo que os operários montavam o que julgavam ser a sua produção usual, reduziam o seu ritmo de trabalho, relatando os seus resultados de tal forma, que a produção em excesso viesse a ser registrada em dias de produção deficitária. O grupo apresentava, também, certa solidariedade entre os seus membros e uma espécie de código de conduta, no qual era considerado delator algum elemento do grupo que viesse a prejudicar um

colega junto aos seus superiores, ao mesmo tempo que os mais rápidos eram pressionados, pelo próprio grupo, para estabilizarem a sua produção.

Desta forma, **ELTON MAYO** (76), que viveu de 1880 a 1949, deu corpo à chamada *Teoria das Relações Humanas* que, segundo **ETZIONI** (77), nasceu de uma reação à abordagem clássica. Enquanto a Administração Científica afirmava que a organização tecnicamente mais competente seria a mais satisfatória, uma vez que a maximização da produtividade seria acompanhada de um incremento no pagamento de salários aos trabalhadores, a Teoria das Relações Humanas achava que a principal tarefa da Administração seria solucionar qualquer conflito entre os interesses humanos e os objetivos da organização, no sentido de aumentar a satisfação e a felicidade.

Para **MAYO** (78), a abordagem clássica que busca uma organização eficiente através de métodos científicos de racionalização do trabalho, por si só não leva a melhor produção; a organização clássica é incapaz de elevar a produtividade se as necessidades psicológicas do trabalhador não forem devidamente descobertas, localizadas e satisfeitas. As práticas eficazes de relações humanas, no trabalho, então, seriam alcançadas, segundo observa **SCOTT** (79), através do trabalho em equipe, maior participação do empregado e melhoria da comunicação, induzidas pela capacidade do administrador em técnicas de relacionamento interpessoal.

A Teoria das Relações Humanas adveio da concepção de um trabalhador feliz, produtivo e integrado no ambiente de trabalho. Esta visão, por muitos considerada ingênua, foi confrontada com a realidade de que o objetivo central da empresa não é elevar a classe funcional ao paraíso, mas sim incrementar a lucratividade, o que levou **BERTERO** (80) a considerar que, a nível de prática, houve uma vulgarização, onde:

"onde as relações humanas passam conseqüentemente, a envolver as habilidades do logro elegante e servem aos objetivos do oportunismo sofisticado ou à manutenção das posições de privilégio, só que suficientemente disfarçadas".

O estigma, portanto, que acompanha a Teoria das Relações Humanas é de que ela tenha um *caráter manipulativo*, passando ao largo, conforme ressalta **KLEBER NASCIMENTO** (81), dos verdadeiros problemas de integração do homem ao trabalho, já que ao invés de atuar sobre as causas da alienação e do conflito (controles formais, subutilização dos operários), procurou tornar mais agradáveis e compensadoras para o trabalhador as atividades extra-funcionais (intervalos de trabalho, refeitórios, associações de funcionários, torneios esportivos, jornal interno, salões de jogos, colônias de férias). **KLEBER NASCIMENTO** (82), contudo, reconhece que, de qualquer modo, foi a Teoria das Relações Humanas que marcou o início do reenfoque, hoje definitivo, da Administração como ciência social aplicada, ampliando a abordagem, antes confinada aos aspectos mecanicistas, para a dimensão humana da organização, compreendendo as relações entre os membros dos grupos e entre os grupos, os incentivos e as condições físicas e psicológicas que compõem o trabalho dos indivíduos.

1.2.2.2 TEORIA COMPORTAMENTAL DA ADMINISTRAÇÃO

Surgida na década de 40, nos Estados Unidos, a Teoria Comportamental da Administração representa uma profunda influência das ciências do comportamento sobre a Administração. Esta teoria se assenta, em boa parte, em novas proposições acerca da *motivação humana*, pressupondo que o administrador precisa conhecer os mecanismos motivacionais para poder agir adequadamente sobre as pessoas. Segundo **STONER** (83), os teóricos das Relações Humanas lançaram a idéia do homem social, motivado pela vontade de estabelecer relações com seus semelhantes, ao passo que na Teoria Comportamental outros pesquisadores concluíram que o conceito do homem social era limitado, devendo ceder lugar à dimensão de *auto-realização* do ser humano.

Como nesta teoria o conhecimento da motivação humana passa a ser decisivo para melhorar a qualidade de vida nas organizações, ela é permeada por estudos motivacionais. **ABRAHAM MASLOW** (84), psicólogo e consultor americano que viveu de 1908 a 1970, é responsável por uma consistente fundamentação teórica no campo da motivação humana no trabalho, tendo afirmado que o homem age motivado por cinco níveis de necessidade: *fisiológicas* (fome, sede), *segurança* (proteção contra privações e ameaças) *sociais* (pertencer ao grupo, relacionar-se), *estima* (prestígio, status) e *auto-realização* (realização do potencial, auto-desenvolvimento). Para **MASLOW** (85), essas necessidades estão dispostas tal qual numa pirâmide, onde na base estão as necessidades fisiológicas, superpostas a seguir pelas necessidades de segurança, seguidas pelas necessidades sociais, após pelas necessidades de estima e, finalmente, encimando a pirâmide, as necessidades de auto-realização. Elas obedeceriam,

assim, a uma espécie de hierarquia que seria cumprida, também, pelo indivíduo ao tentar satisfazê-las. Primeiramente as pessoas procurariam atender as necessidades fisiológicas, em seqüência, as necessidades de segurança, e assim por diante. O administrador que soubesse reconhecer, em cada subordinado, o estágio das *necessidades insatisfeitas* em que o mesmo se encontra, poderia motivá-lo a trabalhar mais e melhor, desde que propiciasse condições para que as necessidades fossem atendidas.

FREDERICK HERZBERG (86), outro psicólogo e consultor americano, enquadrou a questão da motivação humana, sob o ângulo de que a pessoa reage a dois tipos de fatores: os higiênicos e os motivacionais. Os fatores higiênicos, segundo ele, seriam aqueles que se localizam no ambiente onde as pessoas atuam, tais como as condições físicas ambientais, o tipo de supervisão e as políticas e diretrizes da empresa. Os fatores motivacionais, ao contrário, seriam intrínsecos, pois estariam relacionados com o conteúdo do cargo e com a natureza das tarefas que o indivíduo executa, envolvendo sentimentos de crescimento individual, de reconhecimento profissional e de auto-realização. **HERZBERG** (87) acentua que o atendimento, pelo administrador, dos fatores higiênicos não motiva seu pessoal; contudo, a carência nesses fatores levam o ser humano à insatisfação. O que realmente motiva os indivíduos, de forma que venham a produzir mais e melhor, são os desafios profissionais, a possibilidade de empregar mais adequadamente o seu potencial, o reconhecimento dos seus méritos pessoais e do seu desempenho no trabalho.

De certa forma, **MASLOW** (88) e **HERZBERG** (89) procuram demonstrar que a motivação, em realidade, é difícil de encontrar numa organização onde vigore a abordagem mecanicista da administração, posição compartilhada por **DOUGLAS MCGREGOR** (90), que formulou uma tipologia que engloba dois estilos opostos e antagônicos de administrar, ao qual ele deu os nomes de Teoria *x* e Teoria *y*. A Teoria *x* se identificaria com um estilo gerencial excessivamente mecanicista, que se baseia em concepções errôneas e incompletas sobre o ser humano, como por exemplo a idéia de que o homem age somente movido por recompensas salariais ou materiais, e de que necessita uma disciplina rígida e uma supervisão onipresente para que ele produza adequadamente. Ao oposto, a Teoria *y* representaria um estilo de administrar fundamentado na concepção comportamental, a qual acredita que o ser humano também age motivado por fatores de nível psicológico e motivacional e que as potencialidades humanas podem - e devem - ser melhor aproveitadas.

De outro ângulo, a Teoria Comportamental também recebeu significativas contribuições de estudiosos do chamado comportamento administrativo, que tem como expoente máximo **HERBERT SIMON** (91), o qual concebe as organizações como um sistema de decisões, onde cada pessoa participa, escolhendo alternativas de ação. No processo de tomada de decisão visualizado por **SIMON** (92), inexistente a decisão puramente analítica, lógica e racional. A pessoa decidiria baseada em algum tipo de informação, mas, também, em face de sua percepção das situações, o que envolve a personalidade do indivíduo, motivações e atitudes.

Para SIMON (93), os processos da percepção e do raciocínio são básicos para explicitação do comportamento administrativo. No processo decisório estariam presentes aspectos subjetivos que não podem ser tratados como fatores independentes e inexplicados. A aplicabilidade da decisão puramente racional - como deseja a abordagem mecanicista - implicaria que a pessoa viesse a decidir baseada numa imensa gama de informações a respeito de cada situação. Como isto é humanamente impossível, a pessoa decide com base em algumas informações, assumindo *pressuposições* a respeito do restante, daquilo que lhe é racionalmente desconhecido.

A subjetividade nas decisões pessoais seriam, assim, muito grandes. As situações simples, nas quais um homem planeja e executa seu próprio trabalho, exigem decisões pessoais. À medida que esta tarefa se expande e aumenta, exigindo a interação de várias pessoas, a simplicidade desaparece, tornando necessário o trabalho organizado de grupo, cuja atuação constitui os processos administrativos que SIMON (94) assegura serem, basicamente, processos decisórios, pois constituem o estabelecimento de métodos de rotina que visam selecionar e determinar os cursos de ação mais adequados.

A Teoria Comportamental tem sido objeto de críticas, pela *psicologização* de certos aspectos organizacionais, apontados por MILLS (95) como excessivamente exagerados ao considerar os indivíduos *como satisfeitos ou insatisfeitos, motivados ou desmotivados, racionais ou não-racionais*.

PERROW (96), por sua vez, assegura que o comportamento administrativo defendido por Simon é incompleto, pois deixa de lado os processos interpessoais que não estão incluídos na organização formal. A partir da Teoria Comportamental, no entanto, a organização passou a ser vista como um organismo social, onde as pessoas tem aspirações e onde desenvolvem estilos de administração e sistemas de organização para lidar com os indivíduos.

Da Teoria Comportamental emergiu, na década de 60, o movimento de D.O. - Desenvolvimento Organizacional - ocupado em viabilizar a obtenção da mudança e da flexibilidade organizacional. A mudança organizacional planejada tem recebido contribuições de diversos especialistas e estudiosos, dentre os quais evidenciam-se **WARREN BENNIS** (97), **CHRIS ARGYRIS** (98), **WILLIAM REDDIN** (99), **BLAKE** e **MOUTON** (100) e vários outros.

1.2.3 ABORDAGEM NEOCLÁSSICA DA ADMINISTRAÇÃO

Nascido em Viena, Áustria, em 19 de novembro de 1909, o professor **PETER DRUCKER** (101), naturalizado americano, tem-se notabilizado no campo da análise da gestão empresarial. Desde sua primeira obra sobre administração, *The concept of corporation*, em 1946, na qual abordava o modelo corporativo da *General Motors*, até os seus mais recentes livros, como, por exemplo, *As novas realidades*, **DRUCKER** (102) tem defendido uma administração pragmática, voltada para resultados concretos e palpáveis. Sua brilhante trajetória como professor universitário, conferencista, escritor, e

a consistência e a nitidez das suas idéias, fazem-no ser identificado, hoje, como elemento de primeira grandeza na Teoria Neoclássica da Administração.

A abordagem neoclássica parte do princípio de que toda a organização existe para alcançar objetivos e gerar resultados, em função dos quais a organização deve ser dimensionada, estruturada e orientada. De acordo com **NEWMANN** (103), a administração consiste em orientar, dirigir e controlar os esforços de um grupo de indivíduos para um objetivo comum. Ampliando a concepção usual sobre *objetivos organizacionais*, **DRUCKER** (104) enfatiza que as organizações não vivem para si próprias, mas são meios, são órgãos sociais que visam à realização de uma tarefa social. O objetivo da organização está fora dela e é sempre uma contribuição específica para o indivíduo e para a sociedade. Este é um traço marcante da Teoria Neoclássica.

Na apologia, ou na construção, da abordagem neoclássica, **DRUCKER** (105) não está sozinho. Vários autores tem-se dedicado a revisitar as demais teorias - especialmente as integrantes da abordagem mecanicista - e tem procurado interpretá-las e ajustá-las aos dias atuais. Nomes do porte de **KOONTZ** e **O'DONNEL** (106), **ERNEST DALE** (107), **ALFRED SLOAN JR** (108), **RUSSEL ACKOFF** (109), **IGOR ANSOFF** (110), **GEORGE ODIORNE** (111) e muitos outros têm oferecido a sua contribuição neste campo.

Os neoclássicos advogam que todas as grandes organizações são diferentes em seus objetivos, em seus propósitos, mas são essencialmente semelhantes na área administrativa. Desta forma, eles ficam muito à vontade, como o fez **DRUCKER** (112), para rejuvenescer as idéias de **TAYLOR** (113), originalmente moldadas nas bancadas de fábricas, vindo a prescrevê-las para empresas atuantes na área de serviços, como instituições financeiras, cadeias de lanchonetes, entidades hospitalares e para vários outros tipos de organizações não-fabris. Eclético, **DRUCKER** (114) não hesita, ainda, em colocar lado a lado, no seu receituário, a abordagem mecanicista e a abordagem humanística. De fato, para as *empresas de serviços* ele recomenda questionar as tarefas operacionais (para que existem, para que servem, poderiam ser extintas, poderiam ser simplificadas?), sugere estabelecer padrões de desempenho para cada atividade e enfatiza as vantagens em instituir uma filosofia de parceria entre a empresa e os seus funcionários.

A abordagem neoclássica se fundamenta mais intimamente na abordagem racional-mecanicista da organização, recontextualizando-a e amparando-se nos princípios administrativos, nas normas formais, na hierarquia, nos aspectos relativos à responsabilidade e autoridade, na estruturação, na racionalização do trabalho, na busca da produtividade e da qualidade. Porém, ela também serve-se de elementos de todas as demais teorias, agregando fatores que possam auxiliar as organizações a atingir resultados. Assim, a par da conceituação clássica, mecanicista, a abordagem neoclássica também emprega conceitos de motivação, liderança, atuação em equipe, organização informal e vários outros.

Quando do advento da abordagem racional-mecanicista da administração, ficou caracterizada uma postura de atuação eficiente, ou de eficiência organizacional, na qual eram enfatizados os meios, os recursos, os processos, as rotinas, em detrimento da clientela ou do mercado. Já a abordagem neoclássica tem outro enfoque, estando voltada para a eficácia organizacional, à medida que se direciona fortemente para a obtenção de resultados. É tão intenso esse direcionamento para resultados tangíveis, na abordagem neoclássica, que na década de 70 houve um incremento da chamada **APO** (Administração por Objetivos), técnica de direção de esforços através do planejamento e controle, onde a empresa necessariamente define em que negócio está atuando, onde pretende chegar, e no qual são definidos objetivos globais e setoriais da organização. Esses objetivos são respaldados por completas definições de autoridade e passam a constituir-se, então, em verdadeiros guias para a ação. Na abordagem neoclássica, contudo, os objetivos devem ainda ser aferidos no âmbito social, atingindo o que **GERALDO RONCHETTI CARAVANTES** (115) identifica como *efetividade organizacional*, assim considerado o estágio organizacional em que uma empresa ou instituição esteja produzindo resultados socialmente relevantes.

1.2.4 ABORDAGEM CONTINGENCIAL DA ADMINISTRAÇÃO

Na metade da década de 60, dois pesquisadores americanos, **PAUL LAWRENCE** e **JAY LORSCH** (116), deram divulgação aos resultados de uma pesquisa que haviam desenvolvido com o objetivo de identificar possíveis fatores ou atributos que levariam as empresas a obter sucesso no seu embate com o ambiente

externo. **LAWRENCE** e **LORSCH** (117) analisaram dez empresas, pertencentes a três diferentes segmentos industriais - plásticos, alimentos empacotados e containers - chegando à conclusão que a estrutura dessas empresas e a própria forma de funcionamento de seus departamentos e setores, reagiam à mudança do ambiente externo. A resposta que essas empresas contrapunham à mutação ambiental, em alguns casos, dava-se através da adequação dos subsistemas (setores de vendas, distribuição, etc) mais afetados pela transformação. Em outras palavras, esses subsistemas diferenciavam-se para atender à demanda do ambiente. Em outros casos, a empresa como um todo procurava integrar-se, buscando uniformidade de propósitos entre as suas várias áreas, como forma de responder às pressões do seu ambiente global.

A grande conclusão da pesquisa de **LAWRENCE** e **LORSCH** (118) é de que a empresa que mais se aproxima das características requeridas pelo ambiente, está mais sujeita ao sucesso do que a empresa que se afasta muito delas. A estrutura de uma organização e o seu funcionamento são dependentes da interface com o ambiente externo. De acordo com **RICHARD HALL** (119), a contribuição decisiva dessa pesquisa está ligada ao fato de que a eficácia não é atingida por se seguir um dado modelo organizacional, mas sim por conseguir estabelecer uma estrutura e um *modus operandi* adequado às contingências enfrentadas pela empresa. Não existe um pré-definido *modo melhor* de organizar-se com o objetivo de atingir as metas das organizações dentro de um ambiente instável e altamente diversificado. Em outros termos, não há uma única e melhor forma (*the best way*) de organizar uma empresa.

Essas conclusões coincidem, em alguns pontos, com outra pesquisa realizada no final da década de 50 pelo **Tavistok Institute of Human Relations**, de Londres, cujos pesquisadores **BURNS** e **STALKERS** (120) analisaram 20 empresas industriais para verificar as relações existentes entre as práticas administrativas e o ambiente externo dessas empresas. **BURNS** e **STALKERS** (121) constataram que um alto grau de complexidade no ambiente externo como, por exemplo, um elevado índice de competitividade empresarial e emprego de tecnologia sofisticada, dentre outros fatores, leva as organizações a também estruturarem-se e organizarem-se com uma certa diferenciação e complexidade, levando-as a adotarem modelos *orgânicos*, onde a ênfase é a flexibilidade estrutural, maior interação entre as pessoas e a utilização de técnicas comportamentais de gerenciamento. Por outro lado, condições ambientais relativamente estáveis, levam a um tipo de organização *mecanicista*, com o predomínio de uma estrutura e normas de trabalho estáveis, centralização decisória e pouca interação entre as pessoas.

No mesmo sentido orientou-se **ALFRED CHANDLER JR** (122), que ainda em 1962 realizou uma competente investigação sobre a evolução estrutural de grandes corporações americanas, comparando-as com a evolução das estratégias de negócios que as mesmas vieram a utilizar, no passado, em decorrência da transformação do próprio ambiente onde atuavam. Foram estudadas quatro grandes empresas americanas - *Du Pont, General Motors, Standard Oil e Sears Roebuck* - sendo que a conclusão de **CHANDLER** (123) é de que a estrutura organizacional dessas grandes empresas foi sendo gradativamente adequada às estratégias que elas assumiam, ao longo do tempo, para atender as demandas ambientais.

CHANDLER (124) afirmou que, numa determinada situação em que:

"...os mercados, fontes de matérias-primas e processos produtivos permanecem relativamente invariáveis, são poucas as decisões empresariais que devem ser tomadas... mas quando a tecnologia, os mercados e as fontes de suprimento mudam rapidamente, os defeitos da estrutura tornam-se mais evidentes."

A abordagem contingencial da administração recebeu, também, considerável contribuição derivada das pesquisas da socióloga inglesa **JOAN WOODWARD** (125) que, no final da década de 50 analisou 100 empresas industriais inglesas, constatando que a tecnologia tem um significativo impacto sobre a estrutura e a forma de organização de uma empresa. **Woodward** detectou uma relação direta entre as seguintes variáveis: *complexidade da tecnologia empregada, volume de trabalho administrativo e quantidade de níveis de chefias*. Segundo ela, quanto mais complexa a tecnologia, maior é a quantidade de trabalho administrativo e mais elevado é o número de chefias intermediárias. Mas, sua principal descoberta é de que para cada espécie de tecnologia, as empresas pesquisadas, daquele grupo, adotavam um tipo de estruturação organizacional específico.

Com a abordagem contingencial, a ênfase se desloca de dentro para fora das organizações, vindo a centrar-se nas demandas ambientais e no seu impacto sobre a dinâmica organizacional. Assume-se que os sistemas culturais, políticos, econômicos, afetam intensamente as organizações e que a interação das empresas com os fatores ambientais exige uma estruturação e uma forma de organização mais adequadas às circunstâncias da realidade circundante. Na abordagem contingencial, nada há de

absoluto ou definitivo. Tudo se torna relativo, à medida que o ambiente é volátil e exige respostas no decurso da sua mutabilidade.

Como pode-se observar na apresentação das diversas teorias, cada uma delas está indissolúvelmente presa à época histórica em que foi gestada. No limiar do século XXI, numa era de intensa mutação tecnológica e social, as várias escolas continuam sendo aplicadas. Porém, persiste uma incessante busca de novos caminhos, de novas formas de gestão empresarial que consigam conjugar a obtenção concomitante da produtividade/qualidade e da felicidade humana. Um desses modelos de gestão poderá ser, talvez, a administração participativa, a qual a seguir tentaremos apresentar e conceituar.

1.3 ADMINISTRAÇÃO PARTICIPATIVA

A administração participativa, ou gestão participativa, é designada em francês, segundo **FERNANDO FREITAS** (126), como *le management participatif* e em inglês como *participatory management* ou *participative management*. A expressão *administração participativa* remonta à língua latina, vindo do substantivo *participes*, ou seja, aquele que tem uma parte de, aquele que partilha ou tem quinhão.

Na concepção de **ROCCA** e **REFOURS** (127):

"a administração participativa é um modelo de gestão onde os funcionários em geral, de uma empresa, podem influir nas decisões, exercer controle, ter poder, estar efetivamente envolvidos."

Nos seus limites superiores, ou na sua plenitude, a administração participativa pode elevar os funcionários a uma situação paritária em relação aos empresários o que enseja que venham a ser aquinhoados com uma parcela do capital da empresa. Na iniciativa privada, esta situação pode ser alcançada, de acordo com **MONAT** (128), de uma maneira essencialmente pragmática, sem basear-se em uma posição ideológica ou doutrinária.

O pragmatismo evidenciado por **MONAT** (129), que impulsionaria o estabelecimento da gestão participativa, na verdade é a eterna questão da melhoria do desempenho organizacional. **CHARBONNEAU** (130) nos alerta de que se quisermos tratar do assunto produtividade/motivação segundo os critérios que se impõem na administração moderna, precisaremos situar-nos muito nitidamente num clima de participação.

Na realidade, existem fortes evidências de que o modelo participativo oferece boas probabilidades para que sejam alcançadas alta produtividade e elevada rentabilidade. Estas, pelo menos, são as constatações de **RENSIS LIKERT** (131) que, em suas pesquisas, verificou que a médio e a longo prazo, o sistema participativo é o que oferece maior produtividade/qualidade em relação a outras formas de gestão.

LIKERT (132) também constatou que, na prática, as empresas conseguem implementar o modelo participativo através de um processo decisório altamente descentralizado, mas bem integrado, onde as informações fluem na estrutura hierárquica não apenas de cima para baixo e vice-versa, mas também no sentido horizontal. A administração participativa pressupõe que haja um envolvimento permanente dos funcionários na fixação dos objetivos, na definição de planos de recompensas econômicas, no aperfeiçoamento de métodos de trabalho e na aferição do progresso individual. Ainda segundo **LIKERT** (133), nessas organizações vigora uma filosofia empresarial de total confiança nos subordinados, de estímulo à ampla interação supervisor/subordinado e de envolvimento de todos os níveis no processo de controle.

Portanto, na administração participativa há uma ampla e intensa cooperação entre as pessoas, com ênfase especial para a atuação em equipe, na forma de grupos de trabalho, gerências de projetos e estruturas matriciais. A comunicação é envolvente, multidirecionada e abrangente. A tomada de decisões ocorre a nível consensual, integrado e, em termos operacionais, ela acontece descentralizadamente. A administração participativa fortalece a responsabilidade e a lealdade à instituição. Este modelo de gestão enseja uma fraca rotatividade funcional, proporciona uma redução dos desperdícios de recursos e tem, como decorrência, o moral e ânimo elevado entre o pessoal. Todas as forças sociais, na administração participativa, dirigem-se para a consecução dos objetivos da organização formal, até porque, conforme depreende-se da constatação expressa pela professora **LÍLIA MARIA VARGAS** (134), a gestão participativa é um instrumento de administração de conflitos, onde os objetivos da organização formal seriam resultante de um processo de divisão de poder entre os grupos, com a possibilidade real de que todos possam influenciar as decisões, inclusive as estratégicas e políticas.

Mas, seria temerário afirmarmos que a gestão participativa está sendo buscada apenas porque se afigura como um poderoso instrumento de produtividade/qualidade, muito embora este seja um substancial motivo para a sua implementação. O que também se observa, é que as teorias administrativas conhecidas, muitas vezes apresentam uma certa defasagem em relação ao contexto social e histórico que vivenciamos, onde atuam as *novas bases ambientais*, carentes de uma renovada abordagem. O professor **PAULO ROBERTO MOTTA** (135) assinala, dentre outros aspectos que estamos enfrentando um novo relacionamento mando-subordinação, caracterizando uma democratização que vem-se firmando cada vez mais acentuadamente, inclusive na família e na escola, com inevitáveis reflexos na empresa. Esta recontextualização do mando-subordinação não estaria ocorrendo isoladamente em nossa sociedade, mas sim interativamente com outros processos, como a intensa difusão de informações pelos meios de comunicação e a rápida obsolescência das estruturas sociais estabelecidas, por força da velocidade da mudança, a nível tecnológico, cultural e social.

Para o professor **MOTTA** (136), no sentido amplo e teórico do termo, participação compreende:

"todas as formas e meios pelos quais os membros de uma organização, como indivíduos ou coletividade, podem influenciar os destinos dessa organização (...) podendo-se definir a participação como a influência, ou assunção, por parte dos indivíduos que se encontram abaixo do nível de direção superior, de decisões ou funções usualmente consideradas privativas da gerência ou dos proprietários da empresa."

Sob a estrita ótica empresarial, a gestão participativa seria muito próxima à organização que **MINTZBERG** (137) rotula como *ad-hocracia*, onde o poder de decisão distribui-se entre dirigentes e não-dirigentes, atuando em estruturas matriciais com circulação de informações de forma flexível e informal. Curiosamente, contudo, **MINTZBERG** (138) minimiza o aspecto da redistribuição do poder, enfatizando que o *problema da participação reside na natureza da tarefa e no desenho da estrutura*, o que lhe possibilita afirmar que o ideal democrático pode ser alcançado via delegação extensiva, dentro de modelos organizacionais já existentes, como a citada ad-hocracia. Para **NAISBITT** e **ABURDENE** (139), sintonizados com os novos tempos evidenciados por **MOTTA** (140), as *fases ambientais* requerem que a organização seja *re-inventada*, ou seja, dê lugar a um modelo organizacional que, por ser novo, necessita ainda ser construído e onde, muito possivelmente, encontrem eco as considerações de **MENDONÇA** (141), para quem, em essência:

"...na gestão participativa o que está em jogo é o poder, ou a capacidade de uma pessoa ou de um grupo exercer controle sobre uma ação ou uma decisão organizacional."

Não há dúvidas, porém, de que, conforme ressalta **MARIA JOSÉ BRETAS PEREIRA** (142):

"as formas tradicionais de organização não serão mais válidas num futuro bem próximo: a aceleração e a turbulência das mudanças exigirá um grande esforço de ajustamento de todas as camadas da sociedade."

O novo *design* organizacional, que repousa fundamentalmente no tripé *poder, estrutura e comunicação* poderá ter, talvez, a forma que **LANDIER** (143) convencionou designar de *policelular*, onde o pequeno grupo de trabalho é o ponto fundamental da organização. Em termos de estrutura, este modelo organizacional é constituído de uma rede de *células de trabalho*, algumas estáveis no tempo, outras efêmeras, interagentes e ligadas a uma célula central que assegura unicidade e controla a eficácia das demais células. No que se refere a comunicação, além do fluxo inter-células, ela é fortalecida pelas relações interpessoais, que são intensas, tanto a nível interno de cada célula, como pelo fato de uma mesma pessoa poder integrar mais de uma célula. No que tange ao poder, os papéis individuais não são pré-definidos no interior da célula; cada pessoa desempenha funções de acordo com a sua capacidade, garantindo-se aos membros da célula o exercício da sua capacidade de iniciativa.

A organização *policelular* se prestaria, assim, à gestão participativa, configurando, ainda, um modelo organizacional que **MENDES RIBEIRO** (144) designa como *holístico* e indica como próprio para a nossa cultura, segundo ele avessa à autoridade e rica em criatividade, irreverência, cordialidade, informalidade, preconizando que esse tipo de administração encontrará um campo profícuo no Brasil e, por extensão, nos povos latinos.

A aplicabilidade da gestão participativa no Brasil, contudo, não depende apenas da feliz coincidência entre a flexibilidade deste modelo de gestão empresarial e os traços marcantes de nossa cultura e comportamento, como o informalismo, criatividade e outros, referidos por **MENDES RIBEIRO** (145). Pressupõe-se, na realidade, que a adoção deste novo modelo organizacional, hoje, no Brasil, requeira que os empresários cumpram

uma etapa primária, básica que, no caso do nosso país, deve anteceder a introdução da gestão participativa. Não há como sequer cogitar da introdução da administração participativa em muitas empresas brasileiras se elas não propiciarem aos seus funcionários, primeiramente, uma satisfatória qualidade de vida no trabalho, na forma de salários razoáveis, certa segurança no emprego, respeito ao ser humano e um digno ambiente físico-psicológico. Esta satisfatória qualidade de vida no trabalho (QVT), está longe de ser uma política empresarial de cunho paternalista pois, na concepção de **FERNANDES e GUTIERREZ** (146), são o esteio da duradoura produtividade e qualidade e, ao mesmo tempo, evitam, segundo eles, a alienação do trabalhador e as suas conseqüências, *como alcoolismo, sabotagem, absenteísmo, rotatividade, paralisações, greves, operações tartarugas... entre outras.*

Cumprida esta etapa, que se fundamenta na abordagem humanística da administração, anteriormente explicitada, a adoção efetiva da gestão participativa ainda requer que as empresas encontrem meios de firmar-se no imaginário de seus funcionários, como uma entidade que seja a própria extensão de suas casas, aqui entendendo-se *casa* dentro dos preceitos sociológicos de **DA MATTA** (147). Como vimos também anteriormente, **Da Matta** advoga que o brasileiro cultiva um envolvimento profundo com a sua *casa*, composta pelo seu lar, sua família e seus amigos, apresentando, ao oposto, um quase absoluto descomprometimento com os destinos do seu bairro, da sua cidade, do seu país. O brasileiro, de uma maneira geral, seguindo a linha de raciocínio de **DA MATTA** (148), vivencia um agudo descompromisso e, em certos casos, até um determinado desprezo pela maioria das instituições políticas, sociais e econômicas de seu país.

Ora, a gestão participativa é justamente o oposto desta situação, pois ela significa o próprio envolvimento, atuação em equipe, comprometimento, deliberação em conjunto. Sendo assim, como encontrar o caminho da gestão participativa - ou como construí-lo - pode ser o grande desafio a ser enfrentado pelos responsáveis pelas organizações brasileiras. Talvez algumas respostas possam ser encontradas nas próximas páginas, onde algumas das idéias Semler serão analisadas e um pouco mais aprofundadas e, também, mais adiante, no Capítulo 3, que trata, justamente, do processo evolutivo de uma organização totalitária para uma organização participativa.

CAPÍTULO 2

A CONCEPÇÃO ORGANIZACIONAL PRECONIZADA PELAS IDÉIAS-SEMLER

2. A CONCEPÇÃO ORGANIZACIONAL PRECONIZADA PELAS IDÉIAS-SEMLER

Virando a própria mesa, título do livro de Ricardo Semler, evoca a idéia de romper com o estabelecido, com o vigente, com o aceito. Na sua auto-missão de virar a própria mesa, ele exerce um papel de confrontação com a sistemática predominante, a nível de condução empresarial. Seu principal objetivo é dar maior oportunidade de participação e de envolvimento aos funcionários em geral, nos destinos da sua organização. Uma análise superficial de seu livro, pode-nos fazer acreditar que se trata, verdadeiramente, de uma obra de apologia ao modelo participativo de gestão organizacional. Este seu objetivo básico será devidamente analisado no Capítulo 3 desta dissertação.

De imediato, nos interessa o fato de que uma leitura um pouco mais acurada de suas idéias, nos mostra que muitas das suas proposições criticam deliberadamente, porém de forma implícita, algumas das escolas e teorias organizacionais. Ao mesmo tempo, constatamos que outras de suas idéias e sugestões apenas reforçam algumas correntes de pensamento atuais, no campo de administração de empresas.

Muitas dessas idéias, as quais adiante explicitamos, foram formuladas por Semler sem oferecer aos seus leitores um devido embasamento acadêmico, o que propicia uma releitura mais atenta do seu conteúdo.

2.1 O MUNDO QUE SEMLER AFRONTA

De uma maneira sutil, porém convicta, Semler esforça-se em passar a mensagem de que o mundo da ordem, do pré-estabelecido, da organização formal, pertence ao passado, ao tempo do fundador da sua empresa. Algumas das idéias-Semler prestam-se muito bem ao intento de desmerecer a abordagem racional-mecanicista, vinculando indiretamente seus principais expoentes, como **TAYLOR** (149), **FAYOL** (150) e **WEBER** (151), a um mundo que já se obsoletizou e que, portanto, pertence única e exclusivamente ao passado.

No universo arcaico delineado por Semler, cabiam os cartões-ponto, com uma chapeleira central na portaria, e um guarda extra para fiscalizar os operários para que ninguém batesse o cartão-ponto para o colega. Atuar nesse mundo de brumas, urdido em tempos longínquos, requeria um terno sóbrio, camisa com abotoadura, gravata com pequenos desenhos.... O cenário conservador e tradicional também englobava o ritual dos operários serem revistados no final da tarde. Era um contexto onde a autoridade tinha de ser cultivada e preservada, através do formalismo que exigia o respeitoso tratamento Dr. Ricardo, ao invés do popular *Dickie*, e que se insurgia contra a espontaneidade de despachar com as pessoas com os pés em cima da mesa..., ou trabalhar

um meio dia por semana, em casa, assinando documentos completamente à vontade, vestindo bermudas... .

Para Semler, a produção em série que projetou e enriqueceu **FORD** (152) já não é o melhor caminho, assim como o rígido e mecânico *modus operandi* de **TAYLOR** (153) não funciona a contento em nosso atual estágio de desenvolvimento social. As próprias organizações burocráticas, inspiradas em **WEBER** (154) e que trouxeram épocas de esplendor à *General Motors*, não são propriamente indicadas para uma era em que *small is beautiful* e onde *uma fábrica com mais de quinhentas pessoas não é administrável no sentido moderno da palavra*. Até o sacrossanto preceito de *unidade de comando*, enunciado por **FAYOL** (155) é posto à prova por um Semler que enfatiza a necessidade das organizações atuarem sob uma sistemática onde haja *uma estrutural ausência de estrutura*.

Uma carga adicional de inconformismo com o legado de **WEBER** (156), nos é oferecida por Semler, que se diz crítico das burocratizadas multinacionais *cujos métodos são extraídos de grossos manuais que ensinam desde a condução da política de marketing, até como mandar fax à matriz pedindo autorização para ir ao banheiro*. Em sua cruzada contra as disfunções da burocracia, Semler sugere a adoção, pelos executivos, de duas latas de lixo, como símbolo de uma verdadeira guerra que, segundo ele, deve ser travada contra o excesso de papéis e documentos burocráticos.

No entanto, apesar de todo este forte posicionamento, podemos afirmar que a ojeriza que Semler demonstra quanto ao ideário racional-mecanicista, nem sempre pertenceu à sua maneira de encarar as organizações. Em entrevista ao Dr. **CHARLES GARFIELD** (157), podemos perceber como Semler visualizava as organizações ao assumir os negócios da sua família:

"...agora você tem de verificar a hora em que as pessoas estão chegando, tem de determinar estruturas salariais, tem de desenvolver organogramas, tem de ter escritórios separados (...). Tudo tem de ser quantificado. Você tem de controlar construindo sistemas e tendo grandes manuais de política interna."

É verdade que Semler credita esses pensamentos a pessoas que, na época, estariam tentando influenciá-lo; não obstante, ele não podia fugir ao fato de que estava adentrando num universo empresarial cujo padrão dominante era justamente o de planificação e poder centralizados. Seu mérito, contudo, reside em questionar, em manifestar seu inconformismo quanto a esse *status quo*, posição que torna-se clara quando afirma ao Dr. **GARFIELD** (158) que:

"...começamos a pensar sobre isso e dissemos: Essa é a única maneira de operar? E decidimos que não era. Ficou claro que queríamos algo mais, algo diferente (...). Nós nos livramos de todas as regulamentações insignificantes (...) não temos um código de vestuário (...) nem salas trancadas (...) nem auditoria de ninharias..."

2.2 A VISÃO ORGANIZACIONAL QUE SEMLER FORTALECE

Uma das abordagens organizacionais que abriga as idéias de Semler, é a neoclássica, por vários aspectos. Um desses aspectos está ligado, por analogia, a uma citação indireta que Semler faz ao pensamento de **PETER DRUCKER** (1959):

"Há de se definir claramente em que tipo de negócio se está e, além disso, é imperativo decidir qual o padrão de qualidade desejado e a importância que custos e preços terão na estratégia."

Na abordagem neoclássica, é muito presente a preocupação com a missão da empresa, com o tipo de negócio no qual a empresa atua, com a qualidade e a performance empresarial, com os objetivos e metas organizacionais. Nesta abordagem também é muito forte, por outro lado, a questão da *missão social da empresa*, com o papel social da organização, preocupação esta que também coincide com o posicionamento de Semler de que a empresa *só tem razão de ser se der um retorno à comunidade*. Esta questão, inclusive, permeia o próprio Semler, como indivíduo, quando afirma que um dos seus projetos pessoais é instituir uma entidade de retreinamento de marginalizados da sociedade (mendigos, por exemplo). Ademais, ele inclina-se nitidamente para a obtenção de resultados, para a consecução dos objetivos organizacionais, assumindo, assim, a nosso ver, vários dos axiomas básicos da abordagem neoclássica.

Dentro do espírito da abordagem neoclássica, Semler mostra-se com liberdade para prescrever várias medidas pertencentes às demais teorias organizacionais, desde que contribuam para alcançar objetivos organizacionais. Assim, ele busca inspiração na teoria comportamental, enfatizando constantemente os aspectos de motivação das pessoas, incluindo a necessidade de *criar um ambiente de segurança no emprego, condições necessárias para a motivação, produtividade e sobrevivência de longo prazo*. Da mesma forma, embora encontrando disfunções na aplicabilidade das idéias de *WEBER* (160), conforme vimos anteriormente, ele não reluta em empunhar uma das bandeiras weberianas, ao afirmar que deve-se profissionalizar a gestão empresarial, separando-se a propriedade da função executiva.

Outra característica que permeia a sua obra, é a quase obsessão com a mudança, com a evolução ambiental, com os novos tempos, demonstrando um acurado *feeling* acerca da mutação ambiental e a necessidade de ajustamento e resposta às novas situações. Com uma visão, neste caso, claramente pertencente à abordagem contingencial da administração, preconizando que *a empresa deve buscar atualização através de visitas de seus funcionários a outras organizações, dentro ou fora do seu ramo, que estejam inovando na maneira de gerir seus negócios (...) ou por meio de cursos rápidos que discutam o futuro da empresa e novas técnicas de gestão*. Para Semler, é vital que as empresas, para sobreviverem a longo prazo, tenham a *capacidade de enxergar a necessidade de mudanças a tempo, com coragem para implementá-las antes que seja tarde demais*.

Os traços mais evidentes na obra de Semler são o pragmatismo e a tendência à mudança organizacional, esta última também entendida como um processo que conduz à motivação e ao bem-estar dos funcionários. Nossa percepção é de que muitas das idéias-Semler obtém repercussão menos pelo conteúdo e mais pela forma como são divulgadas. São idéias atualizadas, em geral pertencentes ao que há de mais moderno em termos de gestão empresarial, porém não são originais ou inéditas. Na verdade, elas são amplificadas pela forma bombástica como são enunciadas, vindo a causar possível espanto e profunda estupefação em seus interlocutores. Em outras palavras, Semler parece brandir com eficiência os seus conhecimentos sobre o *estado da arte* em administração, ao colocá-los na forma de sugestões de cunho prático que atacam indistintamente vários procedimentos e rituais que prevalecem em nossas organizações, podendo fazer seus leitores intercambiarem velozmente os papéis de heróis-vítimas-heróis, dependendo das práticas por eles adotadas em suas respectivas empresas.

Selecionamos, a seguir, algumas medidas pragmáticas preconizadas por Semler que, por terem sido implementadas na sua empresa, nos serão de utilidade para uma aferição inicial a respeito da pseudo-contribuição das idéias-Semler para uma pretendida revolução no campo da gestão organizacional.

2.2.1 ESTRATÉGIA DE NEGÓCIOS: CRESCIMENTO POR AQUISIÇÃO DE EMPRESAS

Semler dedica muitas páginas do seu livro à descrição de como funcionou, na prática, sua estratégia de crescer incorporando outras empresas. No relato da execução de sua estratégia, não faltaram lances perspicazes e ousados, que culminaram até na aquisição de pequenas subsidiárias de multinacionais que pretendiam retirar-se do Brasil. Para ele, *o crescimento por aquisição de empresas é emocionante, glamouroso e rápido, muito embora apresente riscos, pois a empresa adquirida nunca é como você achava que era e nunca bate (sic) com o que lhe contaram dela*. Sua conclusão é de que o importante e vital é que a aquisição se encaixa dentro de uma estratégia sólida de longo prazo, onde as questões básicas também envolvem *os dilemas de crescer ou consolidar, ampliar a oferta de produtos ou manter-se segmentado, comprar empresas para crescer ou resistir à tentação de boas oportunidades*. Sua estratégia básica, entretanto, era adquirir empresas *que tivessem sinergia conosco e dispusessem de tecnologia de ponta*.

As idéias cristalinamente apresentadas por Semler, com características passíveis de serem percebidas como pertencentes à categoria do pulo-do-gato, ou extremamente inovadoras e originais, tem, na realidade, um forte suporte nas técnicas para análise de indústrias e da concorrência defendidas por **MICHAEL PORTER** (161), o qual enfoca o domínio da *tecnologia* como sendo algo favorável à empresa que a detém, pois

funciona como uma espécie de desestímulo ou barreira à entrada de novos concorrentes no mercado.

Ao mesmo tempo, a formulação de Semler também encontra guarida efetiva na estratégia empresarial defendida por **IGOR ANSOFF** (162), que aborda exatamente as questões da *sinergia* empresarial, que para ele significa uma combinação eficaz entre os produtos e o mercado de uma empresa ou grupo empresarial, de forma que o desempenho combinado mostra-se superior à simples soma de suas partes.

2.2.2 MUDANÇAS FUNCIONAIS: MARKETING, O&M E SISTEMAS

Sumariamente, Semler execra os analistas de sistemas, entrega às feras os marketeiros e advoga o fim da carreira dos analistas de organização e métodos. Sem muito pejo, ele argumenta que os marketeiros estariam sofrendo de *miopia em marketing* e que, portanto, ou se reciclam, ou são eliminados. Sequer transfere o crédito pela enunciação dessa miopia ao genial professor norte-americano **THEODORE LEVITT** (163), que em célebre artigo na *Harvard Business Review*, no início da década de 60, chamou a atenção, dentre outros aspectos, de que um consumidor adquiria um produto para satisfazer uma necessidade específica e que, embora isso pudesse parecer o óbvio, muitos empresários e executivos de alto nível não estavam visualizando adequadamente este fato.

Segundo o raciocínio de LEVITT (1964), a consumidora de um cosmético, por exemplo, ao adquiri-lo e utilizá-lo estaria tentando satisfazer uma necessidade, consciente ou subjetiva, de vir a tornar-se mais bela e/ou atraente. Dentro desta mesma linha de pensamento, uma fábrica que, por hipótese, produz e vende batons, mercadologicamente está oferecendo produtos relacionados à busca da estética e da beleza, pelas consumidoras. Contudo, a estratégia e a ação mercadológica para promover e vender batons e cosméticos, de uma maneira geral, são bastante diferentes dos esforços de marketing adequados à promoção e à venda de beleza.

As idéias de Levitt implicam em que as atenções das empresas devem deslocar-se da simples visão do processo industrial, do produto fabril em si, para focalizar o mercado, o cliente e as suas necessidades, procurando identificá-las e satisfazê-las. Para Levitt, quem não estivesse conseguindo visualizar essas necessidades e, muito especialmente, a evolução tecnológica e ambiental que impacta o comportamento, hábitos e preferências dos consumidores, estaria padecendo de *marketing myopia*.

Quanto aos analistas de sistemas, Semler os classifica como herméticos, não-voltados para os usuários e munidos de uma semântica indecifrável. Estes profissionais, segundo, ele, são sacerdotes de um templo caríssimo, *com terminais de mainframe (...), plano diretor de sistemas e coisas do gênero*. A fórmula por ele encontrada para equacionar o problema, e adotada em sua empresa, foi desmontar tudo: *IBM 4381 on line, realtime e tudo mais (...) não existe mais plano diretor de informática e área de sistemas. Quem quiser compra seus micros para sua divisão, CAD's, o que for necessário, assumindo compromisso de fazer bater (sic) e integrar*.

Semler tem razão ao queixar-se do hermetismo dos analistas de sistemas e dos custos elevados dos equipamentos de processamento de dados de grande porte. Contudo, ele deixa de explicitar que, neste caso, *a mesa pode ser virada* porque a tecnologia de micros, com know-how avançado e custos acessíveis, tomou-se disponível e popularizou-se. Ele assumiu a postura não de arauto de um novo tempo, mas de um simples divulgador de uma tendência mundial que já estava em andamento, conforme depoimento de NAISBITT e ABURDENE (1985), que em 1985 já descreviam que a IBM estava perdendo mercado no campo da informática, em face do advento dos microcomputadores e que sua resposta foi entrar no mercado de computadores pessoais, com o seu IBM PC, disseminando a nova tecnologia e dando início a uma nova era no campo dos sistemas de informação.

Finalmente, em relação aos analistas de O&M, Semler declara que poucas pessoas, como ele, *são tão visceralmente contra normas e procedimentos (mas que)... a empresa deve ter um mínimo deles para efetuar a transição da empresa familiar para a empresa profissionalizada (...) lembre-se, porém, de que se uma empresa de Organização & Métodos for contratada para fazer isso, você não escapa com menos de (...) mil cento e oitenta e quatro procedimentos e duas mil oitocentas e setenta e seis instruções de caráter temporário*. A visão crítica de Semler também atinge outra das atribuições de O&M, que seria o estudo e a formalização da estrutura hierárquica organizacional, cujo símbolo máximo é o organograma. Para ele, este instrumento *só serve para a burocracia e para as pessoas que não têm certeza da origem das coisas (...) ele nunca deveria ser publicado, afixado ou distribuído para a organização*. Mesmo o apoio que O&M costumeiramente empresta à área de informática, não é poupado por Semler que, descrevendo as mudanças que efetuou na área de

processamento de dados, registra que, *hoje não temos programadores, digitadores ou analistas de O&M.*

Desta forma, Semler está-se reportando às disfunções das tarefas de Organização & Métodos, cujas atribuições se desvirtuaram em muitas empresas, quando passaram a se dedicar exclusivamente às atividades-meio e à burocratização, esquecendo a própria razão de sua existência que, em última instância seria a racionalização do trabalho, a adequada organização das atividades e a montagem de uma estrutura organizacional voltada à produtividade, à eficácia operacional e à qualidade.

Porém, o que Semler aponta e descreve como sendo uma grande constatação sua, em verdade já era uma generalizada percepção à época em que seu livro foi publicado. Neste sentido, **WALTER LERNER** (1966), consultor empresarial paulista, registra o fato de que nos anos 50 e 60 os analistas de O&M tornaram-se personagens muito importantes nas organizações em geral, como profissionais que buscavam dotar as empresas de estrutura e métodos de trabalho adequados aos propósitos organizacionais. Nas décadas de 70 e 80, ao contrário, com o uso intensivo dos computadores de grande porte, muitos técnicos de O&M foram gradualmente absorvidos pelas áreas de sistemas, sendo-lhes confiadas tarefas subalternas e de menor expressão. A nova tecnologia consignou um status ascendente às áreas de sistemas que, assim, conseguiram impor como prioridade aos analistas de O&M a feitura de manuais burocráticos de suporte aos usuários de sistemas e lhes encarregaram de intermináveis levantamentos de dados visando a informatização das rotinas operacionais das empresas. O próprio questionamento e simplificação das atividades, os controles, os cruzamentos de

informações e a estrutura organizacional dessas empresas começaram a ficar em segundo plano.

Podemos depreender da análise de LERNER (1967), que a subordinação de O&M às áreas de sistemas ensejou uma determinada inversão de papéis, onde os profissionais de O&M que conheciam profundamente as atividades e rotinas de suas organizações, passaram a reportar-se a pessoas que detinham apenas o conhecimento de máquina. Esta situação implicou numa certa desvalorização e diminuição do prestígio de O&M. Nas décadas de 60 e início da década de 70, as empresas de grande porte admitiam em seus quadros funcionais, como analistas de O&M sênior, apenas profissionais que apresentassem mais de cinco anos de vivência em atividades ligadas à Organização & Métodos. Na segunda metade da década de 70 e durante a década de 80, as exigências para que uma pessoa fosse admitida numa empresa como Analista de O&M eram mínimas - em muitos casos não era necessário, mais, nem curso superior completo.

A década de 90, contudo, trouxe consigo um verdadeiro boom da informática, com a grande disseminação dos microcomputadores, possibilitando que O&M iniciasse um lento retorno à sua época áurea, pois tratando-se de profissionais que tem a obrigação de conhecer e racionalizar adequadamente as rotinas operacionais de suas organizações, com muita facilidade eles podem fornecer os insumos necessários para que essas atividades sejam adequadas e produtivamente informatizadas, sem a necessidade, via-de-regra, de analistas de sistemas.

Nesta nova situação, as organizações dos mais variados ramos e portes começam a se dar conta de que um competente analista de O&M e um programador habilitado em linguagens de microcomputadores, substituem os verdadeiros exércitos que eram necessários, há pouco anos atrás, para desenvolver sistemas em computador. Ampliando a concepção de **LERNER** (1968), pode-se inferir que os analistas de O&M que tenham um certo domínio de micro-informática, terão o status que os analistas de sistemas desfrutaram no passado, com a diferença favorável de que poderão oferecer respostas mais ágeis, de menor custo e realmente voltadas às reais necessidades das empresas.

2.3 "PROSPERANDO NO CAOS"

Analisando o estilo literário de Semler, a sua forma de escrever, somos capazes de detectar que o seu gosto recai sobre mensagens que, em sua maioria, podemos classificar como telegráficas, dada sua brevidade e concisão. Em certas situações, inclusive, algumas das mensagens podem ser, possivelmente, configuradas como simples clichês; emblemáticos, porém sem aprofundamento. De uma acusação, entretanto, Semler está totalmente absolvido: de uma suposta falta de objetividade ou de carência pragmática. Ao contrário, muito certamente sua obra pode ser classificada como uma receita de bolo e, pela multivariabilidade dos assuntos nela abordados, nos atrevemos a classificá-la como uma coletânea de receitas de bolo. Há receitas para desburocratizar, para profissionalizar a empresa familiar, para assegurar a sobrevivência da organização a longo prazo, para visualizar a necessidade de mudanças, para o crescimento empresarial, para organizar reuniões, para enfrentar a sucessão na empresa familiar, para implementar

a participação, para melhor administrar o tempo do executivo, para preparar a empresa para o futuro, e muitas e muitas outras.

O próprio autor assume conscientemente esta característica do seu livro, chegando a afirmar, em tom de chiste, ao disparar mais uma receita: *então, qual é a melhor fórmula? Todos preparados, de olho na cartola: lá vem coelho...* A nível de curiosidade, efetuamos uma rápida contagem das sugestões apresentadas sinteticamente por Semler, não computando as idéias que ele examinou mais detidamente e aprofundou com maior propriedade. No que se refere especificamente às receitas de bolo, aí englobadas em tal situação faça isso, ou ainda, para verificar tal coisa, identifique tais características, chegamos a um número superior a duzentos tipos de sugestões diferentes, lembretes e idéias. Devemos ressaltar, ainda, que nesta categoria levamos em conta apenas aqueles assuntos que Semler abriu sinteticamente em itens (do tipo no. 1, no. 2, e assim por diante), o que efetivamente teve início apenas a partir do Capítulo 5 do seu livro.

Certamente, não nos propomos aqui a uma análise dessas duzentas e tantas sugestões, mesmo porque algumas delas nos parecem totalmente irrelevantes para o nosso estudo, como por exemplo a que sugere ao empresário ou executivo que leia *2 jornais por dia, 2 revistas nacionais semanais, 1 revista internacional...* Reconhecemos, entretanto, que temas desse gênero têm sua razão de ser na obra de Semler, pois estabelece uma identificação mais simples e direta entre o autor e seus leitores.

Assim, excetuando as sugestões mais rotineiras ou primárias, do gênero *como melhor administrar o tempo e organizar reuniões*, e deixando de lado algumas outras idéias analisadas adiante, nos demais capítulos do presente estudo, podemos classificar a obra de Semler quase como uma declaração de princípios e, mesmo, como algo que apresenta os esteios de uma filosofia empresarial voltada a resultados práticos e sintonizada com a realidade atual. Semler alinhava uma série de preceitos que poderia servir de modelo ou de parâmetros a muitas empresas que se pretendem modernas. Ele expressa, dentre outras coisas, que *nosso maior ativo é o nosso funcionário, nossa maior prioridade é o cliente, nossa maior preocupação é a ética e a seriedade nos negócios, e nosso maior objetivo é a qualidade*. Todos estes tópicos reaparecem com nova roupagem ao longo do livro de Semler, aos quais vão sendo adicionados verdadeiros guias para a ação, compreendendo, dentre outras, sugestões do tipo: *distância entre a cúpula e a base minimizada e produto que seja capaz de gerar orgulho*. Ele defende ardorosamente que a empresa competitiva e que deseje a sua continuidade a longo prazo, deve expressar e cultivar valores dessa natureza.

Ao se referir a esses *mandamentos*, Semler adverte clara e inequivocamente que ele montou-os a partir da sua visão de mundo e das suas expectativas e crenças. Pode ser. Coincidentemente, contudo, os preceitos básicos esposados por Semler foram originalmente enunciados por **PETERS e WATERMAN** (169), em seu livro *Vencendo a crise*, editado no início da década de 80. Os pressupostos evidenciados por Semler são praticamente o âmago das constatações de **PETERS e WATERMAN** (170) que, pesquisando companhias de sucesso nos Estados Unidos, concluíram que haviam alguns fatores que se faziam presentes em quase todas as empresas exitosas pesquisadas, sendo indício de que contribuíam para a excelência empresarial. Esses fatores foram, inclusive,

retomados por **PETERS** (171), em 1987, que os atualizou e os prescreve como imprescindíveis para enfrentar um ambiente caótico, turbulento e com elevada competição. Neste seu livro, *Prosperando no caos (Thriving on chaos)*, publicado nos Estados Unidos um ano antes da primeira edição de Virando a própria mesa, **PETERS** (171) defende a adoção de uma filosofia empresarial praticamente idêntica não somente aos *mandamentos* aqui referidos, mas a uma boa parte das idéias de Semler.

Na realidade, o nível de coincidência entre as idéias de Semler e as de **PETERS** (172) é elevadíssimo. O primeiro sugere *duas latas de lixo*, como emblemática mensagem contra a burocratização; o segundo conta um episódio exemplar de um gerente que comprou *uma caixa de correspondência* vermelha na entrada de seu departamento, como símbolo da expressa rejeição que deveriam sofrer os regulamentos e normas burocratizantes. A caixa tinha um desenho e a inscrição: mande para o Mickey Mouse!.

PETERS (173) sugere, também, a eliminação de vagas para a Diretoria no estacionamento da empresa, como forma de democratizar a organização e eliminar privilégios; Semler divulga que teve a idéia e adotou este procedimento em sua empresa...

As opiniões de Semler e de **PETERS** (174) são absolutamente convergentes em vários aspectos e sugestões, como por exemplo: reduzir os níveis hierárquicos das organizações, implementar a participação dos funcionários nos lucros, oferecer uma certa garantia de emprego ao pessoal, envolver todos os funcionários nos assuntos da organização e incentivar uma postura pró-ativa quanta a mudanças, combate sistemático

à burocratização, visitas/contatos com o mundo exterior (outras empresas, fornecedores), integridade com todos os públicos e ênfase no trabalho em equipe.

CAPÍTULO 3

O PROCESSO EVOLUTIVO DE UMA ORGANIZAÇÃO AUTOCRÁTICA PARA UMA ORGANIZAÇÃO PARTICIPATIVA

3. O PROCESSO EVOLUTIVO DE UMA ORGANIZAÇÃO AUTOCRÁTICA PARA UMA ORGANIZAÇÃO PARTICIPATIVA

Para Ricardo Semler, o melhor enquadramento da *empresa tradicional* dá-se através do termo "obsolescência". Segundo ele, está completamente defasado o modelo de gestão empresarial que vigora na vasta maioria das organizações que hoje existem. As empresas, de uma maneira geral, ainda estão adotando uma forma de gerenciamento pertencente a um contexto sócio-cultural que privilegia o autoritarismo e a rigidez comportamental e que, evidentemente, distancia-se cada vez mais dos valores culturais dominantes neste final de século. Muito embora essas organizações possam estar obtendo resultados mesmo via adoção de modelos gerenciais obsoletos, o simples bom-senso e a própria lógica parecem indicar que o futuro pertencerá às empresas que souberem adequar-se aos novos tempos.

Analisadas isoladamente, as *organizações tradicionais* mostram-se com objetivos completamente distintos entre si. Seus ramos de atuação e suas naturezas diversas caracterizam uma multidiversidade de campos e formas de atuação. À primeira vista, podem parecer completamente diferentes as atividades de uma instituição bancária, de uma cadeia de lanchonetes, de um quartel, de uma fábrica de tratores, de um presídio, de uma metalúrgica... enfim, cada organização estrutura-se e age de acordo com a sua finalidade, com o seu processo operacional, com a sua tecnologia, com a sua clientela. Contudo, abstraídas as questões operacionais e de objetivos, as *organizações*

tradicionais podem ser enquadradas numa mesma tipologia, obedecendo a um modelo de gestão em comum, geralmente caracterizado pela coerção e a autocracia, exercidas de maneira direta ou através de sutis mecanismos de dominação dos indivíduos.

Ao propor um diferenciado modelo de gestão empresarial, Semler investe contra as *organizações tradicionais, totalitárias*, as quais privilegiam a obediência, tornam perenes os rituais de acultramento, exercitam a inibição e o bloqueio da iniciativa individual e endeusam os controles. As idéias-Semler confrontam essas empresas eminentemente punitivas, dogmáticas, formais e que utilizam a burocracia como forma de imposição da autoridade e exercício do poder. Toma-se imperativo, assim, que neste capítulo possamos visualizar de forma adequada as nuances das organizações totalitárias, propiciando, ao mesmo tempo, uma análise com mais propriedade das idéias que Semler apresenta como caminho para a flexibilização organizacional.

3.1 AS ORGANIZAÇÕES AUTOCRÁTICAS

Resgatando uma interpretação do conto *A Descent into the Maelström*, de Edgard Allan Poe, o professor FRANCISCO DE ARAÚJO SANTOS (175) registra uma analogia do seguinte trecho da narrativa:

"... o furacão é violento e leva para o fundo do mar tudo o que é pesado. O irmão do narrador se amarrou ao barco e com ele desapareceu. O narrador, ao contrário, se soltou do barco e se prendeu a uma barrica, muito mais leve, e conseguiu se salvar. A receita para a sobrevivência, é Despreender-se do que é pesado e saber se desfazer do que nos ameaça afundar".

Na realidade, a marcante e evocativa imagem do redemoinho nos é apresentada por **Araújo Santos**, dentro de uma peculiar visão de **MARSHALL MCLUHAN** (1967), para quem o texto de **Poe** é como uma receita ou como um guia para a sobrevivência na Modernidade.

No caso do conto em referência, fica relativamente fácil para o leitor distinguir entre o leve e o pesado, o que possivelmente afunde ou flutue, o que pode ou não servir de auxílio para a sobrevivência. Essas constatações e escolhas, entretanto, são infinitamente mais difíceis para quem está no "olho do furacão", na calma impregnada de tensão, ou mais difícil ainda para quem está sendo sugado pelo redemoinho fantástico. No terreno organizacional, a aceitação da Modernidade também pressupõe que se consiga "desprender-se do que é pesado e saber se desfazer do que nos ameaça afundar". Para Semler, os estorvos que levarão muitas empresas para o fundo, para o insucesso, encontram-se consubstanciados num modelo de gestão que ele considera como tradicional e autocrático. Mas, perguntamo-nos: o que é tradicional e autocrático em termos de gestão organizacional? Para responder a esta questão, vamos nos socorrer de pesquisas e parâmetros que descrevem e caracterizam essa tipologia empresarial denominada de organização.

Inicialmente, vamos analisar a forma de gestão de alguns tipos de instituição de natureza coercitiva, como pode ser o caso de prisões, manicômios, quartéis e, até, conventos, organizações estas que costumeiramente sufocam e anulam os indivíduos. Vamos nos valer, para tanto, dos estudos de **ERVING GOFFMAN** (1961), que apresenta essas instituições em cinco grupos:

"Em primeiro lugar, há instituições criadas para cuidar de pessoas que, segundo se pensa, são incapazes e inofensivas; nesse caso estão as casas para cegos, velhos, órfãos e indigentes. Em segundo lugar, há locais estabelecidos para cuidar de pessoas consideradas incapazes de cuidar de si mesmas e que são também uma ameaça à comunidade, embora de maneira não-intencional; como sanatórios para tuberculosos, hospitais para doentes mentais e leprosários. Um terceiro tipo de instituição total é organizado para proteger a comunidade contra os perigos intencionais (...): cadeias, penitenciárias, campos de prisioneiros de guerra, campos de concentração. Em quarto lugar, há instituições estabelecidas com a intenção de realizar de modo mais adequado alguma tarefa de trabalho, e que se justificam apenas através de tais fundamentos instrumentais: quartéis, navios, escolas internas, campos de trabalho, colônias e grandes mansões (sob o ponto-de-vista dos que vivem nas moradias dos empregados). Finalmente, há os estabelecimentos destinados a servir de refúgio do mundo, embora muitas vezes sirvam também como locais de instrução para os religiosos; entre exemplos de tais instituições, é possível citar abadias, mosteiros, conventos e outros claustros".

Ao ingressar nessas instituições, a pessoa sofre uma série de rebaixamentos, degradações e humilhações. Os processos pelos quais o "eu" das pessoas é mortificado são, ainda de acordo com GOFFMAN (1978) relativamente padronizados nas instituições totais, a saber:

"A barreira que as instituições totais colocam entre o internado e o mundo externo assinala a primeira mutilação do "eu" (...). Em muitas instituições totais inicialmente se proíbe as visitas vindas de fora e as saídas do estabelecimento, o que assegura uma ruptura inicial profunda (...). Geralmente, o processo de admissão também leva a outros processos de perda e mortificação. Muito

freqüentemente, verificamos que a equipe dirigente emprega o que denominamos processos de admissão: o novato fornece informações para uma história de vida, é fotografado, pesado, fornece impressões digitais, recebe um número, corta os cabelos, recebe uniforme, toma ciência das regras, conhece seu espaço físico. Os processos de admissão talvez pudessem ser denominados "arrumação" ou "programação" pois, ao ser "enquadrado", o novato admite ser conformado e codificado (...) sendo colocado na máquina administrativa do estabelecimento e modelado pelas operações de rotina. Por outro lado, os momentos iniciais de socialização incluem uma necessidade especial da equipe dirigente obter o respeito, a cooperação e a obediência do novato. Por isso, esses momentos iniciais de socialização podem incluir os desafios de quebra de vontade: um interno que se mostra insolente poderá receber castigo imediato e visível, até que explicitamente peça perdão ou se humilhe".

Para sobreviver no âmbito das instituições totais, normalmente os indivíduos lançam mão de ajustamentos ao meio. Poderão ajustar-se primariamente, vindo a externalizar aceitação das normas, cooperando com as atividades estabelecidas e, em alguns casos extremos, delatando seus companheiros e auxiliando a equipe dirigente na administração de penalidades aos seus colegas. Poderão, também, promover ajustes secundários, através de uma postura de aparente aceitação do status quo, mas com uma irresoluta disposição íntima de sabotar e empregar meios ilícitos, sempre que possível, como forma de escapar aos ditames da organização. Os ajustes secundários geralmente contam com o apoio do grupo de pessoas que está na mesma situação. Nestes casos, a equipe dirigente é tratada de forma respeitosa e polida, dentro das regras organizacionais; porém, longe dos olhos e dos ouvidos da administração, o "senhor Diretor" pode tomar-se "aquele

velhaco", ante a aquiescência e os sorrisos de apoio das pessoas que estão organizacionalmente subjugadas.

Embora não estejamos interessados diretamente, neste trabalho, em organizações totais do tipo quartéis ou manicômios, elas prestam-se perfeitamente para que possamos analisar mais profundamente o modelo de gestão autocrático vigente em empresas privadas com fins lucrativos. Nas organizações totais quase sempre predomina uma forte barreira à relação social com o mundo externo, proibindo-se saídas, contatos e comunicação com o mundo externo. Para tanto, essas organizações lançam mão de rígidos esquemas de vigilância e incluem providências no plano físico, como portas blindadas, paredes altas, arame farpado e dispositivos desta ordem. Por outro lado, temos a percepção de que muitas de nossas empresas "normais", mesmo não empregando explícita coerção física, agem resguardadas por normas e regulamentos definidos por suas equipes dirigentes, não raro proibindo (ou dificultando) o contato de seus funcionários com o mundo exterior, desestimulando visitas e restringindo o uso de telefones a assuntos estritamente ligados aos interesses da empresa.

A própria *mortificação do eu*, onde as organizações totais reduzem as pessoas a um número, uniformizando-as e padronizando-as física e cognitivamente, também pode ser encontrada, acreditamos que sem muito esforço, em muitas empresas "normais" que possivelmente nem tenham consciência plena de que estejam praticando um modelo de gestão autoritário. Nessas empresas, a *mortificação do eu* inicia quando a pessoa ingressa no seu quadro funcional, recebe uma matrícula (um número) que lhe acompanhará vida afora, lhe obrigam o uso de um uniforme, ou lhes dizem como se vestir e que corte de cabelo deve utilizar.

Mas, o mais contundente, julgamos, é a colocação do indivíduo na "camisa-de-força" da estrutura hierárquica da empresa onde atua. Despersonalizado, despojado de suas individualidades, reduzido a uma certa homogeneidade cultural determinada por valores, hábitos e regras que a empresa passa a lhe inculcar, o indivíduo é praticamente privado do poder decisório e do livre arbítrio. A equipe dirigente determina o que e quando fazer, cabendo ao indivíduo apenas seguir ordens e executar tarefas.

Nas "empresas normais", de um modo geral, apenas o fato da pessoa trabalhar oito horas diárias e ter seus direitos trabalhistas assegurados, não implica que ela esteja a salvo de uma sistemática de trabalho coercitivo. Este fato é comprovado pelas pesquisas de **RENSIS LIKERT** (179), as quais demonstram que muitas organizações adotam um sistema autoritário de administração, fortemente arbitrário, onde há uma completa falta de confiança nos subordinados, com as decisões sendo tomadas no topo da organização e mandadas cumprir através da rede de comando. Neste sistema, os empregados são forçados a trabalhar num clima de ameaça, medo, punição, recompensas eventuais e satisfação das suas necessidades, quando muito, apenas aos níveis de alimentação, saúde, e precária e efêmera segurança no emprego. Nesta situação, o controle normalmente é concentrado no topo da organização, ocorrendo uma interação diminuta entre supervisor e subordinado, num clima de permanente desconfiança, onde os grupos informais desenvolvem-se e atuam no sentido oposto aos interesses da organização. Não é de surpreender, desta forma, que o clima organizacional vigente nesse tipo de gestão, seja similar ao encontrado por **GOFFMAN** (180) nas organizações totais, onde os ajustamentos aos quais o indivíduo é obrigado a submeter-se produzem hostilidade e descompromisso com os propósitos organizacionais.

Por sua vez, a concepção de **LIKERT** (181) a respeito das organizações absolutistas, também encontra respaldo nos estudos de **DOUGLAS MCGREGOR** (182) que, caracterizando os dirigentes por ele denominados *modelo x*, classifica-os como sendo protótipos para atuação em empresas que exercem a coerção sobre os indivíduos, numa forma ou estilo de administração onde predomina a rigidez e a autocracia, e que se limita a fazer as pessoas trabalharem dentro de certos padrões previamente planejados e organizados, tendo em vista, exclusivamente, os objetivos da organização. As pessoas, neste sistema, são visualizadas como meros e descartáveis ou substituíveis recursos ou meios de produção.

O *modelo x* de **MCGREGOR** (183) parece-nos perfeitamente identificável, igualmente, com um estilo de gerência que **ROBERT BLAKE e JANE MOUTON** (184) propugnam como sintonizados com uma sistemática de gestão por eles denominado de *matriz 9.1*, onde o 9 indica uma fortíssima orientação para a produção e o 1 representa um escasso direcionamento para as pessoas. Neste modelo, a equipe dirigente tenta obter a máxima produção, em detrimento das pessoas, defendendo o pressuposto de que existe uma contradição inevitável entre as necessidades organizacionais de produção e as necessidades dos indivíduos. O principal enfoque, neste caso, é o uso dos recursos (inclusive as pessoas), de modo que a produção seja alcançada. A atenção se concentra em como organizar o trabalho, em como adaptar o homem aos demais recursos de produção - como os equipamentos, por exemplo - deixando de lado outras questões consideradas dispensáveis, como o envolvimento das pessoas nas decisões, a motivação, a satisfação das pessoas no trabalho ou a realização do indivíduo.

Além dos preceitos levantados por **GOFFMAN** (185), **LIKERT** (186), **MCGREGOR** (187) e **BLAKE** e **MOUTON** (188), devemos reconhecer que vivenciamos uma época histórica onde o processo de dominação tende a ser, possivelmente, mais sutil e dissimulado, embora não menos danoso às pessoas e às organizações. Neste particular, parecem-nos significativas as constatações de **ICHAK ADIZES** (189) que, ao formular tipologias organizacionais, caracteriza um determinado tipo de empresa que, para nós, pode muito bem expressar um novo tipo de organização totalitária. **ADIZES** (190) não apresenta indícios de coerção explícita na sua caracterização desse tipo específico de organização, por ele denominada "estável" e "burocrática", mas nos chama a atenção para a existência, nessas empresas, de um dirigismo das pessoas no sentido de perpetuar o servilismo e o não-questionamento. Nelas predomina o excesso de formalismo e burocracia, impera um severo código de conduta amparada em leis e, mesmo, em regras não escritas, mas inculcadas na cultura dessas organizações.

Assim, a coerção presente nas *organizações totalitárias*, também pode ser exercida via impedimento à criatividade e à inovação, através da inibição à iniciativa e à participação entre os indivíduos e os grupos. As organizações totalitárias são um produto acabado e representativo do século XX que ensejou, na visão de **EDELA LANZER PEREIRA DE SOUZA** (191), um modelo que atualmente se mostra disfuncional, caracterizado por amplas estruturas hierárquicas, que se reorganizam e sistematizam sob o signo da lógica, crescendo em tamanho e produção massificada.

A médio e longo prazo, as organizações que insistirem em adotar um tipo de gestão divorciado da realidade social, inevitavelmente enfrentarão problemas de qualidade e produtividade. Neste sentido, é oportuna a constatação de **LIKERT** (192), o qual evidencia que o *sistema autoritário coercitivo* tende a exaurir-se a si mesmo, vindo a gerar ao término de um certo prazo, hostilidade, ânimo baixo e falta de lealdade do indivíduo para com a organização, ocasionando reflexos negativos na performance da organização.

3.2 A CRUZADA DE SEMLER CONTRA AS ORGANIZAÇÕES AUTOCRÁTICAS

Prefaciando o livro de Semler, **JOSÉ MINDLIN** (193) afirma que *dependendo da atitude mental de quem o lê (o livro), pode ser aceito como uma contribuição válida para novos conceitos de administração*. Percebemos, contudo, que a obra de Semler não é acadêmica e não tem a preocupação de elaborar minuciosa conceituação inovadora a respeito de gestão empresarial. Ele busca apresentar, através da espontaneidade e irreverência, uma mescla de idéias recentes no campo de administração de empresas, com sugestões advindas de sua visão específica e experiência original.

Nossa percepção é de que sua contribuição ao estabelecimento de novos conceitos de administração, reside justamente no fato de contestar com franqueza a gestão empresarial conservadora. O "virar a própria mesa", neste sentido, é uma tentativa de reforçar a necessidade de um novo modelo organizacional. Seus esforços são no propósito de impactar criticamente as organizações tradicionais e buscar um novo

caminho, possivelmente próximo ao da gestão participativa. Parece-nos que nesta empreitada, o autor assume uma espécie de missão superior e enceta uma verdadeira cruzada contra as empresas gerencialmente defasadas.

Endossando as próprias palavras de Semler, *para quem o público quer ver provas de que (... as idéias) são aplicáveis na prática, residindo aí a relevância de livros escritos por empresários*, a seguir procuraremos abordar as idéias que ele admite ter efetivamente implantado em sua empresa. Neste capítulo, o relevante é que Semler relata a utilização de sua empresa como laboratório para algumas idéias inovadoras, como no passado outros o fizeram, embora com concepções diversas, como por exemplo **TAYLOR** (194) e **FORD** (195).

O próprio Semler afirma desconhecer a existência de alguma empresa que tenha colocado em prática tudo que ele recomenda em seu livro. Nisto se inclui a empresa da qual ele é dirigente, embora ele faça a ressalva de que todos os preceitos que abordou tem serventia e embasam programas gerenciais na SEMCO. Desta forma, cresce de importância a apresentação e análise das idéias pragmáticas que Semler realmente implementou em sua organização. Inicialmente faremos um registro condensado das idéias que foram expressamente implementadas, para posteriormente analisá-las em conjunto tentando verificar sua contribuição para o advento de um novo modelo organizacional.

Para fins de sistematização, agrupamos as suas idéias em cinco grandes segmentos: *democratização das decisões, flexibilidade e orientação para o mundo exterior, valorização do quadro funcional, redução da rigidez burocrática e liberalização hierárquica. O registro desse conjunto de idéias é o seguinte:*

3.2.1 DEMOCRATIZAÇÃO DAS DECISÕES

No que se refere à democratização das decisões, as experiências levadas a efeito por Semler, em sua empresa, mostram algumas particularidades. A delegação de poder aos funcionários em geral, nos exemplos por ele apontados, ocorre apenas a nível tático, ficando a equipe dirigente com as decisões estratégicas. As grandes decisões da SEMCO são tomadas por um colegiado composto por Gerentes e Diretores, onde todos têm o poder de voto e ninguém (nem Semler) tem o poder absoluto de veto. Contudo, a detenção e o exercício do poder nos escalões inferiores mostra-se restrita. A equipe dirigente decide o que fazer e os escalões intermediários discutem como viabilizar. A equipe dirigente decide, por exemplo, que os operários devem utilizar uniformes: estes, por sua vez, escolhem a cor de sua preferência. Os altos executivos optam por uma realocação física de uma das fábricas; os funcionários afetados pela decisão tem autonomia para encontrar um bom prédio na região pré-definida, preparar o *lay-out* e providenciar a mudança. A empresa decide propiciar participação nos lucros e define os índices totais; o corpo funcional determina os critérios de distribuição.

Por outro ângulo, Semler adotou uma política de propiciar aos seus funcionários, e especialmente a seus executivos, uma maior transparência nas atividades e performance da empresa. Isto abrange reuniões periódicas onde são divulgados os "grandes números" da empresa.

Para balizar todo o processo de tomada de decisão na SEMCO, em qualquer instância, e para sedimentar a cultura organizacional, foram encetados esforços no sentido de divulgar e, principalmente, inculcar nas pessoas os chamados "credos organizacionais". Esses credos, na realidade, constituem-se de dez princípios genéricos que balizam os procedimentos, a estratégia e as decisões da empresa. Semler reconhece que a disseminação desses credos por toda a organização é uma tarefa árdua, gradual e alcançável apenas em médio e longo prazo. Esses credos são, na prática, uma espécie de "mandamentos" aos quais todos - executivos, empresário e funcionários - devem procurar submeter-se e praticar. Um deles, por exemplo, diz respeito ao esforço contínuo e constante que todos devem fazer no sentido de direcionar a totalidade da empresa para o mercado e para a clientela.

3.2.2 FLEXIBILIDADE E ORIENTAÇÃO PARA O MUNDO EXTERIOR

Convicto de que as pessoas devem ser merecedoras de confiança, SEMLER promoveu uma flexibilização em alguns tipos de procedimentos e controles. Na SEMCO, a prestação de contas de despesas de viagens, por exemplo, passou a não se subordinar a parâmetros pré-definidos (valores pré-estabelecidos para despesas de hospedagem e

alimentação em viagens, por exemplo) devendo prevalecer o bom-senso, ou seja, os funcionários devem ter uma auto-consciência e uma ética apropriada que os impeçam de promover gastos de viagens irreais e excessivamente acima do normal. Segundo ele, os desvios encontram-se abaixo da média de outras companhias burocratizadas. Outro exemplo de flexibilização de controles foi a eliminação da revista de funcionários após o expediente e a supressão da vigilância sobre o relógio ponto, que visava verificar se um funcionário não estava batendo o ponto para outro colega.

Da mesma sorte, Semler aproximou sua empresa do Sindicato de funcionários, permitindo o uso do refeitório para palestras de sindicalistas e oportunizou o intercâmbio de informações com a cúpula sindical. Esta aproximação, segundo ele, não significou concordar, aceitar ou transigir, mas representou uma tentativa válida de dialogar, reconhecer a existência da entidade, abrir-se para o mundo exterior e antecipar-se às mudanças. Esta postura de Semler sintoniza-se com sua visão de que a empresa deve exercer um papel social, contribuindo de forma efetiva com a comunidade onde atua. Neste sentido, a nível concreto, ele instituiu a Fundação SEMCO, cujo propósito é retrainar pessoas marginalizadas pela sociedade industrial. Sua abertura para o mundo externo abrange, ainda, uma aceitação de consultoria de negócios, um direcionamento para o mercado e para o cliente e um forte comprometimento com a mudança (via, inclusive, profissionalização dos executivos e atualização da filosofia da empresa).

3.2.3 VALORIZAÇÃO DO QUADRO FUNCIONAL

Voltado às pessoas, Semler ocupou-se de introduzir alguns expedientes que visam a valorização do quadro funcional. Em primeira instância, a SEMCO passou a praticar uma política de relativa segurança no emprego, onde as demissões passaram a ocorrer somente em casos extremos (falta grave ou aguda adversidade conjuntural). Ao mesmo tempo, empenhou-se em elevar o status dos funcionários subalternos, pelo que democratizou o acesso e o uso do estacionamento da empresa, eliminou alguns símbolos do poder (cartões de apresentação diferenciados para alguns cargos, mesas maiores para cargos superiores) e suprimiu algumas diferenças entre o pessoal do escritório e o da fábrica (extinguiu a denominação e o tratamento diferenciado para "horistas", por exemplo). Por outro lado, as vagas abertas na SEMCO passaram, prioritariamente, a ser preenchidas por funcionários da própria empresa, através de seleção e aproveitamento interno.

Como valorização funcional ampla, as pessoas (aí incluídos também os executivos), passaram a usufruir do rodízio de funções e de uma certa transparência salarial, onde a remuneração é "aberta" e onde os gerentes e as chefias podem opinar sobre quanto deveriam ganhar.

As minorias também não foram esquecidas e a SEMCO promoveu a oportunidade das mulheres organizarem-se, externando sua percepção e expressando suas reivindicações e contribuição na forma de idéias.

3.2.4 REDUÇÃO DA RIGIDEZ BUROCRÁTICA

Possivelmente seja no campo do excesso de burocracia que o estilo informal de Semler mais tenha encontrado, inicialmente, motivos de insatisfação na SEMCO e, portanto, de mudanças. Em princípio, ele eliminou todos os manuais de procedimentos formais (salvaram-se apenas os credos organizacionais, por ele instituídos). Estabeleceu, também, um inequívoco direcionamento para os fins, para os resultados, deixando de valorizar, controlar ou observar como *foi executada a tarefa*, mas sim estimulando a verificação de quais *benefícios ou metas foram alcançadas*. Extinguiu, igualmente, toda a área de sistemas da empresa, combatendo uma certa *ditadura da informática* e delegando poderes para os usuários, os quais assumiram a responsabilidade de prosseguir na informatização distribuída de suas atividades.

Na sua luta contra a burocratização, Semler também passou a exigir que os comunicados internos da empresa não excedessem a uma página e incentivou a eliminação de papéis de trabalho, vias desnecessárias e correspondências supérfluas. Simplificou a classificação contábil da SEMCO e reduziu os centros de custos de quatrocentos para cinquenta. A preocupação passou a ser os "grandes números", o efetivo envolvimento das pessoas com esses números e a ação decorrente de sua interpretação. Um dos métodos originais que adotou para envolver os executivos com os custos e resultados dos vários setores, consistia em perguntar aos executivos, alguns dias antes da emissão dos balancetes e demonstrativos setoriais, quais as estimativas de suas respectivas áreas. Posteriormente, já de posse dos números oficiais, Semler os cotejava com as estimativas, em conjunto com os executivos. Com isso, passou a estimular as pessoas a tentarem acompanhar mais amiúde e com maior interesse a performance de

suas áreas, de forma que os resultados não ficassem muito discrepantes em relação às estimativas. Essa tomada de consciência permitia avançar em direção ao segundo passo perseguido por Semler - que todos buscassem agir sobre os números, melhorando os resultados concretos.

3.2.5. LIBERALIZAÇÃO HIERÁRQUICA

O principal sustentáculo da organização totalitária é, sem dúvida, a hierarquia verticalizada, rígida, piramidal. Ao afrontar esse tipo de organização, Semler tomou como providência básica a negação do organograma. A SEMCO passou a não mais atualizar a tampouco a divulgar seu organograma. Ao mesmo tempo, procurou desmistificar o poder das chefias, submetendo-as a uma avaliação periódica pelos próprios subordinados, a pedido da empresa. Promoveu, igualmente, sessões de treinamento e seminários, introduzindo as denominadas paredes de pichação, nas quais os supervisores operacionais de chão de fábrica tinham o direito de criticar abertamente seus superiores e a empresa.

Em paralelo, Semler procurou envolver efetivamente os gerentes nas mudanças pretendidas, tendo chegado à conclusão de que é no nível gerencial que encontram-se as barreiras mais fortes à mudança de modelo de gestão empresarial. Outra providência sua foi buscar uma maior comunicação entre a cúpula e a base da empresa, pelo que promoveu uma redução nos níveis hierárquicos. Em algumas fábricas, passaram a existir apenas quatro níveis hierárquicos.

3.3 AS IDÉIAS-SEMLER E A GESTÃO PARTICIPATIVA

De uma breve análise das idéias-Semler anteriormente registradas, emerge com nitidez o espectro de um modelo de gestão que se pretende democrático. Ao investir contra as organizações totalitárias, Semler aproxima-se, ao natural, de um tipo de gestão participativa. Isto não significa, contudo, que o pragmático livro de Semler, repleto de receitas de bolo se constitua num guia acabado e seguro de administração participativa. O próprio autor reconhece que a *participação é um exercício infinitamente mais complexo na prática do que aparenta, da mesma maneira que o exercício da democracia é tão mais trabalhoso do que a ditadura.*

Não podemos negar a Semler o crédito de divulgar um conjunto de idéias e sugestões que, no seu âmago, pode flexibilizar as organizações tradicionais. Ao oposto, contudo, não devemos nos subjuguar à simplória visão de que as idéias-Semler são a fundamentação, o esteio e - in extremis - a própria gestão participativa. Cabe-nos, assim, a obrigação de um descortínio crítico dessas idéias, não com o intuito de negar sua validade ou de diminuir sua importância, mas com o propósito maior de confrontá-las com um referencial teórico adequado - explicitado no capítulo I deste trabalho - e que oferece sustentação teórica e acadêmica à compreensão e aplicabilidade da gestão participativa.

Em primeiro lugar, não transparece em momento algum, no livro de Semler, que a gestão participativa, na SEMCO, tenha sido cogitada em sua plenitude. Não há indícios de que ele tenha se aproximado da percepção de **MONAT** (196) que, elidindo posições ideológicas e doutrinárias, propõe que a administração participativa advenha de posicionamentos extremamente pragmáticos de parte do empresário que, no intuito de maior produtividade, qualidade e lucro, pode aquinhoar seus funcionários com uma parte do capital da empresa. Tampouco Semler endossa a concepção de **ROCCA** e **REFOURS** (197), na qual a administração participativa consubstancia-se através do efetivo poder que é alocado aos funcionários em geral, permitindo-lhes estar envolvidos ativamente e influir nas decisões. Conforme vimos anteriormente, o máximo a que Semler chegou, neste particular, foi dar participação nos lucros aos funcionários e propiciar um envolvimento limitado dos mesmos nas decisões da empresa. As decisões estratégicas continuaram centralizadas no topo da hierarquia, havendo uma democratização de algumas decisões táticas, nos escalões inferiores.

Parece-nos, também, que as idéias-Semler não atingem o modelo participativo pleno, caracterizado por **LIKERT** (198), muito embora, conforme pode ser percebido, distanciem-se do modelo totalitário. O mais adequado, no caso, é situarmos suas idéias como *direcionadas à participação* ou, mais precisamente, como enquadradas no sistema de gestão consultiva também preconizado por **LIKERT** (199). Neste aludido sistema, as políticas e decisões gerais continuam sendo tomadas no topo da organização, ao passo que os níveis médios e inferiores tomam decisões específicas. Aspectos significativos do processo de controle são delegados e há sentimento de responsabilidade em todos os níveis. As comunicações fluem de cima para baixo e de baixo para cima, na hierarquia.

Para ascender ao estágio participativo pleno, delineado por **LIKERT** (200), o modelo de gestão imprimido em sua empresa deveria obter o amplo envolvimento dos níveis médios e inferiores no processo de controle. Ao mesmo tempo, deveria existir uma ampla interação supervisor/subordinado, num clima de confiança mútua. Neste ponto, a barreira da realidade chamada SEMCO ergue-se contra o próprio Semler, à medida que ele constata que os gerentes são reativos às mudanças e no momento em que ele admite que a conscientização quanto aos controles é um processo demorado.

Devemos reconhecer, porém, que as relativas dificuldades encontradas por Semler para implementar a gestão participativa na prática, pode não significar um fracasso maior. A questão talvez não seja exatamente demonstrar que a administração participativa é viável. Como escritor, por exemplo, Semler pode ter assumido uma postura de paladino da gestão participativa. Na qualidade de empresário, contudo, ele talvez esteja interessado em lucro, crescimento, continuidade da empresa. Muito embora lucratividade e administração participativa não sejam excludentes, quer-nos parecer que esta última é, para ele, um instrumento de potencialização do lucro. Pelo menos é o que se depreende de suas palavras, quando afirma que *usando das filosofias e práticas descritas (no seu livro), a SEMCO obteve um dos maiores índices de crescimento do Brasil nos últimos anos.*

A nível empresarial, portanto, pouco interessa a gestão participativa em si, mas apenas o que ela pode trazer para a empresa. Interessa que ela funcione e que dê resultados. Dividindo a questão nestes dois aspectos - aplicabilidade e resultados - podemos nos fixar nas lúcidas reflexões do professor **PAULO ROBERTO MOTTA** (201), o qual percebe a administração participativa como um anseio natural dos

indivíduos neste final de século, onde a democratização instala-se nas famílias, nas escolas e onde a difusão de informações e a velocidade das mudanças desestrutura as bases sociais estabelecidas, aí consideradas as organizações totalitárias. Assim, a administração participativa pode funcionar tão bem em nossa época histórica, como as organizações mecanicistas funcionavam há cem anos atrás, gerando resultados satisfatórios.

Ocorre que, na prática, a evolução de um modelo coercitivo para um estágio organizacional participativo, não é exatamente fácil ou rápido. Mesmo que os detentores do capital tenham convicção das vantagens e invistam na introdução do modelo participativo, há um período transitório e crítico a ser enfrentado e vencido. Em suas pesquisas, **LIKERT** (202) constatou que essa transição pode durar, em média 30 meses, e que neste período a produtividade/qualidade pode situar-se em níveis inferiores aos verificados em modelos mecanicistas e coercitivos que estejam funcionando em sua plenitude e a contento. A vantagem do modelo participativo adviria, ainda segundo **LIKERT** (203) apenas a médio e a longo prazo, onde seriam obtidos níveis elevados de produtividade/qualidade. O que depõe a favor da gestão participativa é de que ela é um modelo que oferece um futuro promissor à organização, ao passo que o estágio coercitivo que sustenta as organizações totalitárias é um processo com tendência à entropia e, portanto, à exaustão, gerando desestímulo e baixa performance.

Um dos aspectos que chama a atenção, nos estudos de **LIKERT** (204), é que a produtividade/qualidade é alcançada, no sistema participativo, quando este atingiu seu nível de maturação, resultando em ânimo elevado e lealdade grupal e institucional. Esta constatação de **LIKERT** (205) encontra respaldo nas análises sociológicas de **GEORGES LAPASSADES** (206), o qual descreve dois tipos de grupamentos humanos: a série e o grupo. A série representaria um tipo de aglutinação primária de pessoas (uma fila de indivíduos num caixa de agência bancária, por exemplo), onde existe uma finalidade comum (acessar o caixa, por hipótese), mas não há coesão interna. Na série, a unidade (a organização, a forma) é atribuída externamente. Ao contrário, o grupo é constituído de pessoas que, reunidas, perseguem objetivos que atendem aos interesses individuais e grupais (um time de futebol, por exemplo). No grupo, a coesão estabelece-se internamente.

Numa transposição livre entre as idéias de **LIKERT** (207) e as de **LAPASSADE** (208), pode-se verificar que a série está muito próxima dos setores e subunidades das organizações totalitárias, onde os interesses individuais são violenta ou sutilmente contrapostos aos objetivos organizacionais. O grupo, por seu turno, parece ser o núcleo das organizações participativas, onde as forças informais atuam no mesmo sentido de consecução dos propósitos organizacionais.

Em assim sendo, crescem de importância e relevo as assertivas de **LAPASSADE** (209), pois o processo evolutivo de um modelo de gestão autoritário para a administração participativa pode ser algo semelhante à passagem da série para o grupo. Segundo **LAPASSADE** (210), a série se transforma em grupo através da consciência das dificuldades em comum dos indivíduos submetidos às mesmas circunstâncias e com

objetivos semelhantes. Da mesma forma, a série dá lugar ao grupo, quando seus membros exercitam a capacidade de coesão, auto-organizando-se e atendendo as necessidades de seus integrantes, em termos de segurança ou relações interpessoais. Sair de uma série e passar a integrar um grupo, ainda de acordo com LAPASSADE (211), implica em que o indivíduo venha a aceitar, implícita ou explicitamente, o conjunto de valores que o grupo adotou. Um grupo requer a adoção de uma ideologia, algo em que todos os seus integrantes aceitem e acreditem, a ela submetendo-se voluntariamente, numa espécie de juramento. Neste ponto, LAPASSADE (212) é enfático ao afirmar:

"O grupo (...) deve ser solidificado por um juramento, desde que se queira evitar a volta à dispersão serial. (...) Um grupo só é verdadeiramente tal se for fundado, de maneira permanente, ao mesmo tempo na autogestão, ou na autodeterminação, e na autocrítica, ou na auto-análise."

O juramento, então - e a ideologia que o representa - é o sustentáculo do grupo, ao lado da autogestão e da autocrítica. No seu elenco de sugestões, Semler encampa, sem dúvida, esses pressupostos básicos da constituição do modelo democrático de gestão. Nas providências que ele implementou em suas empresa, as quais enfocamos anteriormente, sobressaem-se seus esforços para reduzir a rigidez burocrática, democratizar as decisões, liberalizar a hierarquia, valorizar as pessoas e flexibilizar os controles. No entanto, todas essas medidas tenderiam a cair no vazio, se por detrás delas não houvesse uma ideologia presente. PETERS (213) sugere que se cultive o orgulho que o funcionário deve sentir por uma empresa e por seus produtos. Semler investe na idéia dos credos organizacionais que expressam a filosofia da empresa e que visam permear toda a organização. Para ele, um dos pontos fortes da empresa deve ser a percepção, pelo funcionário, de que *aqui vale a pena trabalhar porque há justiça*. A

ideologia e o juramento, portanto, levam ao fortalecimento da lealdade organizacional e, por via de consequência, ao comprometimento com os objetivos empresariais de produtividade, qualidade e lucro.

Ao mesmo tempo em que Semler arregimenta forças e arremete contra as instituições totalitárias delineadas por **GOFFMAN** (214), aproximando-se dos mecanismos de fortalecimento e entronização da lealdade institucional preconizados por **LAPASSADE** (215), devemos recordar-nos que ele diferencia-se desses dois autores, à medida que busca transpor a teoria para o campo de provas, para a aplicabilidade prática de suas proposições específicas. Semler atua em São Paulo, no Brasil, e, portanto, convive num contexto cultural certamente distante do ambiente individualista e competitivo norte-americano estudado por **GOFFMAN** (216) e, ainda, possivelmente bastante discrepante em relação à humanística França de **LAPASSADE** (217).

No momento em que Semler busca mecanismos de flexibilização para sua própria organização, e opta por liberalizar a hierarquia, democratizar as decisões e incentivar o trabalho em equipe, de certa forma ele está nos tentando passar a mensagem de que esse é o caminho, nas empresas brasileiras, para a busca da inovação e para a melhoria da performance. Em outras palavras, ele deseja atestar que isso funciona e que não somente é desejável, como é urgente e imprescindível. Semler não está dirigindo a matriz da *General Motors*, nem a *Du Pont* ou a *Toyota*. Ele atua na liderança de uma empresa nacional, composta basicamente por funcionários brasileiros. Neste caso, ele está nos oferecendo e, ao mesmo tempo, testando uma nova tecnologia gerencial, expressão que deve ser entendida dentro da conceituação do professor **PAULO CESAR DELAYTI MOTTA** (218), para quem o conceito de tecnologia (...) *inclui, também e*

principalmente, as formas pelas quais se organizam e administram os processos de produção de bens e serviços.

Em nossa percepção, mais do que referendar um modelo de gestão que possivelmente aproxime-se de alguns traços comportamentais do povo brasileiro e que, portanto, potencialmente está apto a obter bons resultados em nosso ambiente cultural, Semler está também atingindo algo inusitado, sintetizado no orgulho que ele evidencia ao registrar uma frase de um funcionário da sua organização: *A empresa se tornou um paraíso para se trabalhar*. Ninguém quer sair daqui. Muito embora esta frase possa representar uma utopia da teoria das relações humanas, desde que ela venha a ser visualizada pelo enfoque sociológico talvez possamos inferir que, neste caso, Semler está conseguindo extinguir, em certa medida, a dicotomia que o brasileiro médio faz, segundo **Da Matta**, entre a *casa* e a *rua*, conforme expusemos no Capítulo 1. Vindo a considerar a empresa como uma extensão do seu lar, o funcionário também assume a empresa. Esta interpretação, inclusive, pode ser reforçada no seguinte depoimento de Semler, a **CHARLES GARFIELD** (219):

"Nós temos uma das poucas fábricas no mundo, onde todos os operários tem horário flexível. Todos (...) chegam e saem na hora que querem e eles mesmos controlam a sua carga horária. Nós começamos com algumas suposições básicas. Antes de tudo, nós só contratamos adultos responsáveis (...) e iniciamos o sistema criando um comitê de monitoramento (...) Tal comitê nunca se reuniu, porque no primeiro dia o sujeito se virou para o cara ao lado e disse: A que horas você vai chegar amanhã?"

CAPÍTULO 4

O PRODUTO SEMLER: ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

4. O PRODUTO SEMLER: ANÁLISE DO PROCESSO DE COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA

A figura política, a imagem que Semler nos passa através do seu livro, a própria repercussão de suas idéias e seu êxito editorial, instantaneamente nos fazem vinculá-lo a uma disciplina ascendente no campo de administração de empresas: o *marketing*.

Parece-nos difícil aceitar o fato de que um jovem sem grandes bagagens acadêmicas ou profissionais, um ilustre desconhecido (antes do livro) tenha conseguido tornar-se uma celebridade, sem o apoio de uma boa estratégia de marketing pessoal e, especialmente, sem a utilização de um eficaz processo de comunicação mercadológica de suas idéias e de sua imagem.

O próprio estilo do autor nos reforça a hipótese de que estamos diante de um fenômeno de comunicação, extremamente bem-sucedido, pois seus esforços concentram-se não apenas em divulgar seus pensamentos, mas em persuadir os leitores, em *vender* suas idéias, em torná-las mercadologicamente atraentes. Neste ponto, Semler mostra-se um mestre da comunicação, pois seu objetivo primário identifica-se facilmente com a assertiva de **RIVERS** e **SCHRAM** (219), os quais propugnam que o sucesso da persuasão consiste na apresentação de informação que leve o receptor a refazer a sua percepção do ambiente e a reavaliar suas necessidades, suas relações sociais e suas crenças.

Nada mais natural, portanto, que ao analisar o livro de Semler, também se faça uma apreciação do seu processo de comunicação mercadológica. Afinal, as idéias-Semler estão destinadas explicitamente a uma interatividade com grupos de pessoas, com a sociedade, com a cultura brasileira, consubstanciando o que **CHERRY** (220) define como *peças em comunicação*. À análise desse processo de comunicação mercadológica, nos dedicaremos a seguir.

4.1 O PROCESSO DE COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA - LINHAS GERAIS

Quando pensamos no termo **comunicação**, naturalmente nos vem à mente duas ou mais pessoas conversando ou, mesmo, um indivíduo lendo, ouvindo rádio ou assistindo TV. Neste tipo de comunicação normalmente estão presentes os sons orais da fala e as letras e números escritos e impressos. Entretanto, o processo de comunicação é muitíssimo mais abrangente, podendo envolver, segundo **CHERRY** (221):

"uma grande variedade de outros signos, como figuras, diagramas, esboços, dinheiro, sinalização rodoviária, uniformes e distintivos de clubes, ícones, gestos e expressões faciais ..."

A esta lista, **CAMARGO** (222) adiciona outros elementos sensoriais, como odores, sabores, sons diversos, efeitos visuais, toque e sensações térmicas. Através da comunicação o ser humano informa-se, atende desejos e necessidades, influencia outras pessoas e por elas é influenciado, podendo chegar, até, a um processo de comunicação de

massas onde, de acordo com **THOMPSON** (223), é possível *obter o controle de alguns aspectos do ambiente*.

Desde o momento em que o homem pré-histórico dirigiu-se ao seu semelhante com grunhidos e uma postura ameaçadora, e o outro percebeu que ele desejava partilhar (ou apoderar-se) da sua caça, estabeleceu-se entre os seres humanos um processo de comunicação que, evidenciado por **DIMBLEBY e BURTON** (224), envolve a *criação e a troca de significados (...) e seu entendimento*, constituindo-se, ainda, em algo mais amplo do que a existência da simples mensagem, conforme registra **BERLO** (225).

Ao longo do tempo, a comunicação foi se consolidando como ferramenta de sobrevivência da espécie humana, como agente facilitador ou de viabilização do intercâmbio de informações, víveres, mercadorias, abrigos, vestimentas, utensílios e, de uma forma gradual tornou-se um instrumento de convivência interpessoal e de conquistas científicas.

Nascida das necessidades básicas do ser humano, a comunicação não ficou imune, contudo, à evolução da sociedade. Sutilmente, ela passou a servir a outros desígnios, como a vaidade humana e, especialmente, o desejo de dominação do homem pelo homem. Emerge, assim, uma comunicação que, a exemplo do marketing, é capaz de promover, divulgar e vender não somente produtos e serviços, mas que abarca a possibilidade de celebrizar causas, locais e, logicamente, pessoas.

Surtem assim, os fundamentos do marketing pessoal que, na visão de **KOTLER** (226), consistem em:

"atividades empreendidas para se criarem, manterem ou alterarem as atitudes e/ou comportamento em relação a uma pessoa (...visando) elevar uma personalidade na mente pública".

Neste sentido, **GOFFMAN** (227) assinala que é oportuno e interessante observar:

"o modo pelo qual um indivíduo, em situações de trabalho ordinárias, apresenta a si e a suas atividades a outras pessoas, os modos pelos quais ele guia e controla a impressão que formam sobre ele e as espécies de coisas que ele poderá e não poderá fazer enquanto mantiver seu desempenho diante deles".

Possíveis implicações éticas à parte, não podemos fugir de uma realidade dos nossos dias, na qual a comunicação (especialmente através da televisão), tende, como bem observa **NIXON** (228), *a dar mais ênfase à aparência do que à essência.*

O que está em jogo no processo de comunicação mercadológica de um indivíduo é que ele, ao utilizar uma estratégia programada de comunicação, torna-se um produto ou, para utilizarmos uma outra expressão, constitui-se numa *entidade* que, de forma abstrata, é interpretada e percebida mais pela sua imagem do que pela própria personalidade e reais atributos e defeitos. O processo de comunicação mercadológica, no caso de um indivíduo, geralmente culmina na *construção* de um carisma que, em assim se constituindo, passa a ser aceito pela maioria como verdade inquestionável. Este tipo de

carisma difere em muito do pressuposto por **MAX WEBER** (229), que o sabia como dom da graça divina, que confere o exercício da autoridade mediante a sanção de Deus, fazendo as pessoas encontrarem-se pelo extraordinário magnetismo pessoal de determinados indivíduos.

Possivelmente **Weber** estivesse se referindo a figuras do porte de **Moisés, Buda, Napoleão**, sendo que nós, ao oposto, enfocamos um determinado *carisma de laboratório* que, como adverte **BLOOM** (230), nada tem de divino, sendo que *sua vagueza o torna um instrumento para fraudes e para publicitários adeptos de manipulação de imagens*.

A afirmativa de **Bloom**, embora bastante contundente encontra respaldo pragmático nas palavras de **FRANCESC PETIT** (231), o "P", da agência de publicidade DPZ que, de forma franca alerta que:

"...hoje em dia não é preciso ser gênio para ser famoso... (isto) é coisa dos novos tempos. Todos os que precisam ser famosos e conhecidos usam os mesmos métodos (...) Isto se faz com uma competente assessoria de imagem".

Certamente, podem ser bastante especializados os métodos atuais de delineamento e fixação de uma imagem mercadológica. Contudo, a questão não é absolutamente nova, pois há alguns séculos, **MACHIAVELLI** (232) já recomendava a obtenção de uma imagem favorável ao papel ou função desempenhada pelo indivíduo. Aos soberanos - sua especialidade - ele aconselhava que, por atos e ações, passassem

uma imagem que os afastassem de ser identificados como *afeminados, irresolutos, levianos ou volúveis*.

Do tempo dos **Médici** até os nossos dias, as circunstâncias certamente evoluíram mas, no que se refere ao processo de comunicação alguns dos preceitos de **Machiavelli** são cada vez mais endossados, a ponto de **NIXON** (233) não ter dúvida de que, atualmente, *qualquer figura pública que afirma não pensar na sua imagem é um mentiroso ou um tolo*.

4.2 SEMLER E SUA IMAGEM-PADRÃO

Ao se analisar o processo de comunicação mercadológica do *fenômeno Semler*, emerge uma figura sorridente, rosto de garotão, ambicioso e que não teme desafios. Um sujeito que afronta o *establishment* empresarial, mas que almeja e não se furta a ocupar cargos de Diretoria na poderosa **FIESP**. Alguém que busca uma constante presença em cena - o articulista do jornal **Folha de São Paulo**, o conferencista com agenda lotada. Uma pessoa que persegue - e obtém - o inimaginável: é um dos poucos, senão o único brasileiro com artigo aceito e publicado pela prestigiosa **HARVARD BUSINESS REVIEW** (234).

Semler parece-nos um ser humano que não se acomoda com fronteiras restritas - recentemente procurou, insistiu e conseguiu convencer uma editora estrangeira a comprar os direitos autorais do seu livro, a ser publicado também nos Estados Unidos. Esse esforço em divulgar suas idéias, sua persistência em influenciar outras pessoas (empresários, executivos), seu desejo de liderança, revelam alguém fortemente direcionado para o uso do processo de comunicação mercadológica.

Um dos aspectos que nos parecem capitais, na *comunicação da imagem* de Semler é o uso de seu livro como plataforma de suas idéias e como veiculador de sua projetada personalidade. Neste ponto, ele não escolheu um caminho de fácil implementação pois, como atesta **CHERRY** (235), o uso da linguagem escrita, com o intuito de provocar reações favoráveis e mesmo emoções, é bastante espinhosa, pois:

"pode ser necessária uma página inteira da mais requintada prosa para comunicar o efeito arrepiante de um grito agudo".

Porém, ao esgrimir com palavras, Semler porta-se muito bem. Utiliza um estilo leve, irônico, sem perder a credibilidade. Seu livro é conciso e demonstra, em vários aspectos - diagramação, inclusive - a preocupação em identificar-se com o leitor e passar uma imagem favorável. Na própria capa do livro aparece sua foto, aparência jovial, sorridente, descontraído. Dos seus relatos emerge um Dickie (apelido que lhe confere ainda maior informalidade), despachando com os pés em cima da mesa, ou sentado sobre as tampas das escrivaninhas dos seus subordinados. Aparece um Semler que incentiva reuniões (democráticas) e festinhas de confraternização. E delinea-se um fio condutor de sua narrativa que é passado ao interlocutor - no caso o leitor: a postura de um obstinado

vencedor, desde os tempos de atletismo no colégio, até os embates com clientes e fornecedores.

Semler apresenta-se como um arauto do novo, da mudança, da inovação, do inconformismo. Pretende ser um revolucionário. Tudo aquilo do qual ele não participou, em sua empresa, pertence ao passado e, como tal, merece ser desmontado. A empresa como um todo, enfim, deve ser revista e reconstruída dentro de uma nova realidade. E o caminho deve ser apontado por ele, expoente da nova geração.

A identificação com os jovens também se estabelece a partir de alguns detalhes de sua vida, onde ele desce a minúcias sobre o seu tempo de roqueiro (amador), das competições de atletismo no colégio, em como "passou raspando" nos cinco anos da faculdade de Direito, das suas vicissitudes em ter de aturar uma empresa que era "a cara do seu pai".

O talento redacional de Semler está bastante sintonizado com seus propósitos, com as suas crenças e, especialmente, com a sua forma de ser, que ele se esforça e consegue passar ao leitor. Em outras palavras, há uma completa simbiose entre a sua personalidade projetada, as suas idéias e a forma de divulgá-las.

O processo de comunicação através do livro se completa e se solidifica, reforçando a imagem que ele deseja construir. Este desafio, portanto, é transposto por Semler. Embora possa parecer relativamente fácil para os neófitos, muitas figuras públicas não conseguem vencer o verdadeiro fosso que separa o campo das idéias e a sua expressabilidade. Neste particular, alguns exemplos nos são dados pelo ex-Ministro

ARMANDO FALCÃO (236) que, manifestando sua percepção sobre algumas personalidades da vida política brasileira, registra que o General *Golberi do Couto e Silva era sem dúvida um sujeito inteligente; contudo, na sua condição de escritor (...) era quase gongórico. Não se mostrava fácil entender e digerir as suas idéias.* Quanto ao Governador **Leonel de Moura Brizola**, quando jovem, a manifestação de **Armando Falcão** mostra-se implacável - exacerbada, talvez, por divergências ideológicas - vindo a descrevê-lo como uma pessoa que *...escrevia cartas quilométricas e impertinentes ao Presidente Juscelino e era dotado de uma conversa longa, maçante e enfadonha.*

Algumas pessoas, por outro ângulo, não necessitam pré-elaborar uma imagem-padrão, pois sua personalidade encaixa-se perfeitamente nas características da carreira e dos postos públicos que deseja ocupar. Nestes casos, o esforço é apenas de divulgação da imagem, visto que há uma perfeita coincidência entre exteriorização e essência. Talvez este tenha sido o caso do ex-Presidente norte-americano **John Kennedy** que, pelo menos na percepção de **GALBRAITH** (237), era extremamente carismático, *mostrando-se como ... um indivíduo de enorme fascínio, irreverente, bem apessoado...* - isto quando ainda aluno de Harvard ! Nesta apreciação certamente benevolente de **Galbraith**, deduz-se que faltava apenas a "cereja", ou seja, as idéias políticas que viriam a compor a figura pública de **Kennedy**. O restante já existiria *in natura*... inclusive a monumental fortuna de seu pai, que serviria para custear sua campanha...

Em outros casos, há um esforço sério na tentativa de *montar um tipo*, criar uma imagem que corresponda a uma idealização de personalidade e atributos. Neste sentido, **DRUCKER** (238) dá um testemunho sobre um amigo seu de juventude que tentava personificar os ideais prussianos, valendo-se do exotismo de gestos e vestimentas como *o monóculo, o galhardete da marinha imperial em seu caiaque, a gravata branca, as botas e culotes de montaria. (...) Eram um manifesto deliberado e intencional.*

Como descobrir o verdadeiro Semler de sua imagem padrão? Como descobrir se há - ou não - uma completa sintonia entre a imagem e o verdadeiro eu do indivíduo. Na análise do seu livro, sua imagem de contestador, rebelde e revolucionário mostra-se bem comunicada, especialmente quando ele sustenta que cada um deve se vestir, na empresa, da maneira que melhor lhe convier. Essa imagem também se encaixa perfeitamente num *Dickie* que não usa relógio e que, portanto, afronta o símbolo máximo da revolução industrial e da nossa época empresarial. Do mesmo modo, o seu expediente em casa, meio dia por semana, quando assinava cheques e documentos vestindo bermudas, remete a uma lembrança de descompromisso e informalidade. Contudo, Semler por várias vezes submete-se ao sistema vigente; numa oportunidade, ao começar a trabalhar, adquiriu e começou a utilizar um terno sóbrio, com abotoadura, gravata, sapato e cinto combinando. Em outra ocasião, em visita a *Harvard*, também submeteu-se a um ritual conservador, como forma de receber o beneplácito do sistema estabelecido: apresentou-se em sala de aula com o terno completo, embora todo o restante da turma estivesse, para sua grande surpresa, vestindo jeans.

É bastante instigante o fato de que o mesmo Semler que afronta o *establishment* empresarial com o impacto do seu livro, busque no seio da comunidade empresarial palavras de incentivo à sua obra. É como se estivesse querendo mostrar serviço, quase como se necessitasse do aval dos empresários conservadores. E no seio da poderosa **FIESP** (Federação das Indústrias do Estado de São Paulo) recebe a guarida que solicita; não somente lhe dão elogios ao seu livro (**José Mindlin, Mário Amato**), mas acaba por ser incorporado ao sistema que pseudamente contesta - é o Semler Diretor da própria **FIESP**.

A imagem padrão de revolucionário que Semler tenta construir, aparenta uma dissonância entre sua figura de gravata, cabelos curtos, sem bigode, rosto sem barba, com especialização em **Harvard**. Na verdade, estão ausentes no livro de Semler indícios mais fortes de que ele seja realmente um revolucionário, pelo menos na caracterização de **ARAÚJO SANTOS** (239), pois inexistem evidências de que ele apresente níveis de extrema intolerância, de alteridade radical, de inaceitação, de rejeição do tipo de sociedade em que vivemos.

Semler cultiva uma imagem de contestador, de *enfant-terrible*, mas podemos estar, em realidade, diante de alguém que tem um pouco de *bon-vivant*, sendo ainda relativamente inquieto, instável e algo dispersivo. Ele não é um revolucionário, mas sim um evolucionista: alguém que amplia sua percepção sobre a essência das coisas e antevê a necessidade - ou a possibilidade - de mudanças.

Ele é um liberal, no sentido de que sabe que para tudo há o seu tempo - para conservar e para mudar. E Semler também sabe que em termos de gestão organizacional, este é o tempo para a mudança.

CAPÍTULO 5

**RICARDO SEMLER:
ESTRATÉGIA E PODER**

5. RICARDO SEMLER: ESTRATÉGIA & PODER

No capítulo precedente, tentamos ressaltar que o *fenômeno Semler* pode estar, de certa forma, sustentado por exitoso processo de comunicação mercadológica. Talvez não seja exagero afirmar que muito da repercussão das idéias-Semler deve-se a um talentoso marketing pessoal. Contudo, seria por demais temerário insistir na hipótese de que a maneira diferenciada de ser e agir, demonstrada por Semler, seja fruto exclusivo de uma articulada, fria e racional estratégia.

Uma releitura atenta do livro de Semler evidencia indicações sobre a sua vida privada e profissional que, julgamos, permitem inferir que sua postura pouco ortodoxa está assentada, precisamente, entre o embate da sua personalidade (criativa, estimulante, extrovertida) com um ambiente organizacional amorfo e restritivo - a sua própria empresa. Neste conflito, Semler persegue o poder e a realização, transformando esse ambiente, inovando, moldando-o à sua maneira de agir.

Para que se compreenda melhor a questão em exame, abordaremos a seguir a busca e o exercício do poder em suas três dimensões - sociológica, política e comportamental, dando um maior aprofundamento a esse terceiro fator que, englobando aspectos de temperamento e personalidade, mostra-se com maior riqueza de detalhes nas manifestações de Semler, permitindo-nos visualizá-las através da ótica de ZALEZNIK (240), para quem:

"...a vida organizacional dentro de um quadro político é uma série de contradições, (tendo) muitos rituais a ela associados, tais como participação, democratização e a partilha do poder; mas o resultado real é o fortalecimento ao redor de uma figura central, com a qual os outros indivíduos estabelecem ligações emocionais."

5.1 AS TRÊS DIMENSÕES DO PODER

ARISTÓTELES (241) afirmava que a realidade material pertencia ao campo dos sentidos. O que existe estaria ao alcance da visão, do olfato, da audição, do tato, do paladar. Para **GALILEU** (242), porém, *o universo estava escrito em linguagem matemática* e teria de ser desvendado não apenas sensorialmente, mas através da ciência, da experimentação, dos cálculos, das provas e dos instrumentos - o telescópio, por exemplo - que poderiam demonstrar a verdade que os cinco sentidos não alcançam. **EINSTEIN** (243) concordou que o *princípio criador reside na matemática*, mas acrescentou, entretanto, que também existe uma *realidade relativa*, dependente do ponto-de-vista de cada observador de determinada circunstância, paisagem ou fenômeno. A realidade absoluta seria a soma de todas as observações relativas.

Assim como ocorreu uma gradual evolução no pensamento filosófico e científico através dos tempos, também nas organizações procedeu-se - e está em curso contínuo - uma mudança profunda na forma de visualizar e entender seu funcionamento. O poder (pano-de-fundo neste capítulo) originalmente esteve e, sob certa medida ainda está, fortemente associado à visão de **MAX WEBER** (244) que o considera como a *possibilidade de impor a própria vontade sobre o comportamento dos outros*. Weber assim o conceitua inserido numa visão de mundo baseada em corporações que, pertencentes e influenciadas por ambientes históricos com nítida estratificação social, adotam, por via-de-consequência, um modelo hierárquico rígido, burocrático, permeado por regulamentos e regras que estabelecem de forma inequívoca quem deve obedecer a quem e o que se deve fazer em cada circunstância da vida organizacional. A perspectiva sociológica enunciada por Weber prende-se quase exclusivamente à uma base emanante de poder advinda de uma autoridade racional-legal, aceitando outras formas de poder (carismáticas, por exemplo) somente em situações muito específicas, transitórias e contributivas à consolidação burocrática. Suas idéias são amplamente aceitas e perfeitamente aplicáveis em grande número de organizações, mas não são as únicas que podem explicar a natureza e o uso do poder. A ênfase na abordagem sociológica do poder decorre, segundo **BACHARACH e BARATZ** (245), de uma realidade social que privilegia uma elite devendo considerar-se, porém, que o poder tem, ao mesmo tempo, uma outra face: a *abordagem política*.

O posicionamento apenas sociológico do poder desconsidera que, nas organizações, a ascensão funcional das pessoas depende, em muito, do exercício da influência e da negociação e que, por seu turno, as mesmas regras organizacionais que buscam pré-determinar procedimentos, abrem um flanco para um poder paralelo, discricionário, pois os escalões executivos responsáveis pelas operações passam a decidir sobre questões subjetivas - fixação de prioridades, alocação de recursos e temas dessa natureza. A *abordagem política* do poder pressupõe que, nas organizações complexas não existe o *one best way*. É lógico que os indivíduos, nas organizações, cooperam em torno de objetivos comuns, mas a forma de concretizá-los é relativamente imprevisível, já que depende de uma miríade de nuances e circunstâncias que cercam os executivos, tais como as informações detidas pelas partes, os recursos de cada um, o prestígio individual e a margem de manobra temporal, entre outros.

O poder, segundo **CROZIER e FEIEDBERG** (246) seria uma relação entre pessoas e não um atributo de determinados indivíduos. Sendo uma relação, o poder pressupõe adaptação, negociação e mobilização de influências. Para **DAHL** (247):

"O poder de uma pessoa "A" sobre uma pessoa "B" consiste na capacidade de "A" para conseguir que "B" faça alguma coisa que "B" não teria feito sem a intervenção de "A". "

Na qualidade de estruturas políticas, as organizações possibilitam, segundo **ZALEZNIK** (248), uma plataforma para expressão dos interesses e motivações dos indivíduos, os quais contam com o seguinte capital inicial para transacionarem o poder: volume de autoridade formal, reputação de competência, e respeito e afeição derivados da personalidade. A contribuição de **Zaleznik**, neste particular, é que ele insere a questão

da personalidade da pessoa como um dos fatores intrinsecamente ligados à forma como o indivíduo se posiciona em relação à busca e exercício do poder, fazendo parte do que **KRAUSZ** (249) *considera como um potencial de influência sobre outros*. Vemos, então, que o poder não é tão-somente sociológico e político, mas ele se apresenta intimamente associado à personalidade do indivíduo. **LODI** (250) **ênfatiza que:**

"... há uma tendência para interpretar a empresa em termos racionalísticos, mas muitos observadores já percebem que as personalidades e a política exercem nela um papel decisivo."

Possivelmente seja nas empresas familiares onde se possa observar com mais nitidez as três abordagens - sociológica, política e psicológica do poder. **BARNES e HERSHON** (251) relatam que a transferência do poder em empresas familiares envolve um processo onde a geração mais jovem, que almeja o poder, geralmente mostra-se inovadora e impetuosa (comportamento), a geração antiga apresenta-se como refratária e aversiva a mudanças (comportamento), familiares de fora da empresa procuram exercer influência a favor de "A" ou de "B" (política) e o jogo, em essência, visa a composição da estrutura formal da empresa (posição sociológica). **LODI** (252), entretanto, não tem dúvidas em afirmar que o poder e a política nas organizações - especialmente as familiares - estão assentados em questões de personalidade dos empresários e executivos, os quais, segundo ele, *tem constantemente demonstrado manobras psicologicamente defensivas, fantasias de poder e atitudes paranóicas*.

Ricardo Semler, no seu livro *Virando a própria mesa*, descreve as vicissitudes da transição do poder em uma empresa familiar. A experiência de Semler, contudo, é inusitada a nível Brasil, pelo menos em um aspecto crucial: tão logo obtém o poder, ele apresenta uma disposição incontestável que o faz atacar frontalmente a estrutura weberiana, burocrática e piramidal de sua firma e inicia uma gestão onde se mostra um líder que, aparentemente afastado de jogadas políticas internas, cede parcelas do poder e institui uma democracia empresarial. As idéias de Semler, em nosso entendimento, estão sendo viabilizadas em função de sua personalidade e posicionamento em relação ao poder, como adiante tentaremos evidenciar. Assim, a seguir aprofundaremos a abordagem psicológica para o poder que, de acordo com a nossa percepção, é a que melhor caracteriza ou explica o que propiciou a inovadora gestão que Semler está introduzindo e divulgando.

5.2 O PODER E A ABORDAGEM PSICOLÓGICA

Em termos psicológicos, atualmente há uma percepção consolidada a respeito da enorme influência que as atitudes e a personalidade de um pai podem exercer sobre as futuras ações e motivos de um filho. Os estudos de **FREUD** (253) determinam que, inevitavelmente:

"... os sentimentos nascidos das relações entre pais e filhos não são somente de natureza positiva, de ternura, mas também negativa, de hostilidade. O pai, via-de-regra, tem preferência pela filha, a mãe pelo filho: o menino reage desejando o lugar do pai (...) isso é destinado à pronta repressão; porém, continua a agir do inconsciente com intensidade e persistência."

Durante o seu desenvolvimento, a criança passa, segundo **ZALEZNIK e DE VRIES** (254):

"...a converter o medo ao pai em respeito (...), onde o filho começa através do exemplo que seu pai dá e através do aprendizado dos ideais, das habilidades e das posições que seu pai assume. A identificação com o pai permite ao mesmo tempo absorver códigos e crenças morais que (...) passam a constituir parte integrante da estrutura interna, influenciando seu comportamento."

Na vida adulta, o indivíduo em posição de liderança e mando, busca e exerce o poder condicionado por fatores inconscientes que resultaram da história do seu aprendizado e experiência no relacionamento com os seus pais. Obviamente, as questões não totalmente resolvidas na infância e adolescência, tenderão a aflorar e a determinar o comportamento da pessoa, seja ela um executivo, um empresário, um líder político ou qualquer ser humano investido de poder.

Elucidativo, neste caso, é a observação da vida de **Henry Ford** que, após ter obtido estrondoso sucesso com a sua revolucionária linha de montagem e a verticalização da indústria automobilística, passa a ter problemas derivados da sua política mercadológica e de sua estratégia de negócios, que se defasam e o obrigam a enfrentar dificuldades que culminam em dissensões trabalhistas, greves e motins, evidenciando sua incapacidade de adequação a tempos que exigiam mudança. Naquele momento de profunda crise pessoal, quando certamente maior era a sua carência de aconselhamento e apoio, **Ford** rejeitava as idéias de seu filho Edsel e o humilhava publicamente, desdenhando de sua boa formação, sensibilidade e índole avessa ao emprego de táticas agressivas em relação a outras pessoas. Ao invés de apegar-se ainda mais ao filho, nas circunstâncias de extrema

dificuldade que afligiam a sua organização, Ford, ao contrário, vincula-se exageradamente a Harry Bennet que, provindo de um ambiente tenebroso, ligado a gangsters e assassinos, assumiu a liderança nas operações anti-greve, estimulando a espionagem e sabotagem em torno de empregados sob suspeita, ainda que remota, de deslealdade em relação a **Ford**.

Este episódio da vida de **Ford**, que nos é relatado por **ZALEZNIK e DE VRIES** (255), merecem dos mesmos a interpretação de que os conselhos e sugestões de Bennet apenas lançavam mais lenha às idéias paranóicas e suspeitosas de **Ford** que, renegando cruelmente seu filho Edsel, dava vazão ao seu dilema inconsciente, gerado na incapacidade de *resolver seu apego ao pai; carregava consigo um legado de cólera (...)* *idealizava sua mãe e detestava seu pai (...)* *que se tornou depositário das reações negativas de um filho dependente ante um genitor poderoso*. Edsel, que representava a imagem do filho bondoso e amoroso, *precisava ser tratado com dureza, porque (...)* *refletia os desejos alimentados pelo próprio Ford, de manter um relacionamento mais íntimo com o seu pai, que inconscientemente ele temia*. Bennet, ao contrário, representava o lado raivoso, agressivo e áspero que permitiu a **Ford** regular a sua ansiedade a ser rejeitado e repellido, e que buscava vingar-se das crianças que se haviam introduzido entre ele e seu pai.

Compreendemos, assim, que no exercício do poder os homens são confrontados com as suas frustrações e medos internos, inconscientes, que modelam as suas ações. A isso não escapam sequer aqueles que estão em inquestionável posição de comando e no exercício de funções que lhes conferem autoridade e poder quase supremos. **FARAGO** (256) nos dá excelente contribuição ao entendimento dos mecanismos íntimos dos seres humanos, ao interpretar, psicologicamente, o conhecido episódio em que o famoso

General **Patton**, numa visita a um hospital de campanha, esbofeteia um soldado que, por ele interpelado por não estar evidentemente ferido, responde: "Acho que não sou capaz de agüentar isso (a guerra)". O General **Patton** usufruía de uma reputação de bravura, a qual cultivava com zelo, compondo um papel onde a sua indumentária estava sempre impecável, sobressaindo-se à sua cintura dois revólveres de cabo de madrepérola. Temido e respeitado, Patton descontrolou-se ao se ver confrontado com a insólita cena de suposta covardia. Muitos fatores teriam contribuído para que ele perdesse a compostura - cansaço, tensão, perdas humanas no campo de batalha - mas para **FARAGO** (257), o mais relevante é que o posicionamento do soldado teria feito o General deparar-se com seus próprios receios inconfessos; sua face oculta, inconsciente, que guardava a desagradável imagem do seu pai, que havia rompido as tradições militares da família e se tornara intelectual.

Agindo condicionados por seus fantasmas inconfessos, as pessoas tendem a se firmar como líderes atuando numa linha de comportamento que se torna mecânica e, portanto, não é por elas questionada. Raras vezes, na vida de um indivíduo, há o encontro com a essência do seu "eu"; nestes momentos, como o vivido pelo General Patton, há uma ruptura, uma crise, uma negação da realidade. Esses episódios normalmente estão associados à dor ou à perda. O psicanalista **RUBENS LARA NUNES** (258), ao analisar os últimos meses da vida de **Jânio Quadros**, observou que o ex-Presidente, ao defrontar-se com a morte da sua esposa - uma pessoa que sempre havia funcionado como uma espécie de âncora psicológica para ele - teria obrigado o político também a encarar de frente, depois de anos e anos, a sua problemática individualidade que, então percebida conscientemente e despojada dos atenuantes oferecidos pela ex-esposa, levou-o a não lutar mais pela vida. Para **MEM DE SÁ** (259), **Jânio Quadros** também padecia de um

exasperado sentimento de insegurança, que o mantinha em processo de eterna fuga de si mesmo ou, ao oposto, fazia-o perseguir o poder absoluto de um tirano, incapaz de governar no contexto de mecanismos da democracia. Essa faceta da sua personalidade talvez esteja ligada à sua renúncia à Presidência da República, em 1961. Este controvertido político, no entanto, segundo ainda **Mem de Sá**, não media esforços e nem talento para buscar o poder; era um grande orador e um genial ator - tinha uma maneira peculiar e inconfundível de falar e sua expressão facial (o rosto, os olhos) ia do ódio, da raiva, da fúria, à tristeza, ao amor, à ternura, e o gesto surpreendia pela força imprevisível.

Igualmente, o desastre pessoal que ocorreu com o ex-Presidente norte-americano **Richard Nixon**, permitiu que a verdade sobre a sua pessoa tivesse condições de emergir, e o que se constatou, então, de acordo com **ZALEZNIK e DE VRIES** (260), é que se tratava de uma criatura que sublimava sua mãe, considerava-a uma santa, mas que teve (dela) muito pouco carinho, já que suas atenções foram totalmente absorvidas por outros filhos doentes, tuberculosos. O pai de **Nixon** era considerado um fracassado, para os padrões americanos, o que lhe suprimiu a possibilidade de identificação com ele. A ambição para o poder, presente desmesuradamente desde a vida estudantil de **Nixon**, teria sido resultado de um posicionamento inconsciente, onde ele simbolicamente renunciou à mãe como objeto de amor. As conseqüências dessa renúncia e a inadequação do modelo que lhe proporcionou o pai, colocaram-se na raiz da sua insegurança, a despeito do aparente êxito que conseguiu. **FREUD** (261) afirmou que:

"O homem que tenha sido favorito indisputável de sua mãe guarda pela vida afora a sensação de um conquistador, essa confiança no triunfo que geralmente induz ao triunfo real."

Nixon teve o oposto disso, e sua conquista do poder veio, sempre, temperada pelo medo de perdê-lo. Exercia o poder solitariamente e vivia inseguro ante a iminência de perdê-lo para os inimigos que, na verdade, eram auto-imagens projetadas de desconfiança, raiva e inveja de outros que ele acreditava tivessem usufruído de algo que lhe faltou na infância - carinho e estabilidade econômica. Esse receio, esse medo, essa necessidade de controlar os outros e de passar por cima deles talvez o tenham levado a **Watergate**.

Mas, o importante não é observar os homens apenas em suas crises. Na verdade, na trajetória de vida de qualquer pessoa direcionada à liderança e ao poder, pode-se perceber que por detrás, às vezes, de uma aparente aleatoriedade, emerge um padrão uniforme de comportamento. É a personalidade individual em ação, alicerçada em fatores inconscientemente agregados em decorrência de fixações e vivências assumidas na infância. Pode-se afirmar, inclusive, que a obra de um homem está indissociavelmente ligado à sua personalidade, muito especialmente quando essa obra é ambientada ou se aplica a um quadro social. É o caso, por exemplo, de **Frederick Winslow Taylor**, que notabilizou-se como precursor da análise e racionalização do trabalho e cuja obra, conforme **DRUCKER** (262) gerou um estupendo impacto sobre o campo da administração de empresas, com a teoria da administração científica. Advindo de uma família com fortes padrões morais e conservadores, **Taylor** deveria inicialmente seguir a carreira do seu pai, brilhante advogado. No entanto, algumas doenças de cunho psicossomático - insônia e ansiedade - que o acometeram na adolescência e, posteriormente, o surgimento de perturbações visuais, fizeram-no interromper os estudos. Na realidade, **Taylor** tinha problemas com o pai e, inequivocamente, sua

vocação não era a advocacia. O jovem Taylor manifestava pendores mecânicos - o que desapontava a sua família - tendo, inclusive, construído certa feita um dispositivo que o prendia ao leito em determinada posição e que **KAKAR** (263), ao registrar esse episódio, especula como sendo um dispositivo construído com a finalidade de lhe proteger da masturbação - prática inadmissível na sua formação Quaker - e que poderia ter sido uma das causas de sua ansiedade e insônia.

A existência adulta de **Taylor** foi inteiramente dedicada ao ambiente fabril, onde atuou durante várias décadas, vindo a cursar, em idade madura, o curso de Engenharia. De uma forma obsessiva, Taylor consumia sua existência na análise de tempos de execução de tarefas, máquinas e materiais, procurando formas de racionalizar o trabalho. Essa doação, ainda segundo o raciocínio de **KAKAR** (264), permitia-lhe conforto e alívio em relação às suas fantasias, e era um abrigo seguro em relação à disputa com terceiros, à competitividade e à agressividade. **Taylor**, nitidamente, trazia em sua personalidade problemas não resolvidos em relação à autoridade. Preferia viver a maior parte do tempo com os seus comandados e envolvia-se em sérias e rípidas discussões com os seus superiores. Tendo obtido reputação e sucesso, suas idéias foram publicadas no livro *Princípios de administração científica*. No entanto, preferia as máquinas aos homens; nada tinha de urbanidade e cortesia e, se chegava a aceitar superiores agressivos, não se ajustava com pessoas que - à semelhança de seu pai - eram brandas e amistosas. Nos seus discursos públicos e conferências, quando já famoso, era tão desinteressante que levava a platéia ao sono (265).

A formação familiar, a primeira infância, os pais, a situação econômica, o *status* social, são fatores que marcam o íntimo das pessoas e, sem dúvida, acompanham-na pela vida afora. LEE IACOCCA (266), em sua autobiografia, cita que *os períodos difíceis vividos na infância são indelévels - permanecem em nós para sempre*. Relembrando a ansiedade quanto ao futuro que a Grande Depressão econômica americana lhe trouxe e à sua família (na época, ele tinha sete anos), IACOCCA (267) ressalta que aquela crise fez dele uma pessoa em constante busca de poder e segurança oferecida pelas posses materiais e que *mesmo agora, como assalariado rico (...) em algum lugar, no fundo da minha cabeça, permanece a advertência de que as trovoadas podem voltar e minha família pode ficar sem ter o que comer*. Nesta oportunidade, ele estava tendo uma remuneração, ao ano, de mais de um milhão de dólares ...

5.3 SEMLER E O PODER

Muito embora o comportamento nas empresas seja moldado por algo mais além do que as experiências da infância e dos conflitos edipianos dos indivíduos, o enfoque psicológico de procura e uso do poder exerce um fascínio irresistível e oferece respostas a estilos e situações inusitadas. Sob esse ângulo justifica-se a análise das idéias de Ricardo Semler, consignadas em seu livro *Virando a própria mesa*. Tentaremos, assim, dentro das nossas limitações pessoais, evidenciar alguns aspectos do pensamento e da trajetória de Semler que possam (quem sabe?) motivar especialistas a efetuarem uma interpretação psicológica dos motivos determinantes do seu direcionamento para o poder.

Nos capítulos iniciais do seu livro, Semler nos propicia um painel sobre o seu passado e convicções de ordem pessoal. Esquadrinhando essas páginas, podemos perceber a intensidade com a qual ele associa a figura paterna às suas emoções e reações. Em suas reminiscências, ele vai montando um mosaico com incontáveis referências ao seu genitor (somente a palavra pai, diretamente, é citada por ele mais de vinte vezes). Deste mosaico finalmente delinea-se a visão que todos teriam, a seu ver, daquele homem: *...elegante, peito estufado, esportista ávido até o final da vida, ele impunha respeito e temor (...) quase todos tinham medo dele (porém) ele tinha o coração mole.*

Os quase cinquenta anos de diferença entre a idade de Semler e a de seu pai emprestam uma viva tonalidade a pessoas que pertencem a mundos diferentes e agem por motivações distintas. De um lado, um jovem pouco ligado no convencional, extremamente dispersivo em seus interesses e atividades; de outro, um empresário conservador, rigidamente preso a uma rotina de vida ritualística e pré-determinada. O primeiro, saindo da adolescência, cabelos compridos, participando amadoristicamente em conjuntos de rock, onde boas notas escolares não eram prioritárias e o próprio curso superior (Direito) acabou sendo escolhido para atingir um vago e idealístico objetivo: aprender a pensar e, mesmo assim, foi concluído sofrivelmente. O segundo personagem, o velho comandante, pertence ao universo do cinza, do sóbrio, do terno e gravata, do *doutor*, das reuniões do Rotary e da pontualidade. Um universo em que - houve a cogitação - não teria espaço para Semler, perspectiva que levou seu pai a pensar em desfazer-se da empresa.

Prenunciava-se, entre Semler e o seu pai, mais do que a contradição de idéias, mas um inevitável choque de personalidades, algo difícil de ser assimilado na transição sucessória de uma empresa familiar. Caso houvesse entre Semler e seu pai apenas um abismo de convicções, a situação certamente seria dolorosa, mas salutar, pois segundo **FREUD** (268), isso funcionaria exatamente como uma *alavanca de todo progresso social, que reside na oposição entre gerações sucessivas*. O problema central concentrava-se, entretanto, na aparente incompatibilidade de Semler com o *status quo* empresarial, que exigia pessoas dispostas a dedicarem-se *full-time* a tarefas que **MINTZBERG** (269) classifica como pertencentes a um ritmo inexorável que engloba cerimônias, rituais, busca de informações formais e informais, tomada de decisão e vários outros fatores correlatos.

Mas, se faltava a Semler o amor à rotina e a devoção cega aos controles, isto era compensado por sua intensa atração pela competitividade e liderança. Havia nele uma imperiosa e inadiável necessidade de participar e assumir a dianteira de qualquer coisa - presidência da classe estudantil, o cargo de editor do jornalzinho da escola, o papel principal na peça teatral do colégio, e assim por diante. Semler desejava ser melhor dos que os outros em alguma atividade e encontra no atletismo uma aula de vida, que lhe incute a noção de que alcançar objetivos depende da paciência, perseverança e atenção aos detalhes - fatores que anteriormente desprezava.

Este Semler, talvez um pouco mais amadurecido, finalmente ingressa na empresa do pai e confessa-se um *peixe fora d'água*. Adota - para desgosto da família - um estilo anti-convencional. Seus subordinados chamam-lhe de *Dickie*. Despacha com os pés em cima da mesa. Uma manhã por semana é reservada para *il doce farniente*. Não tarda, ocorre o inevitável, ou seja, agravam-se as diferenças de estilo entre ele e seu pai. As diferenças

profissionais e de comportamento contaminam a vida familiar. Neste impasse, ele parte em busca da autonomia total, ao fim da qual obtém poderes praticamente absolutos para gerir a empresa. Nesta decisão entraram em conta vários fatores, inclusive, e especialmente, a saúde precária de seu pai.

Com esses elementos que descrevemos, acreditamos ter condições de tentar formular algumas suposições a respeito dos impulsores de Semler para o poder. Em primeiro lugar, pode-se inferir que ele nutria por seu pai uma relação ambígua. Semler sabia que lhe faltavam alguns atributos que, em seu pai, estavam presentes talvez em excesso, como por exemplo, a sua devoção aos rituais administrativos, a sua rigidez comportamental, sua imagem que exteriorizava segurança, seu porte físico, sua persistência e dedicação à empresa, seu espírito de sacrifício. De outra forma, Semler ressentia-se de determinadas atitudes do pai como a sua constante ausência do lar, a sua obsessão pela empresa em detrimento dos filhos. Semler chega a indicar, inclusive, que um dos seus objetivos pessoais, na vida, era ter filhos, mas sem nunca vir a ser um pai ausente. Teria sido ele vítima de uma situação que lhe marcou na infância e que não deseja ver repetida? Aliás, não é incomum que as pessoas absorvam-se com suas organizações mais do que deveriam. **AKIO MORITA** (270), co-fundador e presidente da *Sony Corporation*, admite que não era fácil, quando criança, receber atenções e conversar com seu pai, que encontrava-se, sempre, *afundado na tarefa de reconstruir, gerir e desenvolver a empresa da família.*

De outro modo, parece-nos que Semler demonstra uma manifesta necessidade de realização, que MCCLELLAND e BURHAN (271) conceituam como:

"O desejo de fazer alguma coisa melhor ou mais eficientemente do que foi feito antes (...), sobrepujando outras pessoas".

Fazemos esta afirmativa baseado no fato de que assumir melhores posições do que seus antecessores ou competidores é uma aspiração natural de Semler, a qual por ele é abertamente expressa ao descrever que trouxera a peça de teatro *Nos tempos da brilhantina* e a montara na sua escola, com o objetivo íntimo de ser - como realmente foi - o ator principal. Ao mesmo tempo, ele confessa que durante trinta meses treinou duas horas por dia para melhorar sua performance em salto em altura, num prazer solitário que, declaradamente, tinha por mister elevar e atender a sua auto-estima. Sobram-lhe, assim, necessidade de realização e um temperamento obsessivo evidenciado, também, por seu persistente esforço em ingressar na Harvard, motivado exclusivamente pela possibilidade de adquirir *status* e deslumbrado pela imponência, tradição e nome daquela universidade, do que pela oportunidade de agregar novos e valiosos conhecimentos em gestão empresarial. Neste caso, Semler enfrentou três anos consecutivos de tentativas frustradas, não levou em conta o conselho de amigos para desistir, mostrou iniciativas arrojadas - chegou a enviar carta ao Reitor criticando os critérios de seleção - e, finalmente, foi acolhido como estudante naquela universidade.

A obsessão de Semler, seu individualismo competitivo, sua compulsão pela conquista certamente estavam forjando um indivíduo isolacionista, como ele mesmo chegou a reconhecer quando constatou que seus avanços no salto em altura eram incentivados apenas de longe por seus colegas, *que não viam a graça em passar horas sozinho, levando tombo e derrubando uma vara*. Fortuitamente, esses atributos já manifestados no temperamento de Semler, tiveram a felicidade de serem brindados por um acontecimento que, acreditamos, lhe inculcou na alma uma nova visão de mundo, vindo a redirecionar sua personalidade. Adolescente, ainda, no episódio já citado da peça teatral *Nos tempos da brilhantina*, onde Semler atuava como ator principal, ele foi surpreendido por uma decisão de uma assembléia de alunos, cancelando a continuidade da peça. A repercussão deste acontecimento no seu íntimo pode ser percebida na sua análise do ocorrido: *eu estava tão absorvido com a peça e curtindo tanto a minha própria interpretação que não tinha percebido que havia uma série de pessoas influentes que, por se acharem excluídas da atividade, queriam o seu fim (...), A peça foi abandonada. Aterrissar no chão vindo das nuvens é uma experiência que ensina muito.*

Este episódio possivelmente tenha contribuído para que o perfil psicológico de Semler iniciasse um lento e gradual deslocamento de sua necessidade de realização e conquista, que pressupunha um agir solitário e egoísta, para uma necessidade de poder, caracterizada por *MCCLELLAND e BURHAM* (272) como uma forma de atuar de determinadas pessoas, especialmente executivos, as quais são capazes de estimular e exercer um forte impacto sobre as outras pessoas, criando um sólido espírito de equipe, de orgulho no trabalho em conjunto. A necessidade de poder, quando bem canalizada, ou seja, vinculada aos fins institucionais e não pessoais e, ainda, destituída de paternalismo,

fornece os melhores executivos. Neste particular, possivelmente estava sendo lançada, no espírito de Semler, a semente de uma administração de vanguarda, democrática, e que, sobretudo, também obtivesse resultados e lucros e que se tornou, alguns anos depois, o seu cavalo de batalha.

Quando assume o comando geral da SEMCO, Ricardo Semler vê-se confrontado com uma situação onde tem de mostrar - a si mesmo e à sua família - que pode conseguir melhores resultados do que o seu pai. Contudo, ele não dispõe das armas convencionais que asseguravam a seu pai uma certa desenvoltura no mundo empresarial. Não pertence ao *menu de personalidade* de Semler a rigidez, o conservadorismo, a sisudez, o autoritarismo, o horário britânico - ele sequer usa relógio ! O caminho que lhe resta é exercer o poder de uma forma coadunável com seu caráter de informalismo, de liberdade e que incorpore as lições que absorveu a respeito da necessidade de envolver e propiciar participação às pessoas. Para isso é necessário modificar substancialmente a empresa - a esta tarefa, então, Semler atira-se de corpo e alma.

CAPÍTULO 6

ALGUMAS PERCEPÇÕES DA MÍDIA IMPRESSA SOBRE O FENÔMENO- SEMLER

6. ALGUMAS PERCEPÇÕES DA MÍDIA IMPRESSA SOBRE O FENÔMENO-SEMLER

Na análise qualitativa de uma obra - caso do presente trabalho - normalmente fica-se preso a apenas um ponto-de-vista, que é o do próprio autor da dissertação. Trata-se de uma situação em que a realidade passa a ser observada apenas por um viés que, por mais apropriado que seja, obviamente elide uma visão mais ampla e mais completa do objeto em estudo.

Por maior que seja a consistência teórica-acadêmica que venha a caracterizar a análise qualitativa, deve-se ter em mente que o observador vale-se exclusivamente da sua percepção como instrumento investigativo, podendo, em face disso, erroneamente inferir, em algumas situações, que a sua apreciação da realidade é, em suma, a própria realidade.

Para nos resguardarmos, de certa forma, desse tipo de limitação da análise qualitativa, resolvemos, também, registrar a percepção de algumas outras pessoas (jornalistas especializados, consultores organizacionais, executivos, líderes empresariais, professores universitários) que, através da mídia impressa (jornais, revistas) e/ou em livros sobre administração de empresas, externalizaram suas opiniões sobre Ricardo Semler e as suas idéias e proposições, podendo, assim, corroborar a nossa própria percepção ou, em alguns casos, contribuir para ampliá-la ou, até, redirecioná-la.

6.1 'IACOCCA DOS POBRES'

Na sua edição número 1266, de 5 de janeiro de 1994, a revista *ISTO É* publica uma reportagem sobre Ricardo Semler, onde os jornalistas **CARLOS MARQUES e SÉRGIO XAVIER FILHO** (273) conseguem sintetizar, de uma forma que julgamos admirável, a ambivalência presente no fenômeno-Semler: para alguns, um verdadeiro gênio; para outros, apenas um mero arremedo de genialidade. A reportagem refere-se ao lançamento europeu da versão internacional de *Virando a própria mesa*, e consegue resgatar, através de depoimento de Semler, a receptividade que ele obteve em sua megaturnê de divulgação do livro, onde percorreu, em poucos meses, 26 países e 59 cidades, concedendo dezenas de entrevistas. Diga-se de passagem que a sua iniciativa foi, de uma forma geral, bastante exitosa, conforme explicitaremos mais adiante. Contudo, no seu périplo Semler também enfrentou, como brasileiro, os preconceitos que ultimamente estigmatizam o país em que vivemos. Dentre outros dissabores, Semler teve várias entrevistas previamente agendadas que acabaram não ocorrendo, desmarcadas pelos potenciais interlocutores, ao tomarem ciência da sua nacionalidade. O desprezo total (ou o desconhecimento generalizado) sobre o Brasil, contribuíram para que houvesse uma espécie de pré-classificação não formalizada da obra de Semler, por muitos reputada como uma *experiência exótica*. Conforme o próprio Semler declara nessa reportagem (274), ele teve de vencer muitas resistências junto aos países que visitou pois, *no primeiro momento, falar de administração no Brasil é como (sic) um livro nigeriano sobre o arianismo*.

Muito embora Semler tenha obtido um saldo de resultados favoráveis em suas viagens ao exterior para divulgação do seu livro, não podemos desconsiderar as reações desfavoráveis pois, embora minoritárias, em pelo menos um dos casos partiu de um verdadeiro peso-pesado do mundo empresarial. Em Londres, por exemplo, foi significativa a posição da *holding* controladora de um conglomerado de empresas, dentre as quais a *DUNLOP*, que emprega 160 mil pessoas. Em um debate público patrocinado pelo jornal londrino *The Guardian*, este empresário, Sir **OWEN GREENE** (275), considerou *absurdas* as idéias de Semler, argumentando que *ele estava inventando moda num negócio que já estava estabelecido e pronto*. Reações como essa levaram a **CARLOS MARQUES** e **SÉRGIO XAVIER FILHO** (276) a considerarem que em alguns lugares Semler foi chamado de *Iacocca dos pobres*.

Mesmo no âmbito interno do nosso país não é novidade emoldurar Semler ao lado de autobiografias empresariais modernas. Mesmo o Professor **PAULO ROBERTO MOTTA** (277) que, conforme adiante verificaremos, visualiza méritos e virtudes em Semler, não hesita em classificá-lo ao nível de **Iacocca** e **Morita**, apresentando, segundo ele, um estilo mais popular e com menos sistematização.

Não é de todo estranhável, portanto, a associação de Semler à figura de **Iacocca**; o inusitado, contudo, é a tentativa de desmerecimento de suas idéias ao se buscar a caracterização de um certo vínculo pejorativo entre Semler e o fato de atuar em um país do terceiro mundo, objetivo claramente expresso pelo rótulo *Iacocca dos pobres*. Mesmo enfrentando preconceitos, Semler obteve espaço na mídia européia e teve oportunidade de expor as suas idéias e, em contrapartida, receber *feedback* sobre elas. Em alguns casos, como o do empresário **OWEN GREENE** (278), pode-se perceber uma contra-

argumentação tipicamente conservadora e tradicional, aferrando-se à posição de que a democracia empresarial é pueril e inoportuna, pois o dono do capital ou seus prepostos *tem de mandar fazer, as pessoas fazem, ganham dinheiro, devolvem para o capitalista acionista e acabou. Não precisa mais do que isso.* Esta forma de pensar representa, possivelmente, a opinião do arquétipo empresarial ainda vigente na imensa maioria das empresas.

Mais difícil, porém, é assimilar o posicionamento de **FERNANDO FREITAS** (279), autor brasileiro que em seu livro sobre o tema administração participativa publicado em dezembro de 1991 (1a. edição) afirma categoricamente que estudou detalhadamente a obra de Semler, mas optou em não comentá-la por considerá-la, apenas, um *fenômeno da moda*. No mesmo livro, entretanto, **NORBERTO ODEBRECHT** (280) e sua empresa empreiteira de obras públicas é chancelado por **FREITAS** (281) como *o exemplo mais forte e mais eficaz de administração participativa no Brasil*. Para **FREITAS** (282), o destaque que a imprensa brasileira e algumas publicações internacionais tem dado ao trabalho desenvolvido por Ricardo Semler, fê-lo *virar folclore nacional, o que não é muito bom para a administração participativa*.

Este tipo de opinião também é compartilhada por **LUIZ BIDIGARAY** (283), o qual afirma que Semler pratica uma *democracia libertina*, ao invés de uma administração participativa. Embora reconhecendo que *Virando a própria mesa* é um dos mais importantes livros escritos no Brasil sobre gestão empresarial, **BIDIGARAY** (284) não hesita em contradizer Semler, conjecturando que:

"não podemos considerar obsoleto aquilo que sequer estamos praticando. Acontece que, neste país, salvo exceções, não são adotados os ensinamentos de SLOAN, ou mesmo de FORD. A General Motors, por exemplo, não seria o que é sem as idéias de SLOAN. É a maior empresa do mundo! Quem pode questionar isto?"

Para **BIDIGARAY** (285), Semler está equivocado ao apregoar a necessidade de *se queimar etapas* na gestão empresarial das empresas nacionais pois, segundo ele, *não é possível colocar a carreta na frente dos bois, ou tentar subir a escada iniciando pelo quinto degrau*. A tentativa que Semler faz, afastando-se da abordagem racional-mecanicista da administração e, especialmente, da teoria da burocracia é criticada por **BIDIGARAY** (286), que a considera uma utopia, um novo *caminho que não creio que seja possível (...)* *pode-se até tentar fazer parecer que seja possível (...)* *mas neste caso trata-se da mais solene manipulação* Embora registrando que a experiência da SEMCO é algo positivo e inovador, **BIDIGARAY** (287) prefere tomar como parâmetro de sucesso o empresário **SÍLVIO SANTOS** (288), que através do seu *BAÚ DA FELICIDADE*, *é um dos exemplos mais significativos para este país, em todos os sentidos empresariais*.

Em defesa de Semler, articula-se o ex-vice-presidente da *RHODIA* brasileira, **NELSON SAVIOLI** (289), que o considera um exemplo contemporâneo de implementação de uma nova cultura organizacional, não sendo surpresa as críticas que lhe são dirigidas, pois:

"os valores predominantes na sociedade atual não se coadunam totalmente com a revolução que Semler faz na sua empresa e, por tabela (sic), na opinião pública do Brasil ... (sendo que) ele sofre continuamente o questionamento dos mais conservadores sobre a validade do seu experimento."

Assim, as idéias inovadoras de Semler mexem com as crenças e a sensibilidade das pessoas, a ponto de ser considerado um *sujeito esquisito* por **CARLOS MARQUES e SÉRGIO XAVIER FILHO** (290), os quais afirmam que esse empresário paulista *armou a maior confusão na empresa da família, ao implantar um sistema onde funcionários escolhem seus horários, gerentes fixam os próprios salários e a cada seis meses chefes são avaliados pelos subordinados.*

Esta *tremenda confusão* na empresa da família é visualizada por outro ângulo por **RENATO BERNHOEFT** (291) renomado consultor empresarial especializado em sucessão de empresas familiares, para quem:

"...o pai de Semler deu força ao único herdeiro, 50 anos mais moço, e de uma só vez demitiu quase todo o primeiro escalão - tios, primos, cunhados, amigos. Porém, mesmo ungindo a ascensão de Dickie, o velho Semler (...) não escondia sua crítica a muitas das mudanças que via na empresa."

Apesar disso, **RENATO BERNHOEFT** (292) testemunha inequivocamente *que o velho comandante nunca se arrependeu da sua decisão.*

6.2 NOTA 10 NA ADMINISTRAÇÃO DE PESSOAL E PERFORMANCE APENAS MEDIANA NA OBTENÇÃO DE RESULTADOS EMPRESARIAIS

Para o Professor **CHARLES GARFIELD** (293), especialista organizacional que atuou na *NASA* e participou no desenvolvimento do projeto que enviou os primeiros homens para a lua, o mundo empresarial está prestes a ingressar em um *novo paradigma*, composto de uma *nova maneira de pensar sobre as organizações e sobre os homens e as mulheres que nelas trabalham*. Esse *novo paradigma* estaria, ainda segundo **GARFIELD** (294), sendo esboçado e, mesmo, sendo construído pela ação pragmática de vários empresários ao redor do mundo. Seriam ações isoladas, compartimentadas, mas certamente unidas pela percepção em comum de que *é muito mais provável gerar lucros por empregados que sejam tratados com dignidade e respeito em um ambiente que seja uma comunidade e não apenas um local de trabalho*. Esses empresários estariam repensando suas filosofias de atuação, reestruturando suas empresas e desenvolvendo abordagens de gerência inteiramente novas, para poderem permanecer competitivos e, em muitos casos, para poderem sobreviver.

A nível internacional, **GARFIELD** (295) aponta Ricardo Semler como um dos empresários empenhados em contribuir para essa *alternativa desenvolvida*. Porém, ele é bastante incisivo ao declarar que Semler, em si, não representa uma estrondosa filosofia para o sucesso nesses tempos turbulentos, embora esteja ativando uma abordagem parcial que auxilia a sustentação de um novo modelo de gestão organizacional. **GARFIELD** (296) cita que conversou longamente com Semler e concluiu que:

"...ficou claro para mim que ele (Semler), assim como outros empresários inovadores que entrevistei, ainda não foi capaz de compor um todo coerente, uma nova filosofia e um novo modelo de negócios que permitam que companhias ao redor do mundo prosperem em uma era de incerteza."

Esta constatação certamente reflete o fenômeno-Semler em sua verdadeira dimensão, o que encontra eco dentro da própria empresa de Semler, onde o ferramenteiro **OZEAS DOS SANTOS** (297) afirma que:

"A imprensa às vezes extrapola, pinta (sic) isso aqui como se fosse o paraíso. Falta muito para chegar lá, mas o certo é que estamos vivendo uma revolução aqui dentro. O chicote foi aposentado. Somos ouvidos como gente."

Desta forma, o fenômeno-Semler deve ser entendido como um processo que, como tal, está ainda em curso e que, em realidade, iniciou muito antes de 1988, ano de lançamento do livro. O processo teve início em 1982, quando Semler assumiu as rédeas da SEMCO e, no princípio, as medidas foram tímidas, como a abolição do sistema de revista dos empregados no final do expediente diário. O modelo de participação começou a tomar corpo, de acordo com a revista EXAME(298) quando Semler convidou **CLÓVIS DA SILVA BOIJKIAN** (299) para a diretoria de recursos humanos da SEMCO, o qual trouxe uma consolidada concepção de valorização do ser humano. Executivo experiente, **Boijkian** fez carreira na área de recursos humanos em instituições financeiras e na indústria automobilística e, melhor do que isto (para os fins a que Semler se propunha), ele também havia sido diretor do Colégio de *Aplicação da USP*, uma das mais revolucionárias experimentações de ensino nos anos 60, de onde foi afastado do cargo por suas idéias excessivamente liberais. O ingresso na SEMCO propiciou a **BOIJKIAN** (300), segundo suas próprias palavras, *a oportunidade de colocar em*

prática as concepções de valorização do homem que eu tinha desde o Aplicação. Só que em vez da escola, o palco seria uma empresa. Podemos inferir, com propriedade, então, que *neste palco* onde Semler brilha, existe pelo menos um outro ator de primeira grandeza ou, no mínimo, um co-autor intelectual (Bojjikian) que normalmente se mantém à distância das luzes da ribalta...

Na apreciação do esforço conjunto Semler/Bojjikian, a revista **EXAME** (301), em sua edição de 17 de outubro de 1990, resume da seguinte maneira o *funcionamento de fato* do sistema participativo da SEMCO:

"há liberdade de opinião e expressão, os empregados participam da escolha das chefias (entre candidatos previamente selecionados pelo RH), a auto-fixação dos salários vale mais para os níveis gerenciais (que discutem os parâmetros com a empresa, que tem a palavra final) e a empresa distribui lucros semestrais aos funcionários."

Muitos dos mitos que se criaram ao longo do tempo, segundo **EXAME** (302) não resistem ao seguinte confronto com a realidade:

"o cartão ponto não foi abolido, nenhum subordinado ganha mais do que o chefe, existe hierarquia (porém o organograma mudou), e não há estabilidade no emprego (mas a empresa costuma discutir com os funcionários os critérios para os cortes)."

Diante deste quadro, **EXAME** (303) consigna a Ricardo Semler a *nota 10 com louvor na administração de pessoal*. Não é atribuída nota a **Bojjikian**...

Deve-se ressaltar, para bem da verdade, contudo, que o fenômeno Semler não se resume apenas a inovações no gerenciamento de pessoas, mas também inclui uma audaciosa e bem sucedida estratégia de negócios que resultaram numa progressão de faturamento que iniciou em 4 milhões de dólares (1982), quando Semler assumiu o comando da SEMCO e atingiu 35 milhões de dólares em 1990. **MARCOS COBRA** (304), atuante consultor empresarial na área de marketing, resume o sucesso da estratégia empresarial de Semler em uma única palavra: *talento*.

O crescimento empresarial impulsionado por Semler está, assim, amparado em duas estratégias integradas e complementares: gestão de negócios e gerenciamento de recursos humanos. Pelo menos esta é a visão da Professora **MARIA DA GRAÇA DE PINHO TAVARES** (305), a qual enfatiza que:

"... o crescimento da SEMCO foi excepcional a partir da mudança do seu posicionamento externo (...) e de uma política de recursos humanos que enseja o compartilhamento do poder com os empregados, salários acima da média, participação nos lucros e transparência nos números e ações da empresa."

Nitidamente, porém, os esforços de Semler no segmento da administração participativa tendem a monopolizar as atenções, merecendo registro de autores nacionais, como **RICARDO BOOG** (306), que em seu livro *O desafio da competência* considera que Semler está praticando, em sua empresa, uma forma de gestão avançada onde cada indivíduo se torna *capaz e desejoso de agir inteligentemente no interesse de todos*. Este esforço em inovar atinge ainda, de acordo com o Professor **PAULO ROBERTO MOTTA** (307) uma *ousada, interessante e oportuna (iniciativa)...*, *contradizendo algumas idéias estabelecidas nas teorias administrativas*.

Como experiência de vanguarda, Semler tem obtido de alguns interlocutores pelo menos o interesse em acompanhar os resultados da implementação das suas idéias. Este é o caso de **FELIPE WESTIN** (308), diretor de recursos humanos da subsidiária brasileira da *MONSANTO*, para quem *o fenômeno-Semler tem de ser estudado com muito carinho*. Para outros, mais entusiastas como **CELSO GALIA** (309), diretor de planejamento da fábrica de autopeças *GARRET*, a experiência que Semler vem desenvolvendo *é o grande acontecimento na área de administração e fonte de inspiração para os que sentem necessidade de reformar as relações dentro da empresa*.

Não há como negar que as idéias-Semler estão fadadas à repercussão, pois mesmo no exterior, como atestam **CARLOS MARQUES** e **SÉRGIO XAVIER FILHO** (310), apesar de algumas reações desfavoráveis, Semler tem recebido rasgados elogios do jornal *The Washington Post* e do diário londrino *The Guardian*. E não é para menos, pois Semler divulga a alternativa de trazer a democracia para dentro das empresas, o que não vem ocorrendo nem em países dito democráticos por excelência, como é o caso dos Estados Unidos. Além disso, ainda segundo **CARLOS MARQUES** e **SÉRGIO XAVIER FILHO** (311), a versão internacional do livro de Semler (*Maverick*), recentemente lançado no exterior, já vendeu 340 mil exemplares, estando na lista dos dez livros mais vendidos de não-ficção na Alemanha, na Inglaterra e na Noruega. Por seu turno, lançado em 1988, *Virando a própria mesa* já vendeu, no Brasil, 410 mil exemplares. Somente de direitos autorais da versão brasileira, Semler (312) admite já ter embolsado mais de 600 mil dólares.

As idéias e o estilo de Semler, classificado pelo **FINANCIAL TIMES** (313) como *inovador, brilhante, arrogante, subversivo*, tem obtido tanta divulgação que sua figura começa a extrapolar os contornos do mundo empresarial e a penetrar nos meandros da política. O vice-presidente da Confederação Nacional do Comércio, **JOSÉ PAPA JÚNIOR** (314) apregoa que:

"...este jovem empresário, que teve a coragem de introduzir métodos pouco ortodoxos de administração em sua empresa, faz parte de um produto denominado antídoto, que é exatamente o que o nosso país precisa para sair desse deplorável estado de anomalia."

A revista **EXAME** (315) afirma textualmente que *Semler ambiciona ser Presidente da República*. E ele não desmente, dizendo (316) que *às vezes sinto a tentação de que a experiência da SEMCO seja testada em um ambiente mais amplo*.

No meio empresarial, contudo, resta ainda a Semler consolidar o seu espaço. Embora sua empresa possa ser considerada um paradigma para outras organizações, a ponto de **CELSO VARGA** (317), presidente da *Freios Varga* (maior e mais lucrativa do que a SEMCO) ressaltar que *eles estão num estágio superior ao nosso*, na realidade os empresários buscam traduzir a experiência da SEMCO em números (indicadores de performance). E, se a revista **EXAME** (318) atribuiu a Semler *a nota 10 com louvor na administração de pessoal*, ela também não se fez de rogada e sentenciou que *os resultados foram apenas medianos no balanço da SEMCO*.

Na avaliação de **STEPHEN KANITZ** (319), consultor econômico-financeiro e professor da USP, os balanços da SEMCO mostram que ela está *na média do setor em que atua, o de bens de capital*. Está longe, portanto, de ser um padrão de excelência empresarial. Conforme enfatiza a revista **EXAME** (320):

"... não adianta apenas permitir que os empregados determinem qual deva ser o cardápio oferecido no restaurante da fábrica. Isso basta para ser alçado ao panteão da mídia. Mas para fazer jus a ser tratado como um caso de sucesso made in Brazil e ser levado a sério, Semler vai ter de publicar balanços exemplares da SEMCO."

Mas o próprio Semler (321) refuta esta situação, admitindo que:

"Não sei se pretendemos ser um padrão (econômico-financeiro) de excelência empresarial. O que é ser grande? Uma Votorantim ou uma Autolatina seriam enquadradas como empresas júnior pela Matsushita, por faturarem menos de 10 bilhões de dólares. Da mesma forma, os donos das maiores fortunas brasileiras, como os empresários Sebastião Camargo, Antônio Ermírio de Moraes e Roberto Marinho, freqüentam há alguns anos vala comum da categoria "outros" da lista de bilionários da revista Fortune. Eu não quero me matar trabalhando a vida inteira para virar "outros" na Fortune."

Esse é Ricardo Semler, uma pessoa que o jornalista **OTÁVIO FRIAS FILHO** (322), diretor do jornal *Folha de São Paulo*, assegura ser dotado de uma surpreendente predisposição para viver a vida, a cada momento. Alguém que adora viajar, já visitou mais de quarenta países e que numa de suas excursões refez a rota da viagem de **Marco Polo** à China, no século XIII (323). Nos seus próximos planos, está incluída a possibilidade de percorrer o deserto africano do Ténéré no lombo de um camelo durante

várias semanas (324), concretizando *o sonho de fazer o roteiro do sal do Chade até a Nigéria (...) no que é a história do capitalismo absoluto porque eles pegam o sal, passam para outras caravanas e o preço aumenta 150 vezes*. Aliás, Semler visualiza uma grande vantagem em seus afastamentos da sua empresa (325): *essa experiência toda da SEMCO só tem valor se ela se sustentar por si mesma. Se eu fico quatro meses sem contato (caso da suas viagens para divulgar o livro no exterior), é óbvio que eles passam a não depender mais de mim e tocam a vida para a frente (além disso) nós estamos com um processo de gestão onde a presidência é rotativa. A cada seis meses alguém novo assume a presidência da empresa.*

CONCLUSÕES

CONCLUSÕES

Na época histórica atual, em que o ser humano é alvo massivo de profusas mensagens e informações, percebe-se uma tendência generalizada no sentido de rotular pessoas e idéias. Parece-nos que os rótulos tendem a acalmar a ansiedade perceptiva das pessoas; com a disponibilidade dos rótulos, elas não precisam conhecer profundamente a trajetória e/ou pensamento das personalidades que a mídia coloca em evidência. Basta identificar o respectivo rótulo para que, aparentemente, a pessoa em análise ou em discussão se mostre em seu todo: fulano é um *yupiee*, beltrano é um *liberal*, sicrano é um *dinossauro*. Quando tentávamos alinhar essas linhas finais, quase sucumbimos à tentação de "rotular" Semler. Confrontados, porém, com uma tarefa suplementar - porém importante - de enunciar as palavras-chave (*key words*) que classificam as idéias-Semler e visam facilitar a organização e o acesso bibliográfico a essas idéias, tivemos de nos curvar a algo que já estava latente em nós: o universo de Semler é muito amplo. Mesmo numa classificação forçosamente sumária de suas idéias, não podemos nos furtar a enunciar várias e múltiplas palavras-chave: *administração de vanguarda*, *comportamento empresarial*, *mudança organizacional*, *administração participativa*, *teoria administrativa*, *ideologia organizacional*, *gestão de recursos humanos*, *marketing pessoal*, *poder*, *Brasil*. Não podemos, assim, reduzi-lo a um rótulo. Seria uma insensatez.

Cremos que a contribuição que possamos ter emprestado à interpretação das idéias-Semler está disseminada pela totalidade do nosso estudo; reduzi-lo a conclusões seria simplificar em demasia a realidade, com todos os riscos que os modelos super-simplificados tendem a oferecer. Portanto, no presente capítulo, à guisa de conclusões, deve-se ter em mente que, nesta análise, estivemos visualizando as proposições de um jovem autor que continua, certamente, a desenvolver novas idéias, a implementá-las em sua empresa, a rever algumas posições, a encontrar novos caminhos. Nos capítulos precedentes tivemos oportunidade de analisar qualitativamente a obra de Semler; assim, nosso trabalho deve ser avaliado em seu todo, e não somente pelo que aqui registramos como conclusões.

Aliás, acreditamos que seria mais válido e correto substituímos o termo *conclusões*, pela expressão *considerações finais*. Com a flexibilidade que esta alteração semântica nos oportuniza, podemos dispor da liberdade, então, de oferecer algumas novas nuances para alguns assuntos já abordados anteriormente. Começaremos, assim, apresentando alguns subsídios adicionais sobre a análise do livro em si, enquanto sucesso editorial, como forma de adentrarmos em outros importantes e interessantes aspectos na obra de Semler.

Um dos livros mais consistentes e de maior repercussão escritos por empresários, teve como autor **ALFRED SLOAN JR** (326) que registrou de forma prática, a sua experiência na condução de uma grande corporação, vivência esta imortalizada em *Meus anos com a General Motors*. A apreciação de **PETER DRUCKER** (327), sobre este livro, é amplamente favorável, chegando a afirmar que se trata de uma obra fascinante e de um merecido *best-seller*. Porém, segundo **Drucker**, naquele livro não há pessoas,

apenas nomes relacionados a esta decisão ou aquele projeto, sem uma linha sequer sobre elas como indivíduos. O próprio **Sloan** está ausente, existindo apenas como idealizador daquela iniciativa ou redator desse memorando. Da sua pessoa, com a qual **Drucker** conviveu - do homem profundamente envolvido, interessantíssimo, com miríades de interesses - não há o menor vestígio. Para **Drucker**, o autor do livro efetuou uma consciente diferenciação entre interesses *pessoais* e *profissionais*, desvinculando suas convicções e vida particular da empresa que estruturou e dirigiu com êxito mundialmente reconhecido.

Mas, o livro de **Sloan** pertence a uma outra época e a um outro contexto, pois embora publicado em 1965, nos Estados Unidos, foi em realidade redigido no final dos anos 40. Os tempos mudaram, e do próprio meio executivo da indústria automobilística norte-americana surgiu, na década passada, um outro livro - *Uma autobiografia* -, de **LEE IACOCCA** (328), cuja ênfase possivelmente seja o lado pessoal, a história da vida do autor, abordando, quando muito, aspectos de disputas internas de poder e, seguramente, passando ao largo de questões atinentes à gestão empresarial. Parece-nos, até, que os tempos atuais são receptivos à glorificação dos feitos pessoais, já que por esta senda enveredaram diversos empresários bem-sucedidos, como o japonês **AKIO MORITA** (329) e o francês **BERNARD TAPIE** (330), dentre outros.

Ricardo Semler insere-se apropriadamente em uma tendência editorial vigente, auto-distorcendo sobre a sua figura. No seu caso, deve-se louvar que ele apresenta, majoritariamente, sugestões na forma de gerir os negócios de uma empresa, o que o aproxima em muito de alguns autores do passado, altos executivos profissionais, como **TAYLOR** (331) e **FAYOL** (332), por exemplo, no restrito sentido (é bom que se diga)

de que relatam experiências por eles procedidas em suas organizações e, com base nelas, efetuam prescrições universais no campo da gestão organizacional. Como um ser humano perfeitamente integrado à sua época histórica, Semler nos passa um perfil de moderno executivo, obviamente muito distanciado, nesta categoria, de **Taylor e Fayol**. Este perfil de Semler talvez possa ser melhor captado através da ótica de **GALBRAITH** (333), para quem o executivo moderno é um profissional:

"...cortês, bem falante, tolerante de discórdias, sempre disposto a negociar (...) dado mais a persuadir do que a comandar (...) ele é uma figura muito mais agradável do que o seu predecessor, o prototípico entrepreneur."

Estamos convictos, por outro ângulo, de que o processo de comunicação mercadológica de sua imagem é o esteio da repercussão que Semler vem obtendo junto aos seus leitores. Sua mensagem é direcionada, julgamos, a um público-alvo idealista, possivelmente composto por jovens, que deseja mudanças organizacionais, critica modelos de gestão descontextualizados e almeja dispor, de certa maneira, de um arcabouço de idéias que propiciem um exequível caminho para a modernidade organizacional. Parece-nos, ainda, que Semler enquadra-se na acepção de **STEWART** (334), pois suas idéias formam:

"...uma verdadeira proposição, que é aquela cujo conjunto se encontra numa relação de identidade com a ordem ideal da realidade."

Quer-nos parecer que Semler tornou-se uma figura pública reconhecida, dotada de carisma próprio e identificada, sem esforços, com as idéias de mudanças, informalismo e participação. Neste ponto, seu processo de comunicação mercadológica mostra-se concluído e exitoso pois, conforme **CHERRY** (335):

"A pessoa que vê um cartão quadrado, e o reconhece como quadrado, tomou parte num evento de comunicação e, a partir de então (...) seu estado mental sofreu uma mudança."

Desnecessário enfatizar, por outro lado, que a avaliação do processo de comunicação mercadológica de Semler, através somente do seu livro, mostra-se naturalmente restrita, elidindo uma apreciação mais profunda entre a imagem e a essência. Mesmo com tais restrições, entretanto, arriscamo-nos a afirmar, conforme já o fizemos no capítulo específico, que percebemos alguns indícios de dissonância entre a sua imagem e a realidade. O jovem rebelde, contestador e revolucionário, em essência talvez não queira, realmente, derrubar ou alterar radicalmente o sistema dominante. Pelo contrário, seu livro, sua comunicação mercadológica, enfim, sua estratégia de marketing pessoal muito possivelmente estejam a serviço de outras ambições (*políticas, talvez?*). Mais do que virar a mesa, Semler possivelmente almeja influenciar a cena política brasileira, vindo a sentar-se em lugar de honra.

Quando se trata da difusão de uma imagem, profissional ou política, naturalmente estão presentes fatores amplamente subjetivos, o que dificulta a distinção entre a aparência e a essência. Em épocas passadas, quando pouco se falava a respeito da construção de uma imagem mercadológica, a fama era diretamente proporcional ao valor e substância da respectiva personalidade. Os aspectos exteriores, em alguns casos, eram completamente secundários. **EINSTEIN** (336), por exemplo, mostrava-se alheio à sua

aparência; era um indiferente e um alienado em termos de elegância e de etiqueta e, em algumas ocasiões mais solenes, contrastava marcadamente com o trajar dos demais. Isto não o desmereceu; pelo contrário, pois sua genialidade, seu valor intelectual e científico de há muito haviam sido reconhecidos - sua excentricidade no vestir apenas realçou a sua aura de gênio. O produto já estava pronto, sedimentado, e era de excelente qualidade. A famosa foto de **Einstein** com a língua de fora, cabelos em desalinho, que hoje tanto o caracteriza fisicamente, foi feita quando ele comemorava 72 anos... Quando alguém o admoestava a respeito da sua aparência, costumava citar **SPINOZA** (337):

"Mau seria se o saco fosse melhor do que o cereal que nele vai."

Mas, se houve um **Einstein**, cujos atributos foram publicamente divulgados, obtiveram reconhecimento e consolidaram sua imagem de gênio, a humanidade também dispôs de outras personalidades que, ao contrário, fizeram uso intenso de estratégias de promoção pessoal. **FRANCESC PETIT** (338) nos fala, com propriedade, de um conterrâneo seu, o famoso pintor catalão **Salvador Dali**, descrevendo-o como o homem que mais se promoveu neste século:

"desde jovem teve o talento e a visão da promoção pessoal, claro, calçado por uma genialidade de fato criativa, extraordinária (...) seu bigode era mais famoso que a marca da Volkswagen ou da Pepsi-Cola (...) ele era todo promoção, a roupa, a bengala, as festas, os filmes, os cenários e até sua obra pictórica (...) Quando Dali morreu, o principal jornal de

*Barcelona definiu com precisão: Morreu o gênio que inventou
Salvador Dali."*

Muito embora tenhamos a percepção de que Semler ampara-se numa articulada estratégia de marketing pessoal e de planejamento de imagem, nele não encontramos os exageros de **Dali** ou o recato de **Einstein**. Em verdade, acreditamos que a *exposure* de Semler, seus esforços em divulgar suas idéias, sua persistência em influenciar pessoas (executivos, empresários, estudantes), está presa a questões de foro íntimo que, a nível de gestão empresarial, podemos classificar como um inerente e específico direcionamento para o poder.

No capítulo em que abordamos *estratégia & poder*, enfatizamos a idéia de que mais do que o lucro e o alegado bem-estar dos funcionários, o que Semler deseja ardentemente é estabelecer um novo padrão na condução empresarial e ser amplamente reconhecido por este fato, habilitando-o para atingir objetivos mais ambiciosos, talvez a nível político. O novo e pretensioso padrão - infomalismo, democracia, uma certa inconstância - é o seu próprio rosto: é a sua maneira de ser.

Ao assumir a empresa da sua família, substituindo seu pai na condução dos negócios, Semler ascende a um cargo onde o exercício do poder lhe é assegurado através de uma emanente base sociológica alicerçada na composição acionária da respectiva organização. O cargo lhe confere respaldo para exercer o poder sobre a empresa e seus comandados.

Tratando-se de uma empresa familiar e dispondo, portanto, de um forte

poder sociológico delegado pelos demais acionistas (família), Semler possivelmente tenha-se encontrado em uma situação onde, a nível interno, na sua empresa, não havia opositores políticos ou, mesmo, pessoas que pudessem questionar-lhe o poder.

Em outras palavras, amparado no poder sociológico do seu cargo e livre de pressões políticas mais agudas, Semler consegue dar vazão à sua personalidade, agindo de encontro ao pensamento de LAURENT LAPIERRE (339), para quem:

"a personalidade dos indivíduos em cargos de direção tem uma influência inegável sobre a forma de administrar empresas. As orientações, as decisões, e as ações (...) não se explicam unicamente pelos processos racionais. Elas decorrem, igualmente, dos desejos, das convicções, dos interesses pessoais (...) das forças ou conflitos intrapsíquicos e dos valores profundos que sustentam as ações desses dirigentes."

Conforme também tivemos oportunidade de evidenciar anteriormente, em capítulo específico, aparentemente a personalidade de Semler mostrava-se incompatível com o *modus operandi* da empresa que acabara de assumir. Confrontado com uma organização moldada por seu pai, que cultuava a rigidez, o conservadorismo, o autoritarismo, Semler imprime à empresa suas características pessoais de *necessidade de poder*, caracterizada por MCCLELAND e BURHAM (340) como uma predisposição para exercer um forte impacto sobre as pessoas, criando um sólido espírito de equipe e orgulho no trabalho em conjunto. Assim, as circunstâncias e a personalidade de Semler consubstanciaram a oportunidade de mudanças organizacionais, tarefa a que Semler dedica-se de corpo e alma e que, após concluída ou em pleno andamento, fornece-lhe subsídios e uma plataforma para que essa *necessidade de poder* se expanda para além das fronteiras de sua empresa, estratégia na qual se insere perfeitamente o seu livro.

Essa constatação, contudo, não invalida o seu talento e não desmerece as suas iniciativas. A compreensão do *fenômeno Semler* requer uma ampla percepção que inclui, além da análise do seu processo de comunicação mercadológica e do seu direcionamento para o poder, também o entendimento e o alcance das suas idéias. Conforme tentamos evidenciar anteriormente, a obra de Semler afronta a abordagem racional-mecanicista da administração, composta pela teoria da administração científica, teoria clássica da organização e teoria da burocracia, cujos expoentes máximos são, respectivamente, **TAYLOR** (341), **FAYOL** (342) e **WEBER** (343).

Por outro lado, encontramos indícios de que Semler alinha-se, em muitos aspectos, com figuras exponenciais neoclássicas como, por exemplo, **PETER DRUCKER** (344). Para os neoclássicos, a empresa deve cumprir uma função social e atingir objetivos (obter resultados) podendo, para tanto, lançar mão de quaisquer das teorias organizacionais, desde que recontextualizadas e readequadas aos novos tempos. Entretanto, não podemos afirmar que Semler seja exclusivamente um neoclássico, pois ele não demonstra o mínimo esforço ou inspiração para recontextualizar e prescrever a abordagem racional-mecanicista que, modernizada, mostra-se como a *menina dos olhos* dos neoclássicos. Suas abordagens preferidas, pelas quais nutre uma excepcional admiração, são aquelas classificadas como humanísticas e contingenciais.

Percebemos Semler como um adepto de mudanças organizacionais, como forma de enfrentar as contingências ambientais, e que essas mudanças, na sua concepção, devem ser promovidas através do receituário humanístico da administração. Sua inclinação para alguns aspectos da abordagem neoclássica também o deixa muito à vontade para apresentar modernas tendências gerenciais, embora quase sempre omitindo as suas *fontes de inspiração*. São extremamente notáveis, como já fizemos referência, por exemplo, as coincidências da coletânea das receitas de bolo de Semler com as proposições de **TOM PETERS** (345).

Essas *receitas de bolo* delineadas por Semler tem um mérito inquestionável: ajudam a desestruturar os modelos arcaicos de gestão empresarial, ao mesmo tempo em que são instrumentos da denominada administração participativa. Porém, devemos considerar que, muito embora impactantes e pragmáticas, as idéias-Semler não representam a gestão participativa em sua plenitude. Em nenhum momento, por exemplo, Semler cogita ou sugere dar participação acionária a todos os seus funcionários, ou ambiciona fazê-los tomar parte ativa no processo de decisões estratégicas de sua empresa.

Mas, se as idéias-Semler não chegam a atingir o patamar máximo e definitivo da administração participativa, não nos restam dúvidas de que elas são uma grande contribuição neste sentido, representando uma esplêndida *virada de mesa* em relação aos tradicionais e conservadores modelos de condução empresarial fundamentados na burocracia e na forma mecânica de administrar. Na organização semleriana o poder não reside na hierarquia de comando, mas concentra-se nas equipes auto-geridas, flexíveis e mutantes de acordo com os fatores contingenciais derivados do ambiente com o qual a

empresa se defronta. Nesse tipo de organização, o chefe deixa de ser um policial e assume as funções de treinador e catalisador; seu desempenho passa a ser avaliado pelo seu próprio grupo de trabalho. A admissão de funcionários constitui-se num processo interativo que envolve todos que conviverão com o possível novo colega. Os horários tendem a ser móveis e inexistem cartões-ponto. As informações sobre a empresa - lucro, folha de pagamento - são de livre acesso a todo o quadro funcional. As pessoas não se fossilizam funcionalmente, pois há regulares rodízios de funções. No confronto entre as aptidões individuais de liderança e de alto conhecimento técnico, esta última muitas vezes é mais valorizada, pois assume-se que a atribuição de empreender, de inovar, e de alavancar a companhia passa a ser de responsabilidade de todos, atuando em equipes e contribuindo com seus conhecimentos específicos.

O conjunto de medidas defendidas por Semler são, naturalmente, resultantes de sua visão de mundo. Para alguns autores, como é o caso de **PAULO ROBERTO MOTTA** (346), Semler apresenta um notável impulso para a recuperação do *intuitivo* como recurso gerencial, brindando *seus leitores com a exuberância de suas extraordinárias habilidades gerenciais em contraste com as práticas usuais (...)* *derivadas de uma exagerada racionalidade organizacional.*

Para **CARLOS REINALDO MENDES RIBEIRO** (347) Semler apresenta-se como dotado de uma aguda e racional percepção sobre as disfunções que ocorrem em nossas empresas, principalmente no trato com os funcionários e na sedimentação da cultura organizacional. Esta posição de **Mendes Ribeiro** não chega a surpreender, pois sua preconizada *administração holística* evidentemente representa um estágio organizacional que Semler também busca, e que exige a evolução do totalitarismo para a

participação. A exemplo de Semler, **MENDES RIBEIRO** (348) também prega a necessidade do envolvimento das pessoas nos desígnios organizacionais, onde assume papel preponderante o estímulo à criação consciente e o fortalecimento de uma verdadeira *ideologia organizacional*.

Finalmente, a percepção que nos fica, após o estudo e aprofundamento das idéias expressas no livro *Virando a própria mesa*, é de que **por detrás da escrivadinha de Mr. Semler** encontra-se uma pessoa pertencente a uma categoria excepcional de administradores, que **CARAVANTES** (349) classifica como constituída de profissionais de atuação excelente e capazes de transformar a sociedade.

Todavia, não podemos esquecer que as idéias-Semler pertencem a um universo (empresarial) que se caracteriza por uma intensa dinamicidade. O livro de Semler foi lançado em 1988 e, até hoje, decorridos seis anos, ele se recusa terminantemente a atualizá-lo, chegando a indagar(350):

"As editoras me ligam constantemente e me pedem um novo livro. Será que eu tenho tanta coisa nova para dizer? Não quero requestrar o mesmo material."

Desnecessário enfatizar que, nos últimos anos o ambiente empresarial não ficou imune a outras idéias, que não as de Semler. No ano de 1988, nos estertores do governo Sarney, o Brasil talvez ainda pudesse ser considerado um *grande cartório*, onde proliferavam as reservas de mercado e as restrições às importações. Em 1994, apesar da inflação altíssima e dos imensos problemas sociais, o Brasil é um país que estimula as privatizações e que se abre paulatinamente à concorrência internacional. Em termos empresariais, a palavra de ordem, atualmente, é *competitividade*, a qual resulta da

simbiose e da ativação de vários fatores organizacionais. São muitas as empresas que se lançam, hoje, por exemplo, em busca da qualidade total (*total quality*), expressão muito pouco difundida até recentemente. Para se ter uma idéia da rapidez desse processo de disseminação e de concomitante implantação de novas idéias e de avançadas formas de gestão organizacional, basta citar que em 17/10/90 a Revista **EXAME** (351) tecia loas à gestão participativa encetada por Semler e lhe conferia *nota 10 com louvor na administração de pessoal*, sendo que, apenas dois anos após, a própria **EXAME** (352), em sua edição de 14/10/92, sequer lista a SEMCO como modelo a ser seguido em termos de administração participativa. As agraciadas com a distinção, neste último caso, foram a *MÉTODO ENGENHARIA*, a *PROMON* e a *AGROSTHAL*. O tempo e a persistência também contribuíram para que a *FREIOS VARGA*, classificada em 1990, por seu presidente **CELSO VARGA** (353) como estando em um estágio inferior à gestão da SEMCO, já em 1992 fosse apontada pela **EXAME** (354) como modelo de qualidade total, ao lado da *MARCOPOLO* e da *METAL LEVE*.

Essas constatações não significam, porém, que as idéias-Semler estejam desvinculadas das novas tendências gerenciais ultimamente observadas no Brasil. Para **JOSÉ BONILLA** (355), por exemplo, as proposições de Semler relativas à tomada de decisão e ao comprometimento da cúpula com a mudança organizacional planejada, podem contribuir para a implantação da qualidade total nas empresas em geral. Na realidade, as idéias-Semler têm obtido considerável espaço na mídia impressa, sendo inúmeros os artigos, reportagens e entrevistas que tem Ricardo Semler como personagem central. Sua personalidade e as suas proposições tem atraído a atenção de um eclético grupo de publicações, no qual se incluem, dentre outras, jornais de gestão e negócios como a *GAZETA MERCANTIL* (356), diários de grande circulação nacional

como o *ESTADO DE SÃO PAULO* (357), o *JORNAL DO BRASIL* (358), a *FOLHA DE SÃO PAULO* (359) e o *JORNAL DA TARDE* (360), influentes publicações regionais diárias como o jornal *ZERO HORA* (361), revistas especializadas como *EXAME* (362) e revistas de variedades como *VEJA* (363) e *ISTO É* (364). Pode-se conhecer, assim, as idéias-Semler através de uma gama imensa e heterodoxa de publicações, que abrangem desde a *PLAY-BOY* (365), até publicações internacionais como a revista italiana *PANORAMA* (366), a *HARVARD BUSINESS REVIEW* (367), o *FINANCIAL TIMES* (368), a revista francesa *GEO* (369), o jornal alemão *REVE BÜRCHER BEITUNG* (370), dentre vários outros.

Porém, embora a repercussão das idéias-Semler na mídia impressa seja um fator que julgamos altamente positivo, este uso intenso da mídia também nos auxilia a interpretar sob um outro ângulo um aspecto que anteriormente abordamos: o fato de Semler poder ser confundido, às vezes, como um mero produto de uma bem-arranjada campanha mercadológica. Como alerta **JOSÉ CASADO** (371), *o que mais chama a atenção em Ricardo Frank Semler, à primeira vista (...) é o sucesso de marketing*, opinião endossada por **VILMA GRYZINSKI** (372), a qual enfatiza que existem muitas pessoas superficiais e desinformadas que creditam o sucesso de Semler apenas (SIC) *a um carrinho de boas idéias e a um caminhãozinho de marketing*. As proposições de Semler chegam a ser, também, taxadas como *complicadas* pela revista **EXAME** (373), a qual indaga se *elas seriam puro marketing?*. Contudo, na avaliação de **VILMA GRYZINSKI** (374), Semler não pratica uma política ostensiva de divulgação de imagem; ele *não vai a restaurantes da moda, a lugares badalados, a almoços de negócios e a jantares de homenagem*. Constatase, assim, que Semler não pratica, como ele diz (375) um *marketing-auê*, o que não significa que ele não tenha uma estratégia de

marketing, tão articulada que lhe permite, inclusive, declinar de convites como o de **ANTHONY ROBBINS** (376), apresentador de um programa de TV americano com milhões de espectadores, mas que na avaliação mercadológica de Semler não seria um apropriado canal de divulgação de suas idéias, por deixá-lo muito próximo, neste caso, de um público mais interessado em lições de auto-ajuda do que de ensinamentos empresariais. Ao invés disto, Semler (377) opta por enfrentar uma maratona de quatro meses em países estrangeiros, divulgando seu livro e procurando os foruns de debates que julga mercadologicamente mais adequados, como jornais especializados em economia e negócios, e debates com empresários pela televisão.

Quando do lançamento do seu livro, em 1988, até compreende-se que Semler possa ter sido inicialmente interpretado apenas como um fenômeno de marketing. Com a sustentação das suas posições ao longo do tempo, entretanto, pode-se perceber que, por detrás do marketing existe um produto de qualidade. Afinal, como o próprio Semler (378) afirma, *marketing é importante, mas não é tudo. Veja-se o caso do Presidente Collor.*

Mas, também deve-se entender que Semler não apenas utiliza o *panteão da mídia* para divulgar as suas propostas, mas ele também o faz com o claro propósito de contestar a mentalidade conservadora dos seus colegas e, também, de pregar uma nova postura ética nos negócios e na vida pública brasileira. Conforme registra a revista **EXAME** (379), Semler classifica os empresários brasileiros, em sua maioria, como *arcaicos, paternalistas e atrasados*, o que evidentemente gera reações e resistências a ele, a ponto de **VIMA GRYZINSKI** (380) admitir que *ao contrário do que a badalação na mídia*

faz supor, fala-se mal de Semler - e muito - nos meios empresariais, quase sempre sob a proteção confortável do anonimato.

No tocante à nova postura ética, Semler se aproxima bastante da indignação quanto ao *jeitinho brasileiro* exposta pelo sociólogo **ROBERTO DA MATTA** (381), para quem o caminho da modernidade passa por:

"...um gerenciamento das instituições mais coerente, eficaz e responsável.(...) Americano também fura sinal de trânsito e nos Estados Unidos também tem ladrão, mas os criminosos são punidos e não adianta dizer que se é irmão do fulano ou amigo do beltrano."

Semler (382) não deixa por menos, ao afirmar que é preciso acabar com esse círculo vicioso de corrupção do qual o empresariado faz parte. Também é dele (383) a frase *falta um projeto para o país*, a qual contém o pressuposto de que ele é a pessoa capaz de coordenar a elaboração desse projeto. Afinal, ele é um admirador confesso do primeiro-ministro espanhol **FELIPE GONZÁLEZ** (384) e, conforme enfatiza **VILMA GRYZINSKI** (385), na qualidade de filiado ao PSDB, ele já foi tentado a concorrer à Prefeitura de São Paulo. Para a revista **EXAME** (386), no entanto, **a política lhe interessa, mas para ser presidente.**

Polêmico, além de tudo Semler parece ser dotado de uma excelente estrela. Primeiro rebento de um casal que já havia perdido sete filhos nacítuos (387), Semler persistiu com os originais do seu livro que, rejeitados por várias editoras, acabou gerando uma obra de sucesso. Acusado por **FERNANDO FREITAS** (388) de ser um *fenômeno da moda* e de estar utilizando as idéias de **TOM PETERS** (389), ele é agraciado com um elogio público do próprio **PETERS** (390) que mostra-se encantado com o artigo

escrito por Semler (391) e publicado na *HARVARD BUSINESS REVIEW*. Para **PETERS** (392), Semler difunde admiravelmente a necessidade dos empresários cultuarem em suas organizações *three fundamentals values - democracy, profit distribution and information sharing*.

As idéias-Semler estariam, assim, embutidas nos modelos gerenciais avançados, os quais pressupõem a parceria entre a empresa e os seus funcionários como forma de alavancagem da produtividade e da qualidade nas organizações. Não obstante seja algo extremamente difícil mensurar a real influência das idéias-Semler na evolução dos modelos de gestão praticados nas empresas brasileiras, é inegável que ele não está *pregando no deserto*. Afinal, são muito poucas as personalidades (especialmente as brasileiras) que são convidadas para conferências no **Clube de Paris** (393) e que podem se dar ao luxo de, como Semler, restringir a sua agenda de apresentações mediante a fixação de um cachê que rivaliza com os verdadeiros monstros sagrados do *international business*. No circuito dos superstar, Semler pode não ter o mesmo volume de convites de seus pares, mas mesmo assim ele já falou de sua experiência nas matrizes da *GENERAL MOTORS*, da *WESTINGHOUSE* e da *PHILLIPS*, nesta última em evento que também reuniu **PETER DRUCKER** (394). No Brasil, em suas inúmeras conferências, além das organizações privadas, ele também tem atraído as atenções das empresas governamentais. Nas vezes em que tem se apresentado apenas por diletantismo, é capaz de reunir um público fantástico para eventos desse gênero. Em maio de 1990 (395), por exemplo, 5.000 pessoas lotaram o auditório central do Anhembi, para vê-lo e ouvi-lo durante três horas.

Na interpretação de SEMLER (396), esse enorme interesse do público pelas suas idéias e experiências, deriva do fato de que ele se diferencia dos demais empresários brasileiros, pois muito embora outras organizações também estejam buscando novos caminhos, e algumas delas realmente estejam inovando na sua maneira de gerir seus negócios, na realidade *muitas dessas empresas tem uma abordagem mais localizada da administração participativa, praticando um ou outro aspecto. Nós somos os únicos com uma visão sistêmica. Tratamos do assunto de forma universal dentro da empresa.*

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS (por ordem de citação)

01. **SEMLER**, Ricardo Frank. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best Seller, 1988.
02. **SAI** a edição inglesa do livro de Semler. In: *Jornal Folha de São Paulo*, São Paulo, 30/09/93, p. 1-9 .
03. **TAYLOR**, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1970.
04. **FAYOL**, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1950.
05. **FORD**, Henri. *My life and work*. New York, 1923. apud **CHIAVENATO**, Idalberto. *Teoria geral da Administração*. São Paulo: Mcgraw-Hill, 1987.
06. **SLOAN**, Jr., Alfred P. *My years with General Motors*. New York: Sidgwick and Jackson, 1965.
07. **IACOCCA**, Lee; **NOVAK**, William; *Uma autobiografia*. São Paulo: Cultura, 1985.
08. **MORITA**, Akio; **REINGOLD**, Edwin; **SHIMOMURA**, Mitsuko. *Made in Japan*. São Paulo: Cultura, 1986.
09. **TAPIE**, Bernard. *Ganhar*. São Paulo: Cultura, 1987.
10. **MORGAN**, Garet. *Beyond method: strategies for social research*. Califórnia: SAGE Publications Ltd, Third Printing, 1985.
11. **JAPIASSU**, Hilton. *O mito da neutralidade científica*. Rio de Janeiro: Imago, 1987.
12. **CAPRA**, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1992, 13a. ed., pp. 222-223
13. **GALBRAITH**, John Kenneth. *Uma visão de Galbraith: sobre pessoas, políticos, poder militar e as artes*. São Paulo: Pioneira, 1989, p. 219 .

14. **SILVA**, Juremir Machado da. *Brasil, o filho bem-ensinado*. In: *Jornal Zero Hora* (Suplemento Revista ZH), Porto Alegre, 03/10/93, p. 10 .
15. **CALLIGARIS**, Gontardo. *Hello Brasil: notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil*. São Paulo: Escuta, 1992
16. **SOUZA**, Edela Lanzer Pereira. *Treinando gerentes para o futuro*. São Paulo: Edgard Blücher, 1992, p. 13.
17. **CARAVANTES**, Geraldo Ronchetti. *Administração por objetivos: uma abordagem sócio-técnica*. Porto Alegre: F.D.R.H., 1984, 3a. ed., p. 19 .
18. **DA MATTA**, Roberto. *O que faz o Brasil, Brasil ?* Rio de Janeiro: Rocco, 1986, 2a. ed., p. 28 .
19. **DA MATTA**, Roberto. op cit .
20. **DA MATTA**, Roberto. op cit .
21. **CALLIGARIS**, Gontardo. op cit .
22. **CALLIGARIS**, Gontardo. op cit .
23. **RIBEIRO**, Carlos Reinaldo Mendes. *A empresa holística*. São Paulo: Editare, 1992, p. 126
24. **CALLIGARIS**, Gontardo. op cit .
25. **CALLIGARIS**, Gontardo. op cit .
26. **LIMA**, Filho, Francisco Paula. *Brasil S/A - onde tudo acaba em samba*. In: *Revista Administração*, edição julho 1980.
27. **LIMA**, Filho, Francisco Paula. op cit .
28. **STONER**, James A.F. . *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice/Hall, 1985, 2a. ed. .
29. **CHIAVENATTO**, Idalberto. *Teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987, vol. 1 pp. 10-11
30. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit .
31. **STONER**, James A. F. . op cit , p. 25.

32. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit .
33. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit .
34. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit .
35. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit .
36. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit .
37. **KATZ**, Daniel; **KHAN**, Robert L. . *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970, p. 83.
38. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit .
39. **MARCH**, James G.; **SIMON**, Herbert A.. *Teoria das organizações*. Rio de Janeiro: FGV, 1967.
40. **WARLICH**, Beatriz Marques de Souza. *Uma análise das teorias de organização*. Rio de Janeiro: FGV, 1971, p. 17.
41. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit .
42. **FAYOL**, Henri. op cit .
43. **FAYOL**, Henri. op cit .
44. **FAYOL**, Henri. op cit .
45. **FAYOL**, Henri. op cit .
46. **GULICK**, Luther; **URWICK**, Lyndall F. (orgs.). *Papers on the science of administration*. USA: Columbia University, Institute of Public Administration, 1937.
47. **CHIAVENATTO**, Idalberto. op cit p. 117.
48. **FAYOL**, Henri. op cit .
49. **PERROW**, Charles. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972, p. 35.
50. **MARCH**, James G. ; **SIMON**, Herbert. op cit .

51. **FAYOL**, Henri. op cit .
52. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit .
53. **FAYOL**, Henri. op cit .
54. **WEBER**, Max. *Ensaio de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.
55. **WEBER**, Max. op cit .
56. **WEBER**, Max. op cit .
57. **WEBER**, Max. op cit .
58. **WEBER**, Max. op cit .
59. **WEBER**, Max. op cit .
60. **BENNIS**, W,G, ; **SLATER**, P.E. . *The temporary society*.
New York: Harpers & Brothers, Publishers, 1968.
61. **WEBER**, Max. op cit .
62. **WEBER**, Max. op cit .
63. **WEBER**, Max. op cit .
64. **MERTON**, Robert K. . *Estrutura burocrática e personalidade*. apud
CHIAVENATTO, Idalberto. op cit
p. 22 vol. 2.
65. **MERTON**, Robert K.. op cit .
66. **WEBER**, Max. op cit .
67. **WEBLEN**, Thorstein. *The instint of workmanship*.
New York: The McMillan Co., 1914.
68. **WEBER**, Max. op cit .
69. **DAHRENDORF**, Ralf. *Sociedad y sociología*.
Madrid: Ediciones Tecnos, 1966, p. 229.
70. **MAYO**, Elton. *The political problems of an industrial civilization*.USA: Harvard
University Press, 1947.

71. **ROETHLISBERGER**, Fritz. ; **DICKINSON**, William J. . . *A organização e o trabalhador*. São Paulo: Atlas, 1971.
72. **MAYO**, Elton. op cit .
73. **MAYO**, Elton. op cit .
74. **MAYO**, Elton. op cit .
75. **MAYO**, Elton. op cit .
76. **MAYO**, Elton. op cit .
77. **ETZIONI**, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.
78. **MAYO**, Elton. op cit .
79. **SCOTT**, William G. . *Organization theory - a behavioral analysis for management*. Homewood: R.D. Irwin, 1967.
80. **BERTERO**, Carlos O. *Algumas observações sobre a obra de Elton Mayo*. apud **SOUZA**, Edela Lanzer Pereira de. op cit .
81. **NASCIMENTO**, Kleber T. . *A revolução conceptual da administração: implicações para a formulação de papéis e funções essenciais de um executivo público*. Rio de Janeiro: FGV, RAE, v. 6, pp. 25-26, abr/jun, 1972.
82. **NASCIMENTO**, Kleber T. . op cit .
83. **STONER**, James A.F.. op cit p. 33.
84. **MASLOW**, Abraham H.. *Uma teoria da motivação humana*. apud **CHIAVENATTO**, Idalberto. op cit, p. 120. v. 2.
85. **MASLOW**, Abraham. op cit .
86. **HERZBERG**, Frederick. *Work and nature of man*. Cleveland, Ohio: The World Publishing Co., 1966.

87. **HERZBERG**, Frederick. op cit .
88. **MASLOW**, Abraham. op cit .
89. **HERZBERG**, Frederick. op cit
90. **MCGREGOR**, Douglas. *Motivação e liderança*.
São Paulo: Brasiliense. 1973.
91. **SIMON**, Herbert. *O comportamento administrativo*.
Rio de Janeiro: FGV, 1965.
92. **SIMON**, Herbert. op cit .
93. **SIMON**, Herbert. op cit .
94. **SIMON**, Herbert. op cit .
95. **MILLS**, Wright C.. *A imaginação sociológica*.
Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1965.
96. **PERROW**, Charles. op cit .
97. **BENNIS**, Warren. op cit .
98. **ARGYRIS**, Chris. *Enfrentando defesas empresariais:
facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de
Janeiro: Campus, 1992
99. **REDDIN**, William J.. *Eficácia gerencial*. São Paulo:
Atlas, 1975.
100. **BLAKE**, Robert R.; **MOUTON**, Jane S.. *O grid gerencial*.
São Paulo: Pioneira, 1976.
101. **DRUCKER**, Peter F.. *The concept of corporation*. New
York: John Day, 1946.
102. **DRUCKER**, Peter F.. *As novas realidades*. São Paulo:
Pioneira, 1991, 2a. ed.
103. **NEWMANN**, William H.. *Ação administrativa: as técnicas de organização e
gerência*. São Paulo: Atlas, 1972.

104. **DRUCKER**, Peter F.. *Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança*. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.
105. **DRUCKER**, Peter F.. (op cit) *Uma era de descontinuidade*.
106. **KOONTZ**, Harold ; **O'DONNELL**, Cyril. *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill, 1974.
107. **DALE**, Ernest. *Management: theory and practice*. New York: McGraw-Hill, 1973.
108. **SLOAN**, Jr., Alfred. op cit .
109. **ACKOFF**, Russel L.. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: LTC, 1976.
110. **ANSOFF**, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
111. **ODIORNE**, George S.. *Administração por objetivos*. Rio de Janeiro: LTC, 1976.
112. **DRUCKER**, Peter F.. *O espectro da guerra de classes*. (artigo) São Paulo: Editora Abril/Revista Exame, edição de 19/02/92.
113. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit .
114. **DRUCKER**, Peter F.. *O espectro da guerra de classes*. (artigo) op cit .
115. **CARAVANTES**, Geraldo Ronchetti. op cit p. 194.
116. **LAWRENCE**, Paul R. ; **LORSCH**, Jay W.. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa*. Petrópolis: Vozes, 1973.
117. **LAWRENCE**, Paul R. ; **LORSCH**, Jay W.. op cit .
118. **LAWRENCE**, Paul R. ; **LORSCH**, Jay W.. op cit .
119. **HALL**, Richard H.. *Organizaciones: estructura y processo*. Madrid: Prentice-Hall, 1973.

120. **BURNS**, Thomas ; **STALKERS**, G.M.. *The management of innovation*. London: Tavistok Publ., 1961.
121. **BURNS**, Thomas ; **STALKERS** G.M.. op cit .
122. **CHANDLER**, Jr., Alfred D.. *Strategy and structure*. Cambridge, Massachusetts: The M.I.T. Press, 1962.
123. **CHANDLER**, Jr., Alfred D.. op cit .
124. **CHANDLER**, Jr., Alfred D.. op cit .
125. **WOODWARD**, Joan. *Management and thecnology*. London: Her Majesty's Stationery Office. 1958.
126. **FREITAS**, Fernando. *Parceiros na vitória: administração participativa no mundo*. São Paulo: Cultura Editores, 1991, p. 21.
127. **ROCCA**, Santiago ; **REFOURS**, Didier. apud **MENDONÇA**, Luiz Carvalheira de. *Participação na organização*. São Paulo: Atlas, 1987, p. 48.
128. **MONAT**, Jacques. *Participación de los trabajadores en de la empresa*. Genebra: O.I.T., 1981, P. 20.
129. **MONAT**, Jacques. op cit .
130. **CHARBONNEAU**, Paul-Eugène. *Entre capitalismo e socialismo: a empresa humana*. São Paulo: Pioneira, 1983, p. 109.
131. **LIKERT**, Rensis. *New patterns of management*. New York: McGraw-Hill, 1961.
132. **LIKERT**, Rensis. op cit .
133. **LIKERT**, Rensis. op cit .
134. **VARGAS**, Lília Maria. *Diagnóstico e alternativas na condução de conflitos: uma experiência na administração universitária*. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, Dissertação de Mestrado, 1986.

135. **MOTTA**, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991, 2a. ed., pp. 147-148.
136. **MOTTA**, Paulo Roberto. op cit .
137. **MINTZBERG**, Henri. *Struture et dynamique des organisations*. Paris: Les Éditions D'Organisation, 1982.
138. **MINTZBERG**, Henri. apud **MENDONÇA**, Luiz Carvalheira de. *Participação na organização*. São Paulo: Atlas, 1987, p. 46.
139. **NAISBITT**, John ; **ABURDENE**, Patrícia. *Reinventar a empresa*. Editorial Presença, 1987.
140. **MOTTA**, Paulo Roberto. op cit .
141. **MENDONÇA**, Luiz Carvalheira de. *Participação na organização*. São Paulo: Atlas, 1987, p. 48.
142. **PEREIRA**, Maria José L. Bretas. *Mudança nas instituições*. São Paulo: Nobel, 1988, p. 89.
143. **LANDIER**, Hubert. *L'entreprise face au changemaent*. Paris: Entreprise Modern D'Édition, 1987.
144. **RIBEIRO**, Carlos Reinaldo Mendes. op cit pp. 126-128.
145. **RIBEIRO**, Carlos Reinaldo Mendes. op cit .
146. **FERNANDES**, Eda Conte; **GUTIERREZ**, Luiz Homero. *Qualidade de vida no trabalho (QVT): uma experiência brasileira. (artigo)* São Paulo: Revista de Administração 23(4):29-38, out-dez, 1988.
147. **DA MATTA**, Roberto. op cit .
148. **DA MATTA**, Roberto. op cit .
149. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit .
150. **FAYOL**, Henri. op cit .

151. **WEBER**, Max. op cit .
152. **FORD**, Henri. op cit .
153. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit .
154. **WEBER**, Max. op cit .
155. **FAYOL**, Henri. op cit .
156. **WEBER**, Max. op cit .
157. **GARFIELD**, Charles A.. *Sempre em primeiro: como as empresas modernas vencem no mundo valorizando o seu pessoal*. Rio de Janeiro: Berkeley Editora, 1993, p. 5.
158. **GARFIELD**, Charles A.. op cit p. 5.
159. **DRUCKER**, Peter F.. *Entrepreneurship: practice & principles*. New York: Harper & Row, 1986.
160. **WEBER**, Max. op cit .
161. **PORTER**, Michael E.. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
162. **ANSOFF**, H. Igor. op cit .
163. **LEVITT**, Theodore. *Miopia em marketing. (artigo)* São Paulo: Nova Cultural, 1986, vol. 1, pp. 25-55.
164. **LEVITT**, Theodore. op cit .
165. **NAISBITT**, John ; **ABURDENE**, Patrícia. op cit .
166. **LERNER**, Walter. *Organização participativa: como a empresa brasileira pode enfrentar esse desafio*. São Paulo: Nobel, 1991.
167. **LERNER**, Walter. op cit .
168. **LERNER**, Walter. op cit .

169. **PETERS**, Tom ; **WATERMAN**, Robert.. *Vencendo a crise*.
São Paulo: Harbra, 1982.
170. **PETERS**, Tom ; **WATERMAN**, Robert. op cit .
171. **PETERS**, Tom. *Prosperando no Caos*. São Paulo: Harbra,
1989.
172. **PETERS**, Tom. op cit .
173. **PETERS**, Tom. op cit .
174. **PETERS**, Tom. op cit .
175. **SANTOS**, Francisco de Araújo. *A emergência da
modernidade: atitudes, tipos e modelos*.
Petrópolis: Vozes, 1990, p. 153.
176. **MCLUHAN**, Marshall. apud **SANTOS**, Francisco de Araújo.
op cit pp.151-153.
177. **GOFFMAN**, Erving. *Manicômios, prisões e conventos*.
São Paulo: Perspectiva, 1990, 3a. ed., p. 16.
178. **GOFFMAN**, Erving. op cit pp. 24-25.
179. **LIKERT**, Rensis. op cit .
180. **GOFFMAN**, Erving. op cit .
181. **LIKERT**, Rensis. op cit .
182. **MCGREGOR**, Douglas. *Motivação e liderança*.
São Paulo: Brasileinse, 1973.
183. **MCGREGOR**, Douglas. op cit .
184. **BLAKE**, Robert R ; **MOUTON**, Jane S.. *O grid gerencial*.
São Paulo: Pioneira, 1976.
185. **GOFFMAN**, Erving. op cit .
186. **LIKERT**, Rensis. op cit .

187. **MCGREGOR**, Douglas. op cit .
188. **BLAKE**, Robert R. ; **MOUTON**, Jane S.. op cit .
189. **ADIZES**, Ichack. *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1990.
190. **ADIZES**, Ichak. op cit .
191. **SOUZA**, Edela Lanzer Pereira de. op cit p. 51.
192. **LIKERT**, Rensis. op cit .
193. **MINDLIN**, José apud **SEMLER**, Ricardo F.. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best-Seller, 1988, 30a ed., p. 13.
194. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit .
195. **FORD**, Henri. op cit .
196. **MONAT**, Jacques. op cit, p. 20.
197. **ROCCA**, Santiago ; **REFOUR**, Didier. apud **MENDONÇA**, Luiz Carvalheira de. op cit. p. 48.
198. **LIKERT**, Rensis. op cit .
199. **LIKERT**, Rensis. op cit .
200. **LIKERT**, Rensis. op cit .
201. **MOTTA**, Paulo Roberto. op cit .
202. **LIKERT**, Rensis. op cit .
203. **LIKERT**, Rensis. op cit .
204. **LIKERT**, Rensis. op cit .
205. **LIKERT**, Rensis. op cit .
206. **LAPASSADE**, Georges. *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.

207. **LIKERT**, Rensis. op cit .
208. **LAPASSADE**, Georges. op cit .
209. **LAPASSADE**, Georges. op cit .
210. **LAPASSADE**, Georges. op cit .
211. **LAPASSADE**, Georges. op cit .
212. **LAPASSADE**, Georges. op cit .
213. **PETERS**, Tom. op cit .
214. **GOFFMAN**, Erving. op cit .
215. **LAPASSADE**, Georges. op cit .
216. **GOFFMAN**, Erving. op cit .
217. **LAPASSADE**, Georges. op cit .
218. **MOTTA**, Paulo Cesar Delayti ; **PROCIANOY**, Jairo Laser. *Inovação Tecnológica: a privatização após o uso das "moedas podres". (artigo) In: Revista de Administração de Empresas*. FGV. São Paulo, 32(5):48-60, nov-dez, 1992.
219. **RIVERS**, William ; **SCHRAMM**, Wilbour. *Responsabilidade na comunicação de massa*. Rio de Janeiro: Bloch, 1970.
220. **CHERRY**, Colin. *A comunicação humana*. São Paulo: Editora Cultrix/ Editora da USP, 1974, p. 391.
221. **CHERRY**, Colin. op cit, p. 337.
222. **CAMARGO**, Antônio Carlos de. *O desafio da informação no marketing da comunicação*. Rio de Janeiro: Expressão Cultural, 1983, p. 46.
223. **THOMPSON**, James J. apud **CAMARGO**, Antônio Carlos de. op cit, p. 45.
224. **DIMBLEBY**, Richard ; **BURTON**, Gerome. *Mais do que palavras*. São Paulo: Nobel, 1988.

225. **BERLO**, David K.. *O processo de comunicação*.
Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.
226. **KOTLER**, Philip. *Administração de marketing: análise, controle*. São Paulo: Atlas, 1975, vol. 3, pp. 1146-1147.
227. **GOFFMAN**, Erving. *Presentation of self in everyday life*. apud **KOTLER**, Philip, op cit, p. 1147.
228. **NIXON**, Richard. *Na arena*. São Paulo: Siciliano, 1991, p. 434.
229. **WEBER**, Max. apud **BLOOM**, Allan. *O declínio da cultura ocidental*. São Paulo: Best-Seller, 1989, p. 266.
230. **BLOOM**, Allan. *O declínio da cultura ocidental*.
São Paulo: Best-Seller, 1989, p. 267.
231. **PETIT**, Francisc. *Propaganda ilimitada*.
São Paulo: Siciliano, 1991, p. 52.
232. **MACHIAVELLI**, Nicoló Di Bernardo Dei.. *O Príncipe*.
Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982, pp. 105-106.
233. **NIXON**, Richard. op cit, p. 428.
234. **SEMLER**, Ricardo Frank.. *Managing without managers*.
(artigo) In: Harvard Business Review. Sep-oct, 1989, pp. 76-84.
235. **CHERRY**, Colin. op cit, p. 132.
236. **FALCÃO**, Armando. *Tudo a declarar*.
Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989, pp. 196-197.
237. **GALBRAITH**, John Kenneth. op cit, p. 401.
238. **DRUCKER**, Peter F.. *Reminiscências*.
São Paulo: Pioneira, 1982, pp. 153-154.

239. **SANTOS**, Francisco de Araújo. op cit .
240. **ZALEZNICK**, Abraham. *Poder e política na vida organizacional*. São Paulo: Nova Cultural, 1986, Coleção Harvard de Administração, vol. 11, p. 42.
241. **ARISTÓTELES**. *A Ética*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1989, Coleção Universidade, p. 75.
242. **GALILEU**. apud **MARICONDA**, Ruben Pablo (org.). *O pensamento vivo de Galileu*. São Paulo: Martin Claret, 1987, p. 43
243. **EINSTEIN**, Albert. apud **SIMÕES**, Jr., José Geraldo (org.). *O pensamento vivo de Einstein*. São Paulo: Martin Claret, 1987.
244. **WEBER**. Max. apud **KRAUSZ**, Rosa. *O poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1988, Coleção Empresas e Gerentes.
245. **BACHARACH**, Peter ; **BARATZ**, Norton S.. *Two faces of power*. (artigo) In: An Poli Sci Rev. 56: 947-52, 1962.
246. **CROZIER**, M. ; **FEIEDBERG**, E.. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions des seril, 1977, p. 56.
247. **DAHL**, Robert. *The concept of power*. (artigo) In: Behavioral Science, 1957, 20, 201-15.
248. **ZALEZNIK**, Abraham. op cit .
249. **KRAUSZ**, Rosa. *O Poder nas Organizações*. São Paulo: Nobel, 1988, Coleção Empresas e Gerentes, p. 14.
250. **LODI**, João Bosco. *A empresa familiar*. São Paulo: Pioneira, 1978, p. 33.
251. **BARNES**, Louis B ; **HERSHON**, Simon A. . *A transferência de poder na empresa familiar*. (artigo) In: Revista Exame/Editora Abril, 27/10/76, pp. 35-42.
252. **LODI**, João Bosco. op cit .
253. **FREUD**, Sigmund apud **MURTA**, Eide M. (org.). *O pensamento vivo de Freud*. São Paulo: Martin Claret, 1985, p. 74.

254. **ZALEZNIK**, Abraham ; **DE VRIES**, F. R. Kets.. *O poder e a mente empresarial*. São Paulo: Pioneira, 1981, p. 57.
255. **ZALEZNIK**, Abraham ; **DE VRIES**, F. R. Kets. op cit, pp. 76-77.
256. **FARAGO**, Ladislav. *Patton: ordeal and triumph*. New York: Dell Publishing Co., 1970.
257. **FARAGO**, Ladislav. op cit .
258. **NUNES**, Rubens Lara. *Agonia como suicidio lento*. (artigo)In: Jornal Zero Hora, edição de 20/02/92, p. 24.
259. **SÁ**, Mem de.apud **SOUZA**, João Borges. *Análise generosa e crítica no livro de Mem de Sá*. (artigo)In: Jornal Zero Hora, edição de 20/02/92, p. 24.
260. **ZALEZNIK**, Abraham ; **DE VRIES**, F. R. Kets. op cit .
261. **FREUD**, Sigmund apud **ZALEZNIK**, Abraham ; **DE VRIES**, F. R. Kets. op cit, p. 200.
262. **DRUCKER**, Peter F.. *O espectro da guerra de classes*. (artigo)In: Revista Exame/ Editora Abril, 19/02/92, p. 56-64.
263. **KAKAR**, Sudhir. apud **ZALEZNIK**, Abraham ; **DE VRIES**, F. R. Kets. op cit, p. 131.
264. **KAKAR**, Sudhir. apud **ZALEZNIK**, Abraham ; **DE VRIES**, F. R. Kets. op cit .
265. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit. p. 21.
266. **IACOCCA**, Lee ; **NOVAK**, William. op cit, p. 26.
267. **IACOCCA**, Lee ; **NOVAK**, William. op cit, p. 28.
268. **FREUD**, Sigmund.apud **MURTA**, Eide M. (org.) op cit, p. 80.
269. **MINTZBERG**, Henry. *The manager's job: folklore and fact*. (artigo)In: Harvard Business Review.jul-ago, 1975, pp. 49-61.

270. **MORITA, Akio ; REINGOLD, Edwin ; SHIMOMURA, Mitsuko.**
op cit, p. 17.
271. **MCCLELLAND, David C. ; BURNHAM, David H..** *A
necessidade de poder* (artigo)In: Revista
Diálogo, p. 7.
272. **MCCLELLAND, David C. ; BURNHAM, David H.** op cit, pp.
10-12.
273. **MARQUES, Carlos e XAVIER Fo., Sérgio.** *O Iacocca dos
pobres.* In: Revista Isto É, São Paulo: Ed. Três,
edição número 1266, 05/01/1994 pp. 4-7.
274. **SEMLER, Ricardo F.** apud **MARQUES, Carlos e XAVIER
Fo., Sérgio.** op cit p. 5.
275. **GREENE, Owen.** apud **MARQUES, Carlos e XAVIER Fo.,
Sérgio.** op cit p. 5.
276. **MARQUES, Carlos e XAVIER Fo., Sérgio.** op cit.
277. **MOTTA, Paulo Roberto.** op cit p. 225.
278. **GREENE, Owen.** apud **MARQUES, Carlos e XAVIER Fo.,
Sérgio.** op cit p. 5.
279. **FREITAS, Fernando.** op cit p. 156.
280. **ODEBRECHT, Norberto.** apud **FREITAS, Fernando.** op cit
pp. 101-110.
281. **FREITAS, Fernando.** op cit p. 101.
282. **FREITAS, Fernando.** op cit p. 156.
283. **BIDIGARAY, Luiz.** *Erros comuns das empresas nacionais -
e quanto deixam de ganhar.* Porto Alegre: Ed. LFH,
1989, P. 84.
284. **BIDIGARAY, Luiz.** op cit p. 223.
285. **BIDIGARAY, Luiz.** op cit p. 223.
286. **BIDIGARAY, Luiz.** op cit p. 224.

287. **BIDIGARAY**, Luiz. op cit pp. 117 e 224.
288. **SANTOS**, Sílvio. apud **BIDIGARAY**, Luiz. op cit p. 224.
289. **SAVIOLI**, Nelson. *Carreira - manual do proprietário*.
Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991, p. 36.
290. **MARQUES**, Carlos e **XAVIER** Fo., Sérgio. op cit p. 4.
291. **BERNHOEFT**, Renato. *Empresa familiar - sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1991 (2a. edição), p. 81.
292. **BERNHOEFT**, Renato. op cit p. 81.
293. **GARFIELD**, Charles A. op cit p. xiii.
294. **GARFIELD**, Charles A. op cit p. xiii.
295. **GARFIELD**, Charles A. op cit p. xiii.
296. **GARFIELD**, Charles A. op cit p. 1.
297. **SANTOS**, Ozea. apud *O mito e a realidade*. In: Revista Exame. S.Paulo: Ed. Abril, 17/10/90, p. 96.
298. **O MITO** e a realidade (reportagem). In: Revista Exame. São Paulo: Ed. Abril, 17/10/90, pp. 97-98.
299. **BOIJKIAN**, Clóvis da Silva. apud *O mito e a realidade* (reportagem). op cit p. 97.
300. **O MITO** e a realidade (reportagem). op cit p. 98.
301. **O MITO** e a realidade (reportagem). op cit p. 95.
302. **O MITO** e a realidade (reportagem). op cit p. 95.
303. **O MITO** e a realidade (reportagem). op cit p. 95.
304. **COBRA**, Marcos. *Administração estratégica do mercado*. São Paulo: Atlas, 1991, p. 46.

305. **TAVARES**, Maria da Graça de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
306. **BOOG**, Ricardo G. *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro*. São Paulo: Best Seller, 1991, p. 99.
307. **MOTTA**, Paulo Roberto. op cit p. 52.
308. **WESTIN**, Felipe. apud *O mito e a realidade* (reportagem). op cit p. 97.
309. **GALIA**, Celso. apud **O mito e a realidade** (reportagem). op cit p. 97.
310. **MARQUES**, Carlos e **XAVIER** Fo., Sérgio. op cit p. 4.
311. **MARQUES**, Carlos e **XAVIER** Fo., Sérgio. op cit p. 4.
312. **SEMLER**, Ricardo F. apud **MARQUES**, Carlos e **XAVIER** Fo., Sérgio. op cit p. 7.
313. **FINANCIAL TIMES**. apud *O mito e a realidade* (reportagem). op cit p. 96.
314. **PAPA** Jr., José. *Empresário deve virar a mesa* (artigo). In: *Jornal do Comércio*. Porto Alegre: Ed. JC, 15/12/88, p. 16.
315. **O MITO** e a realidade (reportagem) op cit p. 101.
316. **SEMLER**. Ricardo F. apud *O mito e a realidade* (reportagem). op cit p. 101.
317. **VARGA**, Celso. apud *O mito e a realidade* (reportagem). op cit p. 97.
318. **O MITO** e a realidade (reportagem). op cit p. 95.
319. **KANITZ**, Stephen. apud *O mito e a realidade* (reportagem). op cit p. 96.
320. **O MITO** e a realidade (reportagem). op cit p. 101.

321. **SEMLER**, Ricardo F. apud *O mito e a realidade*. op cit p. 96
322. **FRIAS** Fo., Otávio. apud **SEMLER**, Ricardo F. *Embrulhando o peixe: crônicas de um empresário do sanatório Brasil*. São Paulo: Best Seller, 1992, p. 11.
323. **O MITO** e a realidade (reportagem). op cit p. 96.
324. **MARQUES**, Carlos e **XAVIER** Fo., Sérgio. op cit p. 4.
325. **SEMLER**, Ricardo F. apud **MARQUES**, Carlos e **XAVIER** Fo., Sérgio. op cit p. 4.
326. **SLOAN**, Jr., Alfred. op cit .
327. **DRUCKER**, Peter F.. *Reminiscências*. op cit .
328. **IACocca**, Lee ; **NOVAK**, William. op cit .
329. **MORITA**, Akio ; **REINGOLD**, Edwin ; **SHINOMURA**, Mitsuko. op cit .
330. **TAPIE**, Bernard. op cit .
331. **TAYLOR**, Frederick Winslow. op cit .
332. **FAYOL**, Henri. op cit .
333. **GALBRAITH**, John Kenneth. op cit .
334. **STEWART**, Daniel K. *A psicologia da comunicação*. Rio de Janeiro: Forense, 1972, p. 174.
335. **CHERRY**, Colin. op cit, p. 391.
336. **EINSTEIN**, Albert. op cit .
337. **SPINOZA** apud **EINSTEIN**, Albert. op cit, p. 101.
338. **PETIT**, Francisc. *Propaganda ilimitada*. São Paulo: Siciliano, 1991, p. 54.

339. **LAPIERRE**, Laurent. apud **BERGAMINI & CODA** (trad. e orgs.) *Psicodinâmica da vida organizacional*. São Paulo: Pioneira, 1990, p. 127.
340. **MCCLELAND**, David ; **BURNHAM**, David H.. op cit .
341. **TAYLOR**, Frederick Winston. op cit .
342. **FAYOL**, Henri. op cit .
343. **WEBER**, Max. *Ensaio de sociologia*. op cit .
344. **DRUCKER**, Peter. *Innovation e entrepreneurship : practice & principles*. op cit .
345. **PETERS**, Tom. op cit .
346. **MOTTA**, Paulo Roberto. op cit, p. 53.
347. **RIBEIRO**, Carlos Reinaldo Mendes. op cit. pp. 44-45.
348. **RIBEIRO**, Carlos Reinaldo Mendes. op. cit .
349. **CARAVANTES**, Geraldo Ronchetti. *Recursos humanos estratégicos para o terceiro milênio*. Porto Alegre: CENEX/FACTEC/AGE, 1993, p. 112.
350. **SEMLER**, Ricardo F. apud **MARQUES**, Carlos e **XAVIER** Fo., Sérgio. op cit p 7.
351. **O MITO e a realidade**. op cit p. 95.
352. **É PROIBIDO proibir a imitação**. In: Revista Exame. São Paulo: Ed. Abril, 14/10/92, p. 84
353. **VARGA**, Celso. apud **O MITO e a realidade**. op cit.
354. **É PROIBIDO proibir a imitação**. op cit p. 84.
355. **BONILLA**, José A. *Resposta à crise: qualidade total e autêntica para bens e serviços*. São Paulo: Makron Books, 1993, pp. 156 e 163.
356. **RENOVAM-SE as lideranças nacionais**. In: Gazeta Mercantil, São Paulo, 1/11/90, p. 12.

357. **EMPRESAS** *dividem o poder. E ganham.* In: O Estado de São Paulo. S. Paulo, 16/3/88, caderno Negócios, p. 1.
358. **FALTA** *um projeto para o país.* In: Jornal do Brasil. Rio de Janeiro, 11/11/90, Caderno 1, p. 13.
359. **FUNCIONÁRIOS** *vão dirigir uma parte da SEMCO.* In: Folha de São Paulo. S. Paulo, 11/12/90, p B-12.
360. **SEM** *pena dos novos pobres.* In: Jornal da Tarde, S. Paulo, 23/4/90, p. 15.
361. **OUTRAS** *mesas começam a virar.* In: Zero Hora. P. Alegre, 17/6/90, caderno de economia, p. 3.
362. **OS EMPRESÁRIOS** *são muito atrasados.* In: Revista Exame. São Paulo: Ed. Abril, 20/7/89, pp. 26-28.
363. **O PATRÃO** *rebelde.* In: Veja. São Paulo: Ed. Abril, 20/7/88, pp. 5-8.
364. **EXPORTAR** *a revolução.* In: Isto É. São Paulo: Ed. Três, 4/10/89 pp. 3-14.
365. **O JOVEM** *empresário que virou a própria mesa.* In: PlayBoy. São Paulo: Ed. Abril, abr, 1988, pp. 127-134.
366. **MIRACOLO** *a San Paolo.* In: Panorama. Itália, 4/3/90 p. 202.
367. **MANAGING** *without managers.* In: Harvard Business Review. USA, Sep-oct, 1989, pp. 76-84.
368. **AT ODDS** *with a Latin culture.* In: *Financial Times*, 1/11 88, p. 2.
369. **LA ROULETTE** *tourne à São Paulo: Bresil moderne.* In: GEO, França, fev. 1989, p. 89.
370. **UNTERNEHMERISCHE** *dinamik für Lateinamerika.* In: Reve Bürcher Beitung. Alemanha, 26/11/89, p. 97.
371. **CASADO**, José. *O homem que virou a própria mesa* (artigo). In: Gazeta Mercantil. São Paulo, 1/11/90, p. 12.

372. **GRYZINSKI**, Vilma. *Agora, tem Semler for export*. In: Revista Veja. São Paulo: Ed. Abril, 23/10/91.
373. **VIRANDO** *a mesa no Anhembi*. In: Revista Exame. São Paulo: Ed. Abril, 13/6/90, p. 87.
374. **GRYZINSKI**, Vilma. op cit p. 86.
375. **SEMLER**, Ricardo F. apud **GRYZINSKI**, Vilma. op cit p. 86.
376. **ROBBINS**, Anthony. apud **MARQUES**, Carlos e **XAVIER Fo.**, Sérgio. op cit p. 7.
377. **SEMLER**, Ricardo F. apud **MARQUES**, Carlos e **XAVIER Fo.**, Sérgio. op cit p. 4.
378. **SEMLER**, Ricardo F. **GRYZINSKI**, Vilma. op cit p. 86.
379. **SEMLER**, Ricardo F. apud **OS EMPRESÁRIOS são muito atrasados**. Revista Exame. op cit p. 26.
380. **GRYZINSKI**, Vilma. op cit p. 86.
381. **DA MATTA**, Roberto. apud **SILVA**, Juremir Machado da. **O pensamento do fim do século**. P. Alegre: L&PM Editores, 1993, p. 160.
382. **SEMLER**, Ricardo F. apud **MISSÃO pega fiscal**. In: Revista Veja. São Paulo: Ed. Abril, 24/1/90, p. 31.
383. **SEMLER**, Ricardo F. apud **FALTA um projeto para o país**. op cit p. 13.
384. **GONZÁLEZ**, Felipe. apud **O PATRÃO rebelde**. op cit p. 5.
385. **GRYZINSKI**. Vilma. op cit. p. 86.
386. **O PATRÃO rebelde**. op cit p. 8.
387. **GRYZINSKI**, Vilma. op cit p. 84.
388. **FREITAS**, Fernando. op cit p. 156.
389. **PETERS**, Tom. apud **FREITAS**, Fernando. op cit p. 156.

390. **PETERS**, Tom. *Accountability: new manager's creed*. In: The Baltimore Sun. USA, december 4,1989.
391. **SEMLER**, Ricardo F. *Managing without managers*. op cit.
392. **PETERS**, Tom. *Accountability: new manager's creed*. op cit.
393. **MARQUES**, Carlos e **XAVIER Fo.**, Sérgio. op cit p. 4.
394. **DRUCKER**, Peter F. apud **O MITO e a realidade**. op cit.
395. **VIRANDO a mesa no Anhembi**. op cit.
396. **SEMLER**, Ricardo F. apud **O MITO e a realidade**. op cit p. 97.

BIBLIOGRAFIA

(ordem alfabética)

- ACKOFF**, Russel L.. *Planejamento empresarial*. Rio de Janeiro: LTC, 1976.
- ADIZES**, Ichack. *Os ciclos de vida das organizações: como e porque as empresas morrem e o que fazer a respeito*. São Paulo: Pioneira, 1990.
- ANSOFF**, H. Igor. *Estratégia empresarial*. São Paulo: McGraw-Hill, 1977.
- ARGYRIS**, Chris. *Enfrentando defesas empresariais: facilitando o aprendizado organizacional*. Rio de Janeiro: Campus, 1992.
- ARISTÓTELES**. *A Ética*. Rio de Janeiro: Ediouro, 1989. Coleção Universidade, p. 75.
- AT ODDS with a Latin culture*. In: **Financial Times**, 1/11/88, p. 2.
- BACHARACH**, Peter ; **BARATZ**, Norton S.. *Two faces of power*. (artigo) In: An Poli Sci Rev. 56: 947-52, 1962.
- BARNES**, Louis B ; **HERSHON**, Simon A. . *A transferência de poder na empresa familiar*. (artigo) In: Revista Exame/Editora Abril, 27/10/76, pp. 35-42.
- BENNIS**, W.G. ; **SLATER**, P.E. . *The temporary society*. New York: Harpers & Brothers, Publishers, 1968.
- BERLO**, David K.. *O processo de comunicação*. Rio de Janeiro: Fundo de Cultura, 1963.
- BERNHOEFT**, Renato. *Empresa familiar - sucessão profissionalizada ou sobrevivência comprometida*. São Paulo: Nobel, 1991 (2a. edição).
- BERTERO**, Carlos O. *Algumas observações sobre a obra de Elton Mayo*. apud **SOUZA**, Edela Lanzer Pereira de. op cit .
- BIDIGARAY**, Luiz. *Erros comuns das empresas nacionais - e quanto deixam de ganhar*. Porto Alegre: Ed. LFH, 1989.
- BLAKE**, Robert R.; **MOUTON**, Jane S.. *O grid gerencial*. São Paulo: Pioneira, 1976.

- BLOOM**, Allan. *O declínio da cultura ocidental*. São Paulo: Best-Seller, 1989.
- BOIJKIAN**, Clóvis da Silva. apud *O MITO e a realidade*.
In: Revista **Exame**, 17/10/90, pp. 97-98.
- BONILLA**, José A. *Resposta à crise: qualidade total e autêntica para bens e serviços*. São Paulo: Makron Books, 1993.
- BOOG**, Ricardo G. *O desafio da competência: como enfrentar as dificuldades do presente e preparar sua empresa para o futuro*. São Paulo: Best-Seller, 1991.
- BURNS**, Thomas ; **STALKERS**, G.M.. *The management of innovation*. London: Tavistok Publ., 1961.
- CALLIGARIS**, Gontardo. *Hello Brasil: notas de um psicanalista europeu viajando ao Brasil*. São Paulo: Escuta, 1992
- CAMARGO**, Antônio Carlos de. *O desafio da informação no marketing da comunicação*. Rio de Janeiro: Expressão Cultural, 1983
- CAPRA**, Fritjof. *O ponto de mutação*. São Paulo: Cultrix, 1992, 13a. ed., pp. 222-223.
- CASADO**, José. *O HOMEM que virou a própria mesa*. In: **Gazeta Mercantil**. São Paulo, 1/11/90, p. 12.
- CARAVANTES**, Geraldo Ronchetti. *Administração por objetivos: uma abordagem sócio-técnica*. Porto Alegre: F.D.R.H., 1984, 3a. ed.
- *Recursos humanos estratégicos para o terceiro milênio*. Porto Alegre: CENEX/FACTEC/AGE, 1993
- CHANDLER**, Jr., Alfred D.. *Strategy and structure*. Cambridge, Massachusetts: The M.I.T. Press, 1962.
- CHARBONNEAU**, Paul-Eugène. *Entre capitalismo e socialismo: a empresa humana*. São Paulo: Pioneira, 1983
- CHERRY**, Colin. *A comunicação humana*. São Paulo: Editora Cultrix/ Editora da USP, 1974
- CHIAVENATTO**, Idalberto. *Teoria geral da administração: abordagens prescritivas e normativas da administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987
- COBRA**, Marcos. *Administração estratégica do mercado*. São Paulo: Atlas, 1991.

CROZIER, M. ; FEIEDBERG, E. *L'acteur et le système: les contraintes de l'action collective*. Paris: Editions des seril, 1977

DAHL, Robert. *The concept of power*. (artigo) In: Behavioral Science, 1957, 20, 201-15.

DAHRENDORF, Ralf. *Sociedad y sociología*. Madrid: Ediciones Tecnos, 1966

DALE, Ernest. *Management: theory and practice*. New York: McGraw-Hill, 1973.

DA MATTA, Roberto. *O que faz o brasil, Brasil ?* Rio de Janeiro: Rocco, 1986, 2a. ed.

DA MATTA, Roberto. apud **SILVA, Juremir Machado da.** *O pensamento do fim do século*. P. Alegre: L&PM Editores, 1993, p. 160.

DIMBLEBY, Richard ; BURTON, Gerome. *Mais do que palavras: uma introdução à teoria da comunicação*. São Paulo: Nobel, 1988.

DRUCKER, Peter F. *The concept of corporation*. New York: John Day, 1946.

----- *Uma era de descontinuidade: orientações para uma sociedade em mudança*. Rio de Janeiro: Zahar, 1970.

----- *Reminiscências: de Viena ao novo mundo*. São Paulo: Pioneira, 1982

----- *Entrepreneurship: practice & principles*. New York: Harper & Row, 1986.

----- *As novas realidades*. São Paulo: Pioneira, 1991, 2a. ed.

----- *O ESPECTRO da guerra de classes*. In: Revista Exame. São Paulo, 19/02/92.

EINSTEIN, Albert. apud **SIMÕES, Jr., José Geraldo (org.)**. *O pensamento vivo de Einstein*. São Paulo: Martin Claret, 1987.

EMPRESAS dividem o poder. E ganham. In: **Jornal O Estado de São Paulo**. S. Paulo, 16/3/88, caderno Negócios, p. 1.

É PROIBIDO proibir a imitação. In: Revista **Exame**. São Paulo, 14/10/91, p. 84.

EXPORTAR a revolução. In: Revista **Isto É**. São Paulo, 4/10/89, pp. 3-14.

ETZIONI, Amitai. *Organizações modernas*. São Paulo: Pioneira, 1967.

- FALCÃO**, Armando. *Tudo a declarar*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1989.
- FALTA um projeto para o Brasil*. In: **Jornal do Brasil**. Rio de Janeiro, 11/11/90, caderno 1, p. 13.
- FARAGO**, Ladislav. *Patton: ordeal and triumph*. New York: Dell Publishing Co., 1970.
- FAYOL**, Henri. *Administração industrial e geral*. São Paulo: Atlas, 1950.
- FERNANDES**, Eda Conte; **GUTIERREZ**, Luiz Homero. *QUALIDADE de vida no trabalho - QVT*. In: **Revista Administração**. São Paulo, 23(4):29-38, out-dez, 1988.
- FORD**, Henri. *My life and work*. New York, 1923. apud **CHIAVENATO**, Idalberto. *Teoria geral da administração*. São Paulo: McGraw-Hill, 1987.
- FREITAS**, Fernando. *Parceiros na vitória: administração participativa no mundo*. São Paulo: Cultura, 1991.
- FREUD**, Sigmund apud **MURTA**, Eide M. (org.). *O pensamento vivo de Freud*. São Paulo: Martin Claret, 1985
- apud **ZALEZNIK**, Abraham ; **DE VRIES**, F. R. Kets. op cit, p. 200.
- FRIAS** Fo., Otávio. apud **SEMLER**, Ricardo F. *Embrulhando o peixe: crônicas de um empresário do sanatório Brasil*. São Paulo: Best-Seller, 1992, p. 11.
- FUNCIONÁRIOS vão dirigir uma parte da SEMCO*. In: **Jornal Folha de São Paulo**. S. Paulo, 11/12/90, p. B-12.
- GALBRAITH**, John Kenneth. *Uma visão de Galbraith: sobre pessoas, políticos, poder militar e as artes*. São Paulo: Pioneira, 1989.
- GALIA**, Celso. apud *O MITO e a realidade*. **Revista Exame**. São Paulo, 17/10/90, p. 7.
- GARFIELD**, Charles A.. *Sempre em primeiro: como as empresas modernas vencem no mundo valorizando o seu pessoal*. Rio de Janeiro: Berkeley Editora, 1993,
- GOFFMAN**, Erving. *Presentation of self in everyday life*. apud **KOTLER**, Philip, op cit, p. 1147
- *Manicômios, prisões e conventos*. São Paulo: Perspectiva, 1990, 3a. ed.

GONZÁLEZ, Felipe. apud **O PATRÃO rebelde**. In: Revista **Veja**. São Paulo, 20/7/88, p. 5.

GREENE, OWEN. apud **MARQUES**, Carlos; **XAVIER** Fo., Sérgio. *O IACOCCA dos pobres*. In: **Revista Isto É**. São Paulo, 5/1/94, pp. 4-7.

GRYZINSKI, Vilma. *AGORA, tem Semler for export*. In: **Revista Veja**. São Paulo, 23/10/91, p. 86.

GULICK, Luther; **URWICK**, Lyndall F. (orgs.). *Papers on the science of Administration*. USA: Columbia University, Institute of Public Administration, 1937.

HALL, Richard H.. *Organizaciones: estructura y processo*. Madrid: Prentice-Hall, 1973.

HERZBERG, Frederick. *Work and nature of man*. Cleveland, Ohio: The World Publishing Co., 1966.

IACOCCA, Lee; **NOVAK**, William; *Uma autobiografia*. São Paulo: Cultura, 1985.

JAPIASSU, Hilton. *O mito da neutralidade científica*. Rio de Janeiro: Imago, 1987.

KAKAR, Sudhir. apud **ZALEZNIK**, Abraham ; **DE VRIES**, F.R. Kets. op cit .

KANITZ, Stephen. apud *O MITO e a realidade*. In: Revista **Exame**. São Paulo, 17/10/90, p. 96.

KATZ, Daniel; **KHAN**, Robert L. . *Psicologia social das organizações*. São Paulo: Atlas, 1970

KOONTZ, Harold ; **O'DONNELL**, Cyril. *Essentials of management*. New York: McGraw-Hill, 1974.

KOTLER, Philip. *Administração de marketing: análise, planejamento e controle*. São Paulo: Atlas, 1975

KRAUSZ, Rosa. *O poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1988, Coleção Empresas e Gerentes

LANDIER, Hubert. *L'entreprise face au changement*. Paris: Entreprise Modern D'Édition, 1987.

LAPASSADE, Georges. *Grupos, organizações e instituições*. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1989.

LAPIERRE, LAURENT. apud **BERGAMINI & CODA** (trad. e orgs.)
Psicodinâmica da vida organizacional. São Paulo: Pioneira, 1990, p. 127.

LA ROULETTE tourne à São Paulo: *Bresil moderne.* In: revista **GEO**, France, fev, 1989, p. 89.

LAWRENCE, Paul R. ; LORSCH, Jay W. *As empresas e o ambiente: diferenciação e integração administrativa.* Petrópolis: Vozes, 1973.

LERNER, Walter. *Organização participativa: como a empresa brasileira pode enfrentar esse desafio.* São Paulo: Nobel, 1991.

LEVITT, Theodore. *Miopia em marketing.* (artigo) São Paulo: Nova Cultural, 1986, vol. 1, pp. 25-55.

LIKERT, Rensis. *New patterns of management.* New York: McGraw-Hill, 1961.

LIMA, Filho, Francisco Paula. *Brasil S/A - ONDE tudo acaba em samba.* Revista **Administração**, São Paulo edição julho 1980.

LODI, João Bosco. *A empresa familiar.* São Paulo: Pioneira, 1978

MACHIAVELLI, Nicoló Di Bernardo Dei. *O Príncipe.* Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1982

MARCH, James G. ; SIMON, Herbert A. *Teoria das organizações.* Rio de Janeiro: FGV, 1967.

MARQUES, Carlos; XAVIER Fo., Sérgio. *O IACOCCA dos pobres.* In: Revista **Isto é.** São Paulo, 5/1/94, pp. 4-7.

MASLOW, Abraham H. *Uma teoria da motivação humana.*
apud **CHIAVENATTO, Idalberto.** op cit, p. 120. v. 2.

MAYO, Elton. *The political problems of an industrial civilization.* USA: Harvard University Press, 1947.

MCCLELLAND, David C. ; BURNHAM, David H. *A necessidade de poder.* In: Revista **Diálogo**, São Paulo, p. 7.

MCGREGOR, Douglas. *Motivação e liderança.* São Paulo: Brasiliense, 1973.

MCLUHAN, Marshall. apud **SANTOS, Francisco de Araújo.** op cit pp.151-153.

MENDONÇA, Luiz Carvalheira de. *Participação na organização*. São Paulo: Atlas, 1987.

MERTON, Robert K. . *Estrutura burocrática e personalidade*. apud **CHIAVENATTO**, Idalberto. op cit p. 22 vol. 2.

MILLS, Wright C.. *A imaginação sociológica*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1965.

MINDLIN, José. apud **SEMLER**, Ricardo F.. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best-Seller, 1988, 30a ed., p. 13.

MINTZBERG, Henri. *The manager's job: folklore and fact* (artigo) In: Harvard Business Review. Jul-ago, 1975, pp. 49-61.

----- *Struture et dynamique des organisations*. Paris: Les Éditions D'Organisation, 1982.

MIRACOLO a San Paolo. Revista **Panorama**. Italy, 4/3/90, p. 202.

MONAT, Jacques. *Participación de los trabajadores en las decisiones de la empresa*. Genebra: O.I.T., 1981

MORITA, Akio; **REINGOLD**, Edwinh; **SHIMOMURA**, Mitsuko. *Made in Japan*. São Paulo: Cultura, 1986.

MORGAN, Garet. *Beyond method: strategies for social research*. Califórnia: SAGE Publications Ltd, Third Printing, 1985.

MOTTA, Paulo Cesar Delayti ; **PROCIANOY**, Jairo Laser. *INOVAÇÃO Tecnológica: a privatização após o uso das "moedas podres"*. In: Revista de Administração de Empresas. FGV. São Paulo, 32(5):48-60, nov-dez, 1992.

MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro: Record, 1991, 2a. ed.

NAISBITT, John ; **ABURDENE**, Patrícia. *Reinventar a empresa*. Lisboa: Editorial Presença, 1987.

NASCIMENTO, Kleber T. . *A REVOLUÇÃO conceptual da administração: implicações para a formulação de papéis e funções essenciais de um executivo público*. Rio de Janeiro: FGV, RAE, v. 6, pp. 25-26, abr/jun, 1972.

NEWMANN, William H.. *Ação administrativa: as técnicas de organização e gerência*. São Paulo: Atlas, 1972.

- NIXON**, Richard. *Na arena*. São Paulo: Siciliano, 1991
- NUNES**, Rubens Lara. *AGONIA como suicidio lento*. In: **Jornal Zero Hora**, P. Alegre, 20/02/92, p. 24.
- ODEBRECHT**, Norberto. apud **FREITAS**, Fernando. *Parceiros na vitória: administração participativa no mundo*. São Paulo: Cultura Editores, 1991, pp. 101-110.
- ODIORNE**, George S.. *Administração por objetivos*. Rio de Janeiro: LTC, 1976.
- O JOVEM empresário que virou a própria mesa*. In: Revista **Play-Boy**. São Paulo, abr, 88, pp. 127-134.
- O PATRÃO rebelde*. In: Revista **Veja**. São Paulo, 20/7/88, pp. 5-8.
- OUTRAS mesas começam a virar*. In: **Jornal Zero Hora**. Porto Alegre, 17/6/90, caderno de Economia, p. 3.
- PAPA Jr.**, José. *EMPRESÁRIO deve virar a mesa*. In: **Jornal do Comércio**. Porto Alegre, 15/12/88, p. 16.
- PEREIRA**, Maria José L. Bretas. *Mudança nas instituições*. São Paulo: Nobel, 1988
- PERROW**, Charles. *Análise organizacional: um enfoque sociológico*. São Paulo: Atlas, 1972
- PETERS**, Tom ; **WATERMAN**, Robert.. *Vencendo a crise*. São Paulo: Harbra, 1982.
- PETERS**, Tom. *Prosperando no Caos*. S.Paulo:Harbra,1989.
- *ACCOUNTABILITY new manager's creed*. In: **The Baltimore Sun**. USA, december, 4,1989.
- apud **FREITAS**, Fernando. *Parceiros na vitória - administração participativa no mundo*. São Paulo: Cultura Editores, 1991, p. 156.
- PETIT**, Francisc. *Propaganda ilimitada*. São Paulo: Siciliano, 1991
- PORTER**, Michael E.. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Rio de Janeiro: Campus, 1986.
- REDDIN**, William J. *Eficácia gerencial*. São Paulo: Atlas, 1975.

RENOVAM-SE as lideranças nacionais. In: **Jornal Gazeta Mercantil**. São Paulo, 1/11/90, p. 12.

RIBEIRO, Carlos Reinaldo Mendes. *A empresa holística*. São Paulo: Editare, 1992

RIVERS, William ; **SCHRAMM**, Wilbour. *Responsabilidade na comunicação de massa*. Rio de Janeiro: Bloch, 1970.

ROBBINS, Anthony. apud **MARQUES**, Carlos; **XAVIER Fo.**, Sérgio. *O IACOCCA dos pobres*. In: **Revista Isto É**. São Paulo, 5/1/94, p. 7.

ROCCA, Santiago ; **REFOURS**, Didier. apud **MENDONÇA**, Luiz Carvalheira de. *Participação na organização*. São Paulo: Atlas, 1987, p. 48.

ROETHLISBERGER, Fritz. ; **DICKINSON**, William J.. *A organização e o trabalhador*. São Paulo: Atlas, 1971.

SÁ, Mem de. apud **SOUZA**, João Borges. *ANÁLISE generosa e crítica no livro de Mem de Sá*. In: **Jornal Zero Hora**, São Paulo, 20/02/92, p. 24.

SAI a edição inglesa do livro de Semler. In: **Jornal Folha de São Paulo**, São Paulo, 30/09/93, p. 1-9 .

SANTOS, Francisco de Araújo. *A emergência da modernidade: atitudes, tipos e modelos*. Petrópolis: Vozes, 1990.

SANTOS, Ozeas. apud *O MITO e a realidade*. In: **Revista Exame**. São Paulo, 17/10/90, pp. 97-98.

SANTOS, Silvio. apud **BIDIGARAY**, Luiz. *Erros comuns das empresas nacionais - e quanto deixam de ganhar*. Porto Alegre: Ed. LFH, 1989, p. 224.

SAVIOLLI, Nelson. *Carreira - manual do proprietário*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991, p. 36.

SCOTT, William G.. *Organization theory - a behavioral analysis for management*. Homewood: R.D. Irwin, 1967.

SEMLER. Ricardo Frank. *Virando a própria mesa*. São Paulo: Best Seller, 1988.

----- *MANAGING without managers*. (artigo) In: **Harvard Business Review**. Sep-oct, 1989, pp. 76-84.

----- *Embrulhando o peixe: crônicas de um empresário do sanatório Brasil*. São Paulo: Best-Seller, 1992.

- SEM** pena dos novos pobres. In: **Jornal da Tarde**. São Paulo, 23/4/90, p. 15.
- SILVA**, Juremir Machado da. *BRASIL, o filho bem-ensinado*. In: **Jornal Zero Hora** (Suplemento Revista ZH), Porto Alegre, 03/10/93, p. 10 .
- SIMON**, Herbert. *O comportamento administrativo*. Rio de Janeiro: FGV, 1965.
- SLOAN**, Jr., Alfred P. *My years with General Motors*.
New York: Sidgwick and Jackson, 1965.
- SOUZA**, Edela Lanzer Pereira. *Treinando gerentes para o futuro*. São Paulo: Edgard Blücher, 1992
- SPINOZA** apud **EINSTEIN**, Albert. op cit, p. 101.
- STEWART**, Daniel K. *A psicologia da comunicação*. Rio de Janeiro: Forense, 1972
- STONER**, James A.F.. *Administração*. Rio de Janeiro: Prentice/Hall, 1985, 2a. ed..
- TAPIE**, Bernard. *Ganhar*. São Paulo: Cultura, 1987.
- TAVARES**, Maria da Graça de Pinho. *Cultura organizacional: uma abordagem antropológica da mudança*. Rio de Janeiro: Qualitymark, 1991.
- TAYLOR**, Frederick Winslow. *Princípios de administração científica*. São Paulo: Atlas, 1970.
- THOMPSON**, James J.. apud **CAMARGO**, Antônio Carlos de. op cit, p. 45.
- UNTERNEHMRISCHE** dynamik für Lateinamerika. In: **Reve Bürcher Zeitung**. Germany, 26/11/89, p. 97.
- VARGAS**, Lilia Maria. *Diagnóstico e alternativas na condução de conflitos: uma experiência na administração universitária*. Porto Alegre: PPGA/UFRGS, Dissertação de Mestrado, 1986.
- VEBLEN**, Thorstein. *The instint of workmanship*. New York: The McMillan Co., 1914.
- VIRANDO** a mesa no Anhembi. In: Revista **Exame**. São Paulo, 13/6/90, p. 87.
- WARLICH**, Beatriz Marques de Souza. *Uma análise das teorias de organização*. Rio de Janeiro: FGV, 1971

WEBER, Max. *Ensaaios de sociologia*. Rio de Janeiro: Zahar, 1971.

WEBER, Max. apud **BLOOM, Allan.** *O declínio da cultura ocidental*. São Paulo: Best-Seller, 1989, p. 266.

WESTIN, Felipe. apud *O MITO e a realidade*. In: Revista **Exame**. São Paulo, 17/10/90, p. 96.

WOODWARD, Joan. *Management and thecnology*. London: Her Majesty's Stationery Office. 1958.

ZALEZNIK, Abraham ; DE VRIES, F. R. Kets.. *O poder e a mente empresarial*. São Paulo: Pioneira, 1981.

ZALEZNICK, Abraham. *Poder e política na vida organizacional*. São Paulo: Nova Cultural, 1986, Coleção Harvard de Administração, vol. 11