



MAQUIAVEL FUNCIONÁRIO - PRODUTIVIDADE E PODER NAS ORGANIZAÇÕES

■ Hermano Roberto Thiry-Cherques

Coordenador Geral dos Cursos de Administração de Empresas e Professor do Curso de Mestrado da Escola Brasileira de Administração Pública da Fundação Getúlio Vargas.

* **RESUMO:** Neste artigo são examinadas, de início, as principais variáveis inerentes à luta política nas organizações a partir de uma interpretação das teorias de Maquiavel. Em seguida, a análise é completada com a aplicação dos sis-

temas de manutenção do poder propostos por Pareto. Por último, são examinados os impactos do jogo e da manipulação política sobre as organizações, em especial sobre a eficiência e a busca da produtividade.

* **PALAVRAS-CHAVE:** Produtividade, poder, organizações, gerência, Maquiavel, Pareto.

* **ABSTRACT:** The author analyses the main issues related to political feuds within organizations, from the point of view of his interpretation of Macchiavelli's theories. Pareto's power maintenance systems are used for complementing the analysis. At least, the impact of political manipulation in organizations is examined, specially when having effects on both the efficiency and the search of productivity.

* **KEY WORDS:** Productivity, power, organizations, management, Maquiavel, Pareto.

Das numerosas circunstâncias que afetam a produtividade administrativa a menos compreendida é a da luta pelo poder. Os estudos sobre o tema costumam estar centrados no psicologismo dos estilos gerenciais ou a recair na análise dos sistemas de decisão.¹ Neste ensaio preferimos avançar sobre outro ponto de vista: o da contenda estratégica, o da manipulação das forças produtivas em favor de determinados interesses, de determinados atores.

O embate político é parte da vida de todas as formas de organização. Não sendo possível nem desejável evitá-lo, é essencial ter-se em conta seus movimentos, suas repercussões sobre o processo produtivo. Em nosso estudo, deixaremos à parte o claro jogo do capital, das informações, das vontades, que constitui e circunscreve a busca da eficiência. Vamos nos deter sobre outro confronto: aquele que, na obscuridade das intrigas, das veleidades, entre o entusiasmo e a esperança mas, também, entre o desânimo e o cansaço, configura a luta pelo domínio das organizações.

Escolhemos para foco de nossa análise o momento em que se prepara uma troca efetiva de comando, em que uma nova ordem vai se estabelecer, quando o que era articulação de bastidores vem à cena, quando as relações de produção, o sentido e intensidade do trabalho, alteram-se.

Por motivos demasiadamente óbvios, preferimos omitir exemplos, fatos, mesmo menções às experiências que nos levaram a concluir sobre a propriedade e a adequação dos esquemas a seguir descritos. Dos autores de cujas reflexões nos aproveitamos, um recorre a citações históricas ou pseudo-históricas, outro, a um algebrismo inverossímil. Surpreende que tenham chegado tão próximo da realidade observável. Da mesma forma que livremente nos apropriamos de suas idéias para nossa análise, deixamos ao leitor, à sua vivência pessoal, vê-la como descrição objetiva ou como especulação teórica.

A CONQUISTA

Começemos por considerar os tipos básicos de conquista e conservação do poder.

Se, com isenção de ânimo, prestarmos

atenção na pequena tragédia que se desenrola cada vez que uma nova gerência assume o poder nas organizações, veremos que, à semelhança das tramas de mistério ou de suspense, mudam os personagens e as circunstâncias, mas certas constantes, certas estruturas parecem repetir-se, como se sem elas não fosse possível o transcorrer da vida, o renovar-se

*Só chega a ser elite,
entendendo-se por
elite a minoria ocupante
das situações estratégicas,
aquele que tem força
e astúcia, que tem
a virtú.*

das instituições. Para além da psicologia dos atores, das motivações e anseios de personagens diversos, parece haver uma rede de acontecimentos, de situações, que são as mesmas para as pequenas e grandes empresas, para as agências governamentais e para os sindicatos. Sabemos que, como nas farsas, cada nova reapresentação é única, mas é sobre a quase imperceptível estrutura que dá coerência à cena, e sem a qual a seqüência de acontecimentos nos pareceria ininteligível, que repousa o objeto de nosso interesse.

Quando, então, olhamos para esta estrutura subjacente aos fatos que se processam no interior das organizações quando da alternância de poder, encontramos um esquema já descrito ou antevisto há muito tempo, na Renascença europeia. O esquema dos leões e das raposas, o esquema que Maquiavel expõe no capítulo XVIII do Príncipe.²

Podemos entendê-lo a partir de um fundamento simples: qualquer que tenha sido a fonte do poder, externa ou interna, o poder nunca é gratuito, sempre é conquistado. Pouco importa que alguém te-

1. Para uma síntese sobre a dicotomia razão/intuição, ver: MOTTA, Paulo Roberto. *Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente*. Rio de Janeiro, Record, 1991, pp. 49-55.

2. MACHIAVELLI, Nicolò. *The Prince*. Encyclopaedia Britannica, Inc., Londres, 1952, p. 25+.

A invocação a entidades externas ou superiores é o segundo ponto de sustentação dos que ambicionam ou detêm o poder. Na disputa político-partidária, o apelo à divindade, ao líder santificado, jamais deixou de ser utilizado.

nha ascendido à liderança por mérito ou acaso, que se lhe reconheça competência e dedicação ou que um posto lhe tenha sido outorgado por sorte, herança ou conveniência: só domina, só chega a ser elite, entendendo-se por elite a minoria ocupante das situações estratégicas, aquele que tem força e astúcia, que tem a *virtu*, no sentido grego da *areté*, da perfeição, não importando que seja a perfeição, o virtuosismo do mal.³

Como leões, pela força, *grandezza de animo* e fé na justiça do propósito, caminha-se para o poder. Como raposas, colocando-se a própria sobrevivência acima dos ditames das normas e da moral, sustenta-se aquilo que foi conquistado. Dissimulando e equilibrando a força e a astúcia, constrói-se a dominação.

A CONSERVAÇÃO

Fatos são fatos, não prescrições. Maquiavel não é simpático. Chega mesmo a ser incômodo na crueza de suas demonstrações. Mas, antes de, pudicamente enojados, virarmos o rosto às suas conclusões, perguntemo-nos quantos chefes, diretores, presidentes, jamais, na luta peregrina por alçarem-se ou manterem-se no poder, deixaram de agir como leões ou como raposas. É claro que raros dirigentes seguem fazendo uso de práticas como a da tortura ou a do envenenamento. Para manterem-se no poder valem-se de outros meios, de fórmulas de legitimação,

de sustentação interna.

Pela volta do século, Pareto imaginou que, a par das ações lógicas dos homens, subsistem outras, expressas nos impulsos e sentimentos universais.⁴ Argumentou que sobre estes resíduos, como, por exemplo, sobre a continuidade das relações sociais ou sobre a tendência que temos todos a manifestar sentimentos, erigem-se teorias justificativas, racionalizações, invólucros lógicos, derivações que construímos para as ações irracionais.

É da análise do uso dessas derivações, dessas fragilidades da razão, que vamos nos valer para examinar os processos de manutenção do poder.⁵ A fidelidade a Pareto não vem aqui ao caso. Utilizamos suas idéias, como as de Maquiavel, simplesmente porque, transpostas para o ambiente restrito das organizações, parecem mais próximas da realidade observável do que, por exemplo, a higiênica, modelar, classificação de Max Weber.

O primeiro tipo de derivação⁶ está referido à simples enunciação de uma ordem. Sendo a natureza humana o que é, grande parte dos empregados, dos funcionários obedecerá a uma ordem, a qualquer ordem, emanada dos escalões superiores. Não só por se constituírem de *yes-men*, mas porque confundem o cargo com a pessoa. Como acontecia aos Césares, que se divinizavam, a capacidade de mando é transferida do posto para o titular. Explora-se o hábito ou cultiva-se o mito do herói à la Carlyle. Como consequência, os maiores absurdos são postos em prática porque o diretor, o gerente (o "homem", ou o "velho" no jargão usual do Brasil) assim o quer. Notemos que não se trata do modelo weberiano de dominação carismática ou de um híbrido de carisma e tradição, mas do uso de sentimentos imaginários ou reais, da manipulação das emoções comuns em favor de um propósito nem sempre legítimo.

A invocação a entidades externas ou superiores é o segundo ponto de sustentação dos que ambicionam ou detêm o poder. Na disputa político-partidária, o apelo à divindade, ao líder santificado, jamais deixou de ser utilizado. Apelo que, no âmbito das organizações, surge como menção a instrumentos formais, aos estatutos, referências a órgãos-matriz, a consultores externos. É o recurso a au-

3. Sobre o maquiavelismo destas posições, GRAMSCI, Antonio (Maquiavel a política e o Estado moderno. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1968, p. 183) parece concordar com Schopenhauer, que comparava a lição de ciência política de Maquiavel à lição do mestre de esgrima que ensina a matar, não a ser assassino.

4. PARETO, Vilfredo. *Traité de sociologie générale*. Paris, Payot, 1932.

5. Difere, portanto, do raciocínio constante no cap. XII do *Traité* (p. 1306+) embora ali Pareto se baseie em Maquiavel para, mais adiante, fundamentar a teoria da circulação das elites.

6. A descrição das derivações consta do parágrafo 1398 e seguintes do *Traité* (p. 787).

7. Ver FRAILE, Guillermo. *Historia de la filosofía*. Madrid, Biblioteca de Autores Cristianos, 1975, p. 534.

toridade no sentido da *autorictas*⁷ medieval, no sentido da direção das consciências.

O terceiro grupo de entidades, às quais recorrem os dirigentes, são os princípios abstratos. A Justiça, a Verdade, a Nação do discurso dos políticos, são substituídas nas organizações pela Sobrevivência, pelo Mercado, pelo Emprego, pelo Governo. Entidades todo poderosas, ame-drontadoras, espécies de bicho-papão que, como todo monstro, cada um imagina à sua maneira e que por isso têm a forma que os pesadelos emprestam ao desconhecido. No limitado entendimento das vítimas das deduções pseudológicas, os dirigentes fazem o que fazem porque a organização precisa sobreviver, porque o mercado assim o exige, porque está em causa o salário de cada um, por imposições governamentais. O engodo consiste em exagerar o impacto sobre a organização, sobre clientes e fornecedores, sobre as autoridades governamentais, sobre a própria sobrevivência no mundo desconhecido e, por isso, terrível, externo à organização. É a conservação das elites pelo medo, tão conhecida do nosso patriarcalismo, do nosso caudilhismo.

Por último, nos esquemas de conquista da adesão e submissão nas organizações, temos a propaganda, a propagação repetida sistematicamente de fórmulas esquemáticas e imprecisas. Manipulações verbais, ambíguas, metafóricas como os "contatos externos", a "proteção" às conquistas efetuadas pelo grupo ou pela organização, a "continuidade" dos esforços, a "grande família que formamos" (também conhecida modernamente como a "nossa comunidade"). Construções que, internalizadas, passam a ser exploradas como verdades incontestes, tornam-se esteios da dominação.

A RENOVAÇÃO

Com o tempo, entretanto, toda elite se intelectualiza, perde a garra, pouco a pouco vai descuidando de reconquistar a submissão. Leões desdentados, raposas desatentas, tornam-se vulneráveis. No movimento contínuo das massas, dos funcionários, daquilo que a cruel ingenuidade da cultura americana denominou *non-persons*, ou nas áreas de domínio

político circunvizinhas, vão se formando novos grupos de pressão, que, feitos leões, irão render a guarda, alijar dos postos os antigos dirigentes, fechar o círculo e iniciar sua própria luta para manter-se no poder.

As ambições financeiras, o alpinismo social ou, como sugeriu Galbraith⁸ a alienação da pessoa à entidade, o desejo de

*Não só por moralmente
condenável, o que sem dúvida é,
mas por ineficaz, o processo alienante
tem sido crescentemente combatido,
muitas vezes pelos que, no passado,
de uma forma ou de outra
o incentivavam.*

pertencimento, de ser simultaneamente um indivíduo e a organização, podem ser o motor que dá início à formação de grupos e motiva pessoas em busca do poder. Mas nem estas bases nem os traços psicológicos dos atores são aqui determinantes. É especialmente desagradável para os behavioristas que os dirigentes das organizações tenham perfis tão díspares, que as tentativas de enquadramento das personalidades resultam em figuras como o mapa borgeano, que, para ser completo, tinha o tamanho do país. Quando, dizíamos, nos isentamos de preconceitos e examinamos a realidade, a luta que se desenrola sem cessar, vemos que as belas fórmulas da administração científica, dos preceitos de competência técnica, da gestão compartilhada, perfeitas em seus torneios lógicos, não correspondem à realidade, têm o defeito de não existirem. O prêmio, o Graal do poder na grande parte das organizações está, tem estado, na dependência da agressividade fronteiriça à violência e da torpeza erigida em sagacidade.

8. GALBRAITH, John Kenneth. *O novo Estado Industrial*. Rio de Janeiro, Civilização Brasileira, 1968, p. 163+.

*A manipulação de conceitos
é certamente a forma mais insidiosa e
eficaz de dominação. Doma as consciências,
induz a uma aparência de concordância
entre os interesses políticos
e os de produção.*

Por isso, quando passamos da forma ao objeto, da questão de como se chega ao poder para a de quem alcançará reger de fato os destinos da organização, damos de encontro, inelutavelmente, como um darwinismo político. Ascendem ao poder os melhores ajustados ao tempo e às circunstâncias, os que o acaso (a Fortuna, diria Maquiavel) e as habilidades convierem ao momento, os que estiverem mais perto dos centros de decisão e de poder. Ascendem os adaptados, não os mais aptos.⁹

O ciclo pode ser de longa maturação, o desfecho pode ser retardado seja pela integração progressiva, a cooptação dos eventuais integrantes de elites embrionárias, seja pela eliminação dos adversários. A cooptação, de longe a mais eficiente arma na conservação do poder, tem o duplo efeito de atrair novas forças e de retirar das massas, do corpo dos funcionários, os seus líderes. Ameaças externas, no entanto, raramente podem ser cooptadas. Aqui o combate profilático é o mais comum. Estratégias preventivas, como as das "pílulas de veneno", as relações de compromisso e as alianças tradicionais (oligopolistas e oligopsônicas), são outros tantos avatares do princípio genérico de se favorecer o que não se pode destruir. Não importa, são sempre esquemas provisórios. Em última instância, o transcurso do tempo, envelhecendo e eliminando as elites, se encarregará de renovar o poder.¹⁰

9. Segundo uma idéia que deveria ter desaparecido no século passado, adaptação e aptidão se confundem. Só existe uma lógica, a da elite e só uma razão, a da força.

10. Na verdade, as elites, na concepção de Pareto, não circulam propriamente; as elites degeneram. Conforme BORKEN-DU, Franz. Pareto. Mexico, Fondo de Cultura Económica, 1941, p. 102.

11. Principalmente porque o funcionário quando "compreende que se pretende transformá-lo em um gorila domesticado, tende a um curso de pensamentos pouco conformista". GRAMSCI, Antonio. Op.cit., p. 404.

A PRODUTIVIDADE

As formas de aquisição e sustentação do poder têm, conforme prevaleça uma ou outra, efeitos diversos sobre a produtividade.

A ordem, o arbítrio, a disposição das forças produtivas de acordo com uma vontade unívoca, só é eficaz em lapsos curtos de tempo. A tradição dos conhecimentos administrativos demonstra que, da mesma forma que a riqueza genética, a diversidade permite às populações resistirem ao meio. As contribuições variadas, principalmente daqueles que estão mais próximos do processo produtivo, tendem a alargar perspectivas, prever dificuldades, acelerar o processo de adaptação a novas circunstâncias. Há muito que o trabalho deixou de ser a *ars mechanica* do artífice. A produção de bens e serviços, mesmo nas organizações muito pequenas, é função de redes internas e externas de relações, de meios, de técnicas. Na atualidade, dominação imperial e produtividade têm demonstrado serem antagônicas.

A referência a entidades externas, formais, algo mágicas, pode desviar de outros problemas para o da produção as atenções e os recursos. Mas, se o fato de a maior parte de nós empenhar-se em tarefas cuja significação e resultados estão fora do nosso alcance, têm proporcionado ganhos de produtividade, também é certo que a alienação do homem em relação aos processos produtivos, na medida em que estes processos se tecnificam, deixou de ser conveniente. Não só por moralmente condenável, o que sem dúvida é, mas por ineficaz, o processo alienante tem sido crescentemente combatido, muitas vezes pelos que, no passado, de uma forma ou de outra o incentivavam.¹¹

Mas é preciso não ter ilusões. Enquanto o trabalho for um fator de produção mais barato do que o capital tangível e do que os recursos informacionais – tecnologia inclusive – ou menos rentável do que o giro do capital financeiro, o recurso da alienação será utilizado tanto para a conquista do poder como para a manutenção de níveis de produção.

O vulgo, dizia Maquiavel, é sempre seduzido pela aparência e pelo êxito, e é vulgo que faz o mundo. A manipulação

de conceitos é certamente a forma mais insidiosa e eficaz de dominação. Doma as consciências, induz a uma aparência de concordância entre os interesses políticos e os de produção. Mas, como tudo que é falso, deixa o legado do cinismo institucional, da angústia kafkiana de tentar entender o que não é inteligível do ponto de vista dos objetivos declarados da produção de bens e serviços.

Lembremos que o Sr. K. conhecia muito bem as suas metas. O que lhe era inalcançável, o que as instituições lhe negavam, eram os caminhos. Apreendeu ou veio a saber que a lógica da dominação consiste em viver do consumo do seu exercício, que a conservação do poder gera uma ordem que fraudas os objetivos declarados das organizações. Por isso, aumentos ou diminuições marginais de produtividade podem fazer parte do discurso das forças em confronto; a assunção de novos dirigentes ou circunstâncias externas podem levar a esforços de economicidade, de racionalização, mas a produtividade não determina, antes é determinada pelo embate político.

É lamentável, mas nem por isso menos verdadeiro que, havendo falhado, com raras exceções, as formas coletivas de produção, o que é observável nas organizações que aí estão, nas organizações da forma agreste de liberalismo que vivemos, é a gestão não compartilhada. As poucas conquistas efetivamente sustentadas na eficiência – os ganhos constantes na produtividade absoluta ou marginal – dependem da inserção, casual ou induzida, do propósito produtivo nas condições ou objetivos declarados de poder. Vale dizer, no entendimento, na aceitação, de que a produtividade é elemento essencial da obtenção e conservação do poder. Razões externas, dentre as quais a economia recessiva, têm levado a este entendimento. As crises de autoridade, o afrouxamento dos elos de controle organizacional, notadamente nas megacorporações e grandes agências governamentais, têm deslocado o eixo condutor da administração do setor financeiro para o da produção. Mas a conquista e conservação de postos segue sendo, na imensa maioria dos casos, uma contrafação da conquista e detenção do *fascio* dos leitores latinos. A produtividade é caudatária desse proces-

*Somos Sísifo, condenados
eternamente ao trabalho
sem sentido e somos
o sonho de Marx,
transformando o mundo,
a história e a nós mesmos.*

so, é submissa ao princípio abstrato da Organização e da sua Missão e à vontade e conveniência dos líderes em exercício, dos donos do poder.

A organização que existe para produzir, que só faz sentido se gera bens ou serviços, é um mundo de muitas faces. Apesar da tradição exemplarista tanto na sociologia como na ainda curta história da administração teórica, as organizações não são comparáveis a mecanismos. Duas engrenagens não podem ocupar o mesmo espaço simultaneamente, como acontece ao mundo político e ao da produção dentro das organizações. Não se trata da convivência, de coexistirem dois sistemas, um norteado para a produção outro centrado na busca ou na defesa do poder. Os componentes dos dois sistemas são os mesmos. São equipamentos e materiais, são as informações, as disponibilidades financeiras e o duplo uso que delas fazemos. Somos nós mesmos, unos, indivisíveis mas não absolutos.

Erasmo elogiou a loucura esperando que o relato da estupidez humana a fizesse desaparecer. Como sabemos, não teve sucesso. Também a compreensão do político nas organizações não o fará desaparecer. Eventualmente, melhorará as possibilidades do produtivo. Afinal, os atores de um e de outro sistema somos os mesmos. Somos Sísifo, condenados eternamente ao trabalho sem sentido e somos o sonho de Marx, transformando o mundo, a história e a nós mesmos. Somos, também, Maquiavel, um funcionário mal remunerado que lutou toda sua vida por reconhecimento. Em vão. □