

2618

**REGIME GERENCIAL E
INTEGRIDADE EM ORGANIZAÇÕES**

Valdir Melo

TEXTO PARA DISCUSSÃO



REGIME GERENCIAL E INTEGRIDADE EM ORGANIZAÇÕES¹

Valdir Melo²

1. O presente texto adiciona fundamentos aos estudos expostos nos Textos para Discussão 2475 (*Programas de conformidade e a busca de integridade em organizações*) e 2540 (*Programa de integridade em organizações: preceitos de uma proposta*). Os três textos foram escritos e reescritos em diversas fases de um mesmo trabalho de pesquisa, tendo recebido comentários de diversos pesquisadores do Ipea, a quem o autor agradece. Por comentários inspiradores e proveitosas observações feitas especificamente à penúltima versão do presente texto, agradece aos pesquisadores Márcio Bruno Ribeiro e Felix Lopez. No entanto, essas pessoas não respondem pelos enunciados ou juízos expressos no texto e talvez até diverjam de alguns.

2. Técnico de planejamento e pesquisa na Diretoria de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais (Dirur) do Ipea.

Governo Federal

Ministério da Economia
Ministro Paulo Guedes

ipea Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

Fundação pública vinculada ao Ministério da Economia, o Ipea fornece suporte técnico e institucional às ações governamentais – possibilitando a formulação de inúmeras políticas públicas e programas de desenvolvimento brasileiros – e disponibiliza, para a sociedade, pesquisas e estudos realizados por seus técnicos.

Presidente

Carlos von Doellinger

Diretor de Desenvolvimento Institucional

Manoel Rodrigues Junior

Diretora de Estudos e Políticas do Estado, das Instituições e da Democracia

Flávia de Holanda Schmidt

Diretor de Estudos e Políticas Macroeconômicas

José Ronaldo de Castro Souza Júnior

Diretor de Estudos e Políticas Regionais, Urbanas e Ambientais

Nilo Luiz Saccaro Júnior

Diretor de Estudos e Políticas Setoriais de Inovação e Infraestrutura

André Tortato Rauhen

Diretora de Estudos e Políticas Sociais

Lenita Maria Turchi

Diretor de Estudos e Relações Econômicas e Políticas Internacionais

Ivan Tiago Machado Oliveira

Assessor-chefe de Imprensa e Comunicação (substituto)

João Cláudio Garcia Rodrigues Lima

Ouvidoria: <http://www.ipea.gov.br/ouvidoria>

URL: <http://www.ipea.gov.br>

Texto para Discussão

Publicação seriada que divulga resultados de estudos e pesquisas em desenvolvimento pelo Ipea com o objetivo de fomentar o debate e oferecer subsídios à formulação e avaliação de políticas públicas.

© Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada – **ipea** 2020

Texto para discussão / Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.- Brasília : Rio de Janeiro : Ipea , 1990-

ISSN 1415-4765

1. Brasil. 2. Aspectos Econômicos. 3. Aspectos Sociais. I. Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada.

CDD 330.908

DOI: <http://dx.doi.org/10.38116/td2618>

As publicações do Ipea estão disponíveis para *download* gratuito nos formatos PDF (todas) e EPUB (livros e periódicos).
Acesse: <http://www.ipea.gov.br/portal/publicacoes>

As opiniões emitidas nesta publicação são de exclusiva e inteira responsabilidade dos autores, não exprimindo, necessariamente, o ponto de vista do Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada ou do Ministério da Economia.

É permitida a reprodução deste texto e dos dados nele contidos, desde que citada a fonte. Reproduções para fins comerciais são proibidas.

JEL: D73; A13; B40.

SUMÁRIO

SINOPSE

ABSTRACT

1 INTRODUÇÃO	7
2 DUAS FILOSOFIAS DA ADMINISTRAÇÃO	8
3 O REGIME DE COMANDO E CONTROLE	17
4 O REGIME MULTILATERAL COLABORATIVO	30
5 COMUNIDADE ENTROSADA E SOLIDÁRIA	42
6 COMENTÁRIOS FINAIS	46
REFERÊNCIAS	47

SINOPSE

O tipo de regime gerencial dá forma à motivação, às instituições e às vidas internas das organizações; um de seus impactos importantes é facilitar ou dificultar a ocorrência de malfeitos intraorganizacionais.

Em uma alternativa, no regime de comando e controle, a estrutura da organização, particularmente a hierarquia e a disciplina interna, é moldada para preservar e reforçar o poder, o *status* e o prestígio dos dirigentes. A comunicação organizacional se realiza principalmente em uma direção, de cima para baixo. A gestão se faz por meio de prêmios e castigos.

Em outra alternativa, uma organização tem uma comunidade em seu bojo. No regime multilateral colaborativo, a organização está ciente de sua função social e cuida dos seus membros. Logo, a principal qualidade com que se preocupa é qualidade do tratamento das pessoas. A gestão se faz por meio de qualidade da vida de trabalho, comunicação em mão dupla e hierarquia aplainada. Motivação intrínseca predomina sobre incentivos econômicos.

Palavras-chave: regime gerencial; relações humanas; malfeitos organizacionais; ética em organizações.

ABSTRACT

The kind of managerial regime shapes motivation as well as internal institutions and people's lives within the organizations. As a consequence, it makes organizational wrongdoings more likely or unlikely to occur.

On the one hand, in the regime of command and control, the structure of the organization, particularly hierarchy and internal discipline, is tailored to preserve and strengthen the power, the status and the prestige of persons occupying the top posts. Intraorganizational communication is mainly one-way, from above. Management gets on by distributing prizes and penalties.

On the other hand, an organization has a community in its core. After having adopted a multilateral collaborative regime, the organization becomes aware of its social function and takes care of its people. Hence, the main quality in focus is the quality of how people are treated. A central activity of management is bringing about quality of life in work, two-way communication and flat hierarchy. Intrinsic motivation prevails upon economic incentives.

Keywords: managerial regime; human relations; organizational wrongdoings; ethics in organizations.

1 INTRODUÇÃO

Não somente no Brasil, mas também em países do hemisfério norte, tem havido nos últimos anos grande preocupação com malfeitos de colarinho branco intraorganizacionais. Tanto no setor privado como no setor público, duas espécies se destacam. Em uma delas, dirigentes, gerentes ou funcionários que, para obter vantagens injustificáveis de poder ou de acréscimo patrimonial, engabelam clientes, fornecedores, financiadores, donos e sócios ou a própria organização. Em outra, insuficiente zelo com as complexas questões de risco leva a ocorrências de acidentes de trabalho, incêndios, desmoronamentos, desastres ou acidentes ambientais.

Nesse contexto sobressai-se a relevância de um programa de integridade em organizações. Cabe, contudo, refletir mais sobre seu papel. No dia a dia da vida organizacional, nem malfeitos de colarinho branco são a maior parcela do problema a resolver, nem é correto crer que o programa seja simplesmente uma técnica administrativa nova e poderosa que se adicione à rotina organizacional. De fato, em primeiro lugar, os malfeitos são precedidos por problema bem menos grave embora mais disseminado. Antes de eles serem praticados, a organização já ficou vulnerável, em virtude de ter adotado um regime gerencial contraproducente – bem como por ter um clima interno pouco estimulante ao próprio desempenho, ao menos em uma perspectiva de longo prazo.

Em segundo lugar, o programa não é propriamente uma técnica administrativa. É – ou melhor, precisa ser – um esforço de reforma psicossocial do clima interno da organização. Perante um programa de integridade, como perante outro qualquer, pessoas têm livre arbítrio e aderem ou não; aderem pouco, a contragosto, ou aderem com plena entrega, com ‘amor à causa’. Este é o cerne da questão: para funcionar bem, a organização precisa tanto de certas instituições quanto de senso moral nas pessoas, de modo que instituições e pessoas reforcem-se umas às outras.

As instituições intraorganizacionais, vistas coletivamente, formam um regime gerencial. Uma espécie de regime gerencial é deletéria à construção de um clima de integridade dentro da organização, enquanto outra espécie de regime favorece a construção desejada.

O presente texto expõe esses dois regimes. A segunda seção explica-os como resultantes de visões filosóficas dentro da disciplina de administração. As seções terceira e quarta dedicam-se respectivamente a apresentar diversas facetas do regime de comando e controle e do regime multilateral colaborativo. A quinta seção expõe um fator constitutivo particularmente importante do regime multilateral colaborativo, que é a existência de uma comunidade entrosada e solidária. Seguem-se comentários finais na última seção.

2 DUAS FILOSOFIAS DA ADMINISTRAÇÃO

2.1 Aspectos de uma filosofia da administração

A ânsia de se querer compreender em profundidade qualquer dado campo de atividades humanas leva ao surgimento de visões filosóficas sobre ele. Cada visão é abrangente, ao mesmo tempo em que é seletiva. Seleciona alguns conceitos que compõem este campo, atribui-lhes as posições de principais, a partir dos quais se forma um panorama em que os outros são conceitos subsidiários. Logo, distintas visões dão ênfase a diferentes aspectos ou elementos do campo. Possivelmente, sugerem diferentes prioridades sobre o que se fazer e como se proceder neste campo.

Na disciplina de administração, o que alguns chamam de ‘estilo gerencial’ – como o fazem Hywel Murrell e Maria Diva Lucena – é uma visão filosófica (Murrell, 1976, p. 75; Lucena, 1977, p. 7, 12). O termo ‘estilo’ tem conotação de algo superficial, como se fosse escolhido ao gosto ou ao modo da personalidade de um ou outro dirigente. No entanto, um ‘estilo’ tem impacto amplo e profundo sobre a vida interna de uma organização. Por isso, o presente texto emprega um vocábulo mais forte, ‘regime’, e a expressão ‘regime gerencial’.

Para fazer asserções sobre regimes gerenciais é preciso ter em mente um esquema geral de elementos e aspectos de uma organização qualquer. Para os propósitos do presente texto, considere-se o seguinte esquema. Em uma organização qualquer, há instalações físicas, pessoas e instituições. No presente texto, emprega-se o termo ‘instituição’ no sentido de instituição formal. As instalações abrigam tanto pessoas como equipamentos.

Uma instituição fundamental é a hierarquia, a qual, quando vista de maneira muito simples, consiste em que as pessoas se dividem em autoridades e subordinados. Na realidade, existem cargos intermediários, que são de autoridades subordinadas a outras; mas este aspecto é ignorado na discussão que se segue.

Outra instituição fundamental é a coleção de normas, ora sendo de origem interna (promulgadas pela própria organização), ora sendo de origem externa (leis e regulamentações, autorregulações setoriais, normas profissionais, ditames contratuais). Ainda entre as instituições estão os objetivos, os valores oficiais e as crenças oficiais da organização, aquelas proclamadas ou referidas nos documentos da alta administração, as quais constroem e mantêm a identidade e a autoimagem formal da organização.

Entrementes, onde há pessoas há também costumes, os quais formam padrões em certas relações sociais e em práticas intraorganizacionais. Mais precisamente, naquelas relações sociais que se repetem com frequência e que se voltam para determinados finalidades de importância comum a dois ou mais membros da comunidade da organização – talvez a muitos ou a quase todos eles. Explicam-se pelo fato de que, em certos tipos de relações entre dois membros, os fins são de interesse de outros membros além dos dois.

Além dos costumes, há crenças e valores das próprias pessoas, ora exclusivamente individuais, ora mais ou menos compartilhados com outros membros da organização. As crenças e valores de cada indivíduo que é funcionário ou dirigente podem diferir em maior ou menor extensão dos valores oficiais e das crenças oficiais da organização.

2.2 Dois regimes

Na disciplina de administração, seja de organizações privadas, seja de órgãos públicos, destacam-se duas visões filosóficas importantes; no presente texto, são chamadas ‘regime de comando e controle’ e ‘regime multilateral colaborativo’. As instituições e as vidas internas das organizações no mundo real amoldam-se com maior ou menor fidelidade às orientações destes regimes.

2.2.1 O início

Entre as últimas décadas do século XIX e as primeiras do século XX, havia quase somente o regime de comando e controle, às vezes denominado ‘regime tradicional’ ou

‘paternalista’. Em uma noção superficial e breve, pode-se resumir a época dizendo que havia uma maneira intuitiva, óbvia e única de administrar: mandar. O cerne da gestão no âmbito do trabalho era punir algumas vezes, pretendendo-se assim atemorizar quase sempre (Murrell, 1976, p. 11, 19).

Ainda hoje, para alguns, esse regime aparenta ser uma imitação na vida civil daquilo que alguns imaginam adotar-se na vida militar – sargentos “latindo ordens” a recrutas apavorados (*barking orders*; Leuchtenburg, 2015, p. 275). No entanto, esta imagem é um arremedo. Pelo contrário, o exército norte-americano, por exemplo – desde pelo menos 1980 – vê tal regime como um obstáculo a eficiência (Sullivan e Harper, 1996, p. vii, viii).

Seja como for, nos tempos presentes, polidez de linguagem e boas maneiras predominam nos departamentos organizacionais cujos membros são de classe média, principalmente profissionais de níveis técnico e superior. O dirigente ameniza seus ditames devidamente, evitando dizer que está dando ‘ordens’ e que está ‘mandando’. Fala de ‘sugestão’ e de ‘convite’, de o que lhe ‘parece melhor’, de o que ‘gostaria de ver’, de o que ‘seria uma ideia muito boa’ (Cooper, 2008, p. 302).

Apesar disso, o regime ainda pode ser aquele de comando e controle. Ciente plenamente, o funcionário transcende a suavidade da linguagem e das maneiras; traz sempre presente em sua mente, de maneira vívida, as penalidades que servem de lastro ou cacife aos pronunciamentos dos superiores (Cooper, 2008, p. ix, 6, 205, 221, 344).

A distinção entre dois tipos de regimes tem algumas décadas, mas nasceu aos poucos. Veio com as primeiras insatisfações geradas pela forma tradicional de gerenciamento. O regime tradicional não era algo fixo e inexpugnável, pois Charles Bedaux, Frank Gilbreth e outros haviam proposto alterações em alguns procedimentos. Naturalmente, de início, tendo em vista os valores da época, o propósito principal ou único das reformas era encontrar maneiras de fazer o trabalhador ser mais produtivo.

Um caminho era fazê-lo esforçar-se mais e trabalhar mais rapidamente; outro era conseguir que seu esforço não fosse desperdiçado na maneira como as tarefas eram realizadas. O segundo caminho chamou atenção para a importância do papel da própria situação de desconforto ou conforto físico na realização das tarefas. Nesta progressão de

ideias, ocorreu a descoberta da noção de motivação, dando-se conta de que a dedicação ao trabalho dependia de fatores que iam além dos incentivos econômicos (Murrell, 1976, p. 14, 16).

A contribuição de Frederick W. Taylor, dada a partir de 1895 e chamada ‘gestão científica’, está a meio caminho entre fortalecimento, aperfeiçoamento e transformação do regime tradicional. Ele foi um pioneiro em sugerir que o trabalhador recebesse alguma parcela de salário pelo tempo de descanso durante o trabalho, bem como pelo tempo ocioso ocorrido nas interrupções regulares do próprio processo de produção e naquele resultante de acidentes e quebras de máquinas (Murrell, 1976, p. 23).

Parece uma modificação simples e pequena, mas alterava a relação costumeira de direitos entre patrão e empregado em favor do último. Antes, quando se recebia por produção, o empregado nada ganhava enquanto a máquina que tinha engasgado estava sendo reparada. Ele próprio bancava essa parte do tempo que tinha posto à disposição do patrão. É pertinente lembrar que a regularidade dos equipamentos do século XIX era bem menos confiável do que hoje em dia.

A literatura técnica das décadas recentes está longe de convencer que interpreta Taylor com justiça e que conhece bem seus propósitos (Murrell, 1976, p. 28-29). Por isso, é melhor mencionar como ‘taylorismo vulgar’ aquilo que a literatura atribui a Taylor como sendo modos de preservação ou de fortalecimento do regime tradicional.

2.2.2 O movimento de paz industrial

Cabe fazer uma ressalva: nas últimas décadas do século XIX, o regime tradicional não era tudo que havia nas relações entre empregadores e empregados nas economias avançadas. Ao lado do fortalecimento dos sindicatos, bem como do crescimento de associações socialistas e anarquistas, havia uma grande discussão na opinião pública sobre o que se chamava ‘a questão do trabalho’ ou a ‘questão social’. Esta dizia respeito ao reconhecimento da existência de palpável divergência de interesses entre patrão e empregado, junto com grande diferença de poder entre os dois.

Um fruto dessa discussão pública foi um movimento espontâneo que surgiu entre numerosos empresários da Alemanha, da França, da Inglaterra e dos Estados

Unidos. Eles procuraram implantar algumas dentre várias instituições de bem-estar para seus empregados e para as famílias destes – tais como casa, luz e gás residencial, empréstimo barato para construção de residência, auxílio em doença, aposentadoria, seguro de acidentes de trabalho, escola, sala de repouso durante o expediente, quintal de recreio, restaurante, salão de esportes, clube de empregados e outras (Gilman, 1899, p. iv; Shuey, 1900, p. viii).

Talvez se possa considerar como parte desse movimento, ou como lhe dando impulso adicional, a encíclica *Rerum novarum*. O papa Leão XIII divulgou-a em maio de 1891, tecendo considerações sobre condições de trabalho e relações entre patrões e empregados. Por meio dela, fez mudança dramática, atualizando a visão da Igreja Católica com respeito ao que a própria encíclica diz ser a questão mais premente da época.

O movimento às vezes foi denominado ‘paz industrial’ ou ‘paz social’. Também seria apropriado chamá-lo de ‘trabalhismo empresarial’. Alguns membros resumiam-no sobriamente, explicando que não tinham a pretensão de haver resolvido a questão social. No entanto, tinham ganhado a confiança de ampla parcela dos empregados e talvez até a afeição deles. Outros relataram menos abandono de emprego, mais contentamento dos empregados, produção maior e melhor (Gilman, 1899, p. 130; Shuey, 1900, p. 193).

Aos leitores que desconhecem ou subestimam a complexidade de correntes nas doutrinas de filosofia social e política, pode parecer que não; contudo, o trabalhismo empresarial afinava-se com o liberalismo clássico do século XIX. Pelo menos uma corrente liberal punha-se ao lado dos trabalhadores no que concerne a certas divergências de interesses entre patrão e empregado. Esta corrente incluía dois pensadores eminentes: nada menos do que Adam Smith em seu *The wealth of nations* (Smith, 1920, p. 88, 91) e Jean-Baptiste Say em seu *Traité d'économie politique* (Say, 1841, p. 380).

2.2.3 Experiências de inovação

Em meio a essas diversas reformas do regime tradicional de gestão, pouco a pouco foram surgindo ideias que levavam uma organização a dar-se conta da condição de pessoa no trabalhador e tratá-lo com mais dignidade. Por exemplo, Ernst Abbé, dirigente das oficinas Karl Zeiss na Alemanha, interessava-se sobretudo por administração da

produção. Em boa parte do tempo, dedicava-se a formular processos produtivos mais eficazes. Depois que conseguia sucesso, explicava o novo processo aos trabalhadores e a seus supervisores; em seguida, solicitava que eles conversassem uns com os outros e organizassem a maneira como o trabalho seria realizado, bem como que fizessem a distribuição adequada de tarefas entre si (Murrell, 1976, p. 29).

Thomas J. Watson, fundador e presidente da famosa empresa IBM, foi pioneiro em duas inovações surpreendentes para a época. Uma delas foi estabelecer um salário fixo periódico para o trabalhador, em vez de pagar-lhe por produção. Junto a isto cabia ao trabalhador propor suas metas de trabalho. A outra foi dar estabilidade de emprego (Murrell, 1976, p. 31). Um pouco de análise estratégica das atitudes de Watson sugere o que ele provavelmente tinha em vista: enquanto desenvolve uma mentalidade e uma atitude para com a organização, um empregado tem duas opções.

Em uma delas, julga-se sempre um passageiro na empresa: ‘Estarei aqui alguns meses. Quem sabe, algumas semanas, se me ocorrer o azar de uma desavença com um superior. Se tiver sorte, talvez um ano, talvez um ano e meio. Não posso deixar de dedicar tempo e esforço em cultivar minhas redes de relações com os colegas e conhecidos que trabalham em outras organizações. Um dia qualquer posso precisar que eles me indiquem a alguma delas ou que me informem de uma oportunidade.’

Provavelmente Watson sabia o que é banal hoje em administração, pelo menos em grandes empresas: o funcionário sente necessidade de segurança e vai buscá-la por meio de alternativas de empregos lá fora, possibilidades que ele precisa manter vivas depois de descobertas. Ao mesmo tempo, procura maneiras e faz manobras para conseguir entrincheirar-se no emprego (talvez tente convencer a empresa a deslanchar um projeto de longo prazo e dar-lhe uma posição nele). Esses esforços de busca, de preservação e de manobras autoprotetoras são desperdício de capital humano para a empresa (Stiglitz, 1994, p. 182).

Em outra opção, surge uma mentalidade e atitude diferente: ‘Vou pagar a casinha, criar e educar meu filho, com o salário que essa organização me paga. Vou ficar de cabelos brancos aqui. De uma maneira diferente, é outra família minha.’ O funcionário esquece que existem outras empresas, assim como faz o homem que encontra a mulher amada: não há mais telefonemas, jantares, festas, passeios, idas a praia com outras

mulheres. Quem se criou para ser empresário é que obtém felicidade correndo riscos e tirando proveito deles. Porém, quem se criou para ser funcionário almeja uma trajetória previsível de vida, sem grandes riscos. Afora inconseqüências dos imaturos, dedica-se com afincos à organização que o abriga e que valoriza seus esforços.

Portanto, a mensagem tácita que Watson passava aos empregados significava o seguinte: ‘na hora da tormenta, nós, os donos e os dirigentes, não vamos aliviar a carga da embarcação jogando fora vocês como peso descartável. Se for o caso, afundaremos juntos.’

Watson pretendia dar o maior incentivo possível a que seus trabalhadores vinculassem seus rumos de vida individuais ao destino coletivo da empresa. Do ponto de vista de estratégia, Watson estava aplicando uma técnica útil em diversas situações e empregável de diversas maneiras, a amarração (*lock-in*). No âmbito psíquico, ele amarrava seus empregados à empresa. No âmbito social, também estava fazendo um seguro de sua empresa, ao identificá-la com uma comunidade. Era o seguro da solidariedade coletiva, a mais antiga forma de seguro, de quando este ainda não existia como ramo de negócios. Um teste bem-sucedido desta estratégia foi a grande depressão dos anos 1930, quando a IBM sobreviveu ajudada pela dedicação de seus empregados.

2.2.4 O movimento de relações humanas

A certa altura dos estudos sobre regime administrativo, entre os anos 1920 e os anos 1940, descobriu-se a importância das relações humanas dentro da empresa (Glen, 1975, p. 45; Murrell, 1976, p. 57). Foi a grande virada em desfavor do regime de comando e controle, a qual se deve a Elton Mayo, Abraham Maslow, Kurt Lewin, Peter Drucker, Douglas McGregor e Rensis Likert, entre outros. Desde então constrói-se e experimenta-se uma alternativa, o regime multilateral colaborativo.

Na segunda metade do século XX, Douglas McGregor sintetizou o que se conhecia desse regime então emergente, em seu livro *The human side of enterprise* (McGregor, 1960). Embora nos anos seguintes tenha-se aprendido mais sobre necessidades e percalços desse regime, o livro tornou-se um clássico, mostrando-se influente e citado (Peters e Waterman, 1995, p. 94; Hartman, 1996, p. 154; Wind e Main, 1998, p. 130; Handy, 1999, p. 36; Bowie, 2013, p. 192).

Um ou outro tipo de regime usualmente recebe nomes diferentes na literatura técnica ou é indicado por meio de curtas alusões. O próprio McGregor foi pouco inspirado em sua escolha: chama ‘Teoria X’ o regime de comando e controle e ‘Teoria Y’ o regime multilateral colaborativo (Lucena, 1977, p. 8, 9, 12). Na terminologia de Rensis Likert, são o ‘Sistema 1’ e o ‘Sistema 4’ (Glen, 1975, p. 53-54; Murrell, 1976, p. 76).

Os autores na área de negócios Don Tapscott e David Ticoll referem-se ao primeiro como sistema hierárquico baseado no controle e na autoridade (Tapscott e Ticoll, 2005, p. 92). Em seu artigo sobre organizações e atividade econômica, os economistas de gestão Paul Milgrom e John Roberts referem-se a ele como “autoridade discricionária centralizada” (Milgrom e Roberts, 1990, p. 79). A menção dos economistas de trabalho John Brehm e Scott Gates é a “supervisão coercitiva” (Brehm e Gates, 1997, p. 179). O mestre em administração e executivo Ivanildo Izaias de Macêdo refere-se a “patrimonialismo” (Macêdo, 2013, p. 113).

Maria Diva Lucena caracteriza o segundo regime como uma filosofia “voltada para o desenvolvimento dos recursos humanos” (Lucena, 1977, p. 4, 13). Don Tapscott e David Ticoll descrevem uma variação desse regime a qual chamam de “empresa aberta” (Tapscott e Ticoll, 2005, p. 73-74). Diversos autores, de diferentes formações profissionais e tendências, expõem características e méritos deste regime de maneira oblíqua, por contraste com o regime de comando e controle – sem caracterizá-lo com um nome ou com uma expressão indicativa (Reich, 1992; Brehm e Gates, 1997; Cowen e Parker, 1997; Wind e Main, 1998).

2.3 Léxico simplificado

No intuito de expressar de maneira fácil as concepções do presente texto, adota-se um vocabulário reduzido para se referir aos aspectos de uma estrutura administrativa simplificada. Às vezes, empregam-se outros termos, mas somente para variar a linguagem ou para ilustrar. O termo ‘organização’ designa quer seja uma empresa privada, quer seja uma organização privada sem finalidade comercial ou lucrativa, quer seja um órgão público. O termo ‘departamento’ designa uma subdivisão da organização.

Os membros da organização – ou seja, os indivíduos que compõem sua comunidade interna – dividem-se em dois grupos, os funcionários e os dirigentes. Os primeiros não mandam em ninguém, sequer em colegas. Um dirigente manda em pelo menos parcela dos funcionários, seja diretamente, seja por meio de escalões intermediários de chefia. O termo ‘funcionário’ designa o que se chama empregado ou funcionário, seja privado ou público, ou servidor público. O termo ‘dirigente’ designa o que se chama de presidente, alto executivo, diretor, executivo, administrador, gerente, supervisor, chefe de departamento, entre outros nomes.

Um tópico crucial do presente texto é a relação de subordinação dos funcionários. Para simplificar as considerações sobre este tópico, quase sempre o texto ignora os escalões de nível intermediário, os quais englobam certos executivos, gerentes e chefes. Este nível merece ser tema de estudo à parte, uma vez que os componentes vivenciam uma situação institucional e social mista. Por um lado, recebem ordens de seus superiores e, por outro lado, dão ordens a seus subordinados. Compartilhando tanto prerrogativas dos dirigentes como subordinação similar àquela dos funcionários, sua lealdade e sua identificação social podem pender para uma camada ou para outra dos membros da organização.

Portanto, a simplificação funcionários-dirigentes não deve ser tomada como uma dicotomia real. Em algumas organizações reais, gerentes, chefes ou executivos de escalões intermediários tomam as atitudes que o presente texto atribui a dirigentes. Em outras, possivelmente tomam-nas até de forma mais rigorosa do que o dirigente mais alto aprovaria, se soubesse; ou seja, seguem a conhecida propensão de ser ‘mais monarquista que o rei’.

Usa-se o termo ‘ambiente’ para designar a rede de relações interpessoais em uma organização. Em analogia, a expressão ‘clima organizacional’, ou brevemente ‘clima’, designa as qualidades – sejam boas ou ruins, sob um ponto de vista qualquer – do ambiente social interno em que cada funcionário e cada dirigente estão imersos (Glen, 1975, p. 85).

2.4 Casos inspiradores

O presente texto beneficiou-se bastante de relatos sobre a vida interna de organizações. Uma fonte rica aborda grandes empresas dos Estados Unidos, como a Enron

e a WorldCom, que sofreram quebra financeira em consequência de malfeitos intraorganizacionais (Bryce, 2002; Fusaro e Miller, 2002; Fox, 2003; Jeter, 2003; McClean e Elkind, 2003; Cooper, 2008).

Outra fonte são descrições e teorizações sobre degenerações burocráticas análogas, mas ocorridas nas extintas sociedades soviéticas. János Kornai fez-se um dos grandes economistas húngaros do século XX com pelo menos duas obras instigantes, *Anti-equilibrium* (Kornai, 1971) e *Economics of shortage* (Kornai, 1980). A segunda e outras obras, tal como *Contradictions and dilemmas* (Kornai, 1985), contêm o que ele escreveu sobre o tema daquelas degenerações; mas há um panorama atualizado em seu livro posterior *The socialist system* (Kornai, 1992). Talvez tenha-lhe faltado deixar mais claro que as degenerações resultaram, não da existência de burocracia em si, mas de um regime gerencial – sem dúvida, intensificado pela onipresença deste nas organizações existentes naquelas sociedades (bem como fortalecido pelo aspecto de o comando emanar de uma cúpula partidária única).

Afortunadamente para o país, brasileiros têm feito esforços para descrever e refletir sobre a recente experiência nacional com casos de malfeitos de colarinho branco. Roberta Paduan publicou uma narrativa instrutiva e com detalhes sobre a atuação dos predadores da Petrobras (Paduan, 2016). Dois livros, escritos respectivamente por Tom Cardoso e Hudson Corrêa, abordam a atuação da organização criminosa que se instalou na alta cúpula do poder público no estado do Rio de Janeiro (Cardoso, 2018; Corrêa, 2018). Jorge Pontes e Márcio Anselmo expõem uma perspectiva de quem participou de operações recentes da Polícia Federal (Pontes e Anselmo, 2018). Um ex-procurador geral da República, Rodrigo Janot, dá um panorama de sua experiência com investigações de corrupção na esfera política (Janot e Carvalho, 2019).

3 O REGIME DE COMANDO E CONTROLE

3.1 Conceitos de base

Os conceitos fundamentais do regime de comando e controle são hierarquia (autoridade), subordinação (obediência) e normas.

Um princípio é de que o regime prioriza os dirigentes (Milgrom e Roberts, 1990, p. 79). A estrutura da organização, particularmente a hierarquia e a disciplina intraorganizacional, são moldadas para preservar e reforçar o poder, o *status* e o prestígio dos dirigentes (Rourke, 1969, p. 83, 107; Lucena, 1977, p. 19). A hierarquia é a malha de conexões entre autoridades. Aspecto relevante de sua existência é inflar a importância dos cargos no topo (Kothari, 2010, p. 49).

Um corolário é importante o bastante para destacar-se como segundo princípio: os superiores dão ordens e instruções; os funcionários movimentam-se conforme seus ditames (Shover e Hochstetler, 2006, p. 66). As vontades dos superiores são expressas quer diretamente, quer por meio de normas internas. Uma consequência é que, de maneira predominante e prioritária, a comunicação organizacional se realiza de cima para baixo (Cowen e Parker, 1997, p. 10; Oliveira, 2015, p. D3).

O terceiro princípio é que as normas concernentes a pessoal e recursos humanos ocupam-se com meios de controle dos dirigentes sobre os funcionários. Conforme elas – expressa ou implicitamente – em geral quase somente funcionários subalternos é que falham (Lucena, 1977, p. 4). Por isso, dão ênfase a dever de respeito aos superiores, além de prescreverem ameaças de penalidades para descumprimentos de normas (Glen, 1975, p. 54; Rees, 1986, p. 213).

O quarto princípio é que a gestão se faz por meio de prêmios e castigos. Ambos associam-se a avaliações de desempenho, nas quais o funcionário é classificado como bem-sucedido ou malsucedido (Lucena, 1977, p. 3, 12).

Conforme o quinto princípio, concebe-se o salário como sendo quase a única fonte de motivação e de satisfação pessoal do funcionário (Lucena, 1977, p. 7). No trabalho, o funcionário deve estar bem-disposto para aguentar tudo o que a organização julgar necessário ou conveniente a si mesma. Em contrapartida, a organização cumpre a sua parte quando paga o salário prometido, possivelmente com bônus ou outros adicionais temporários.

Às vezes há também preocupação com certos aspectos das condições de trabalho, de modo que a organização introduz mais comodidade e conforto em salas, assentos,

veículos e outros itens de mobília e equipamentos. Em suma, as fontes de motivação têm caráter material, ignorando-se as esferas psíquica, psicossocial e moral.

3.2 Clima de trabalho

As características do regime de comando e controle não excluem a possibilidade de o clima no ambiente de trabalho ser agradável. As instalações podem ser confortáveis. A interação humana pode-se fazer cordial por meio de expressões gentis, sorrisos, gracejos e intercâmbio de comentários de futebol. Mas o clima cordial pode encobrir a superficialidade de relações e a carência de manifestações autênticas (Bergamini e Beraldo, 1988, p. 12-13).

Contadas as horas, em geral adultos convivem mais, durante anos de vida ativa, com colegas de trabalho do que com sua família e com os amigos de fora da organização. No entanto, muitas vezes, os relacionamentos intraorganizacionais são realmente de pessoas estranhas umas às outras. Cecília Bergamini e Deobel Beraldo referem-se a quem, dentro de uma organização, sente-se solitário “ ... não tendo com quem compartilhar a ansiedade pelo resultado de um negócio, a angústia de uma decisão, a alegria de um sucesso, a frustração por um objetivo comprometido ...” (Bergamini e Beraldo, 1988, p. 99).

Ora, um critério adequado de haver relações saudáveis é a frequência com que os funcionários exibem a criança que – como ensina o psicólogo Eric Berne – existe e persiste dentro de cada pessoa (Steiner, 1976, p. 37). Há pelo menos um bom teste da profundidade de relações dentro de uma organização. Manifesta havê-la um funcionário ter um ombro em que encostar a cabeça para chorar – talvez por não ter correspondido a uma expectativa que se tinha dele. Ou será que a vida dentro das organizações é tão boa que nada lá dá vontade de chorar? E se, supostamente, aborrecimentos e amarguras somente existem fora dela, a vida lá dentro é mesmo tão boa a ponto de nos anestésiar deles dia após dia?

3.3 Aspectos seletos do regime de comando e controle

3.3.1 Funcionários com pouco ou nenhum poder

No regime de comando e controle, por princípio, há ênfase em deferência aos dirigentes e na excelência de sua capacidade de escolher e decidir (Cowen e Parker, 1997, p. 11;

Cooper, 2008, p. 363; Grant, 2012, p. 23). Em contraste, quem não ocupa posto de direção – e isto mesmo demonstra – revela-se insuficiente em suas habilidades ou em seu conhecimento técnico-profissional ou em sua experiência ocupacional ou em seu ajustamento ao ambiente organizacional ou em sua maturidade pessoal ou sua responsabilidade ou em seu senso de dever. É pouco competente, supõe-se, para pensar e opinar sobre assuntos elevados (Jeter, 2003, p. 98-99).

Naturalmente, essa maneira de ver os funcionários dificilmente é expressa, a não ser em avaliações individuais de desempenho. Comumente, ela se transmite por meio de atitudes, procedimentos e estilos de relações. Em consequência dela, a confiança da organização em seus funcionários é escassa (Dupuy, 2004, p. 5, 216). A cada um confia o âmbito limitado de responsabilidade pelas tarefas que lhe cabem, e, mesmo assim, quase sempre se precavendo de que sejam supervisionadas e conferidas. No entanto, é um modo de ver fundamental no regime de comando e controle, pois é justificativa primordial para a necessidade e a existência de autoridades que os inspecionam e os supervisionam.

A propósito, cabe breve digressão: não se nega que supervisionar e conferir têm sua importância em termos de controle, e que, dentro de certos limites, não representam desconfiança, mas, sim prudência de interesse coletivo. Contudo, em contradição com esta importância, aos funcionários não é dado supervisionar e conferir as tarefas dos dirigentes e de seus auxiliares próximos. No regime de comando e controle, a importância que se atribui à supervisão e à conferência é suspeitosamente unidirecional.

Ademais, acontece que, entre si, ciosos de seus próprios poderes, em geral os dirigentes não se deixam supervisionar e conferir uns pelos outros. Entre eles, é constrangedor que tal coisa ocorra, pelo menos para a parte a qual se sugere colocar sob exame. Um dirigente que cede ao monitoramento por outro sente-se menos poderoso, parecendo-lhe que está se sujeitando ao segundo.

Finda a digressão, retome-se o tópico do momento. Chefes servem para dizer aos funcionários o que fazer e como fazer. Há distinção de papéis e há disparidade de poder, onde uma é a contrapartida da outra. Para a organização, é importante que funcionário se apresente como não sabendo o que fazer, de modo que se justifique a existência daqueles indivíduos de nível hierárquico superior que são incumbidos da função de lhe

dizer. A distância de poder e de *status* impede que funcionários queiram explicações ou justificativas para o que lhe ordenam seus chefes.

No que concerne a diversas características meritórias de funcionários, não é congruente com o regime de comando e controle que a organização valorize com ênfase e publicamente um funcionário específico. Pois, se o fizer, poderá estar produzindo ou fortalecendo um concorrente em potencial à sabedoria e ao prestígio dos superiores hierárquicos. Ora, não interessa ao regime fortalecer talentos concorrentes dos ocupantes daqueles postos (Macêdo, 2013, p. 82, 83). Exceto quando o indivíduo valorizado é aliado de pelo menos um ou outro dirigente.

Naturalmente, a baixa valorização do funcionário pela organização tem uma contrapartida: o funcionário sente-se pouco considerado e, portanto, enfraquecido dentro da organização. Ora, um corpo de funcionários que se sentem de importância menor e fracos é precisamente o que a organização necessita para preservar a noção de relevância primeira, de habilidade excepcional e de brilho dos dirigentes. É elementar em estratégia de poder: quanto menos valioso for um grupo, mas valioso parece ser o outro. Quanto mais fraco for um grupo, mais forte fica o outro.

Há uma consequência coletiva disso, para o corpo de funcionários: não deve haver participação dos funcionários em discussões concernentes a temas de escolhas e decisões do que for realmente decisivo para atitudes e rumos da organização. Consequência desta, por sua vez, é que não se deixa desabrochar e florescer nos funcionários subalternos um senso de responsabilidade pela organização como um todo, por seus rumos e destinos (Lucena, 1977, p. 19). Pois, em organizações, poder e responsabilidade (no sentido de deter atribuições de ‘fazer o quê’ e ‘decidir o quê’) andam juntos.

Paralelamente a isso, a organização tem pouco ou nenhum interesse na existência de oportunidades sistemáticas de convivência dos funcionários entre si (Murrell, 1976, p. 99). Pois a convivência poderia gerar um clima em que o funcionário se sentisse seguro para discutir possibilidades de atuação de seus superiores, levantar dúvidas, indicar o que lhe parece serem falhas, dar e discutir opiniões.

Em suma, a convivência sistemática poderia gerar costumes pouco propícios a estabilidade de um regime de comando e controle. Um seria o costume de avaliar

informalmente o trabalho e as atitudes dos superiores; outro seria o costume de funcionários darem apoio a colegas que opinam publicamente com independência, sem simplesmente repetir ou parafrasear os pontos de vista de superiores. Haveria enfraquecimento relativo do poder dos dirigentes.

Ademais, se a organização encorajasse ou mesmo admitisse estes costumes, tenderia a nascer e prosperar uma comunidade de funcionários que seria entrosada e autoconfiante. Esta seria um rival à capacidade de os dirigentes controlarem e dirigirem os funcionários à maneira do regime de comando e controle.

Enfim, em coerência com isso, a organização dá poder quase inteiro aos chefes, pouco ou nada a quem realiza as tarefas diretamente ligadas aos bens ou serviços finais fornecidos. Simplificando um enunciado dos dois professores de administração Jerry Yoram Wind e Jeremy Main: quem produz não tem poder (Wind e Main, 1978, p. 11). Ou, dito de outro modo, quem realiza os resultados não participa das decisões (Souto, 2015, p. D3). No global, reforçam-se comportamentos passivos dos funcionários, que aprendem a ser dependentes das autoridades internas – ou, pelo menos, tentam se mostrar como tal (Cooper, 2008, p. 110).

3.3.2 A maldição do dirigente: não falhar

Devido à natureza do regime de comando e controle, a organização, ou seus dirigentes, ou ambos, são relutantes em admitir perante os subordinados que ocorreram erros relevantes, sobretudo grandes. Falhar seria enfraquecer-se perante os funcionários. Se admitissem, criariam circunstâncias em que os subordinados tivessem dúvidas sobre a boa fundamentação, a sabedoria, a solidez de previsões, de julgamentos e de decisões dos chefes: ‘Estes não são executivos visionários como se dizia. Não são iluminados como a gente pensava que eram’. Por conseguinte, abririam oportunidades para manifestações de incertezas, de dúvidas, de insegurança por parte dos subordinados, o que enfraqueceria o poder dos dirigentes.

Mostrarem-se seres tão falíveis quanto os subordinados o são abriria espaço para os segundos expressarem seus próprios pontos de vista, para discordarem de previsões, de julgamentos e de decisões passadas. Cedo estes iriam sentir-se à vontade, em ocasiões posteriores, e fazer contestações de atos e decisões superiores sendo tomadas ou

planejadas. Abriria espaço para funcionários expressarem juízos e avaliações informais de desempenho dos dirigentes, o que geraria nos primeiros um importante fator de poder. Em consequência, haveria uma redução da distância humana entre dirigentes e funcionários, um achatamento da pirâmide hierárquica. E isto representaria um início de desmantelamento do regime de comando e controle.

De maneira breve, simplificada e em aforismo, este é um dilema central do regime de comando e controle: os dirigentes não podem ser plenamente humanos sem que os funcionários sejam também. Em contraste, a necessidade de uns serem ‘iluminados’ de um lado é a mesma necessidade de outros serem ‘brancos’ de outro lado.

3.3.3 Centralização de informações

Todos os membros de uma organização precisam de informação sobre ela – nem que seja para debelar a ansiedade com respeito à sobrevivência daquela que é a fonte do ganha-pão. Porém, no regime de comando e controle, as informações relevantes são presumidas como próprias de dirigentes e ficam represadas na esfera deles (Marques, 1994, p. 65; Wind e Main, 1998, p. 11).

Uma razão é o postulado de incapacidade ou inabilidade do funcionário. É preciso fazer o postulado não ficar sendo uma mera premissa abstrata de raciocínio, mas, sim, refletir-se na realidade. Pois informação capacita e habilita, ao menos em certas dimensões. É diferente quando se omitem ao funcionário informações sobre os procedimentos mais próximos de atos dos poderosos; quando não se deixa tomar conhecimento de ocorrências concernentes ao âmbito do núcleo do poder. Desta maneira se torna o funcionário incapaz de emitir opiniões sólidas sobre estado e rumos da organização.

Outra razão para não se deixar funcionários tomarem conhecimento de informações importantes tem a ver com a questão de dirigentes falharem ou não. Pois a realidade das capacidades humanas é cruel com o regime de comando e controle. O fato é que dirigentes podem, sim, cometer sérios erros de decisão, de ação e de omissão nos âmbitos administrativo, gerencial e técnico.

Nessas situações, como salvar as aparências – da organização e dos dirigentes? Afinal, é imperioso manter intacto e vigoroso o regime de comando e controle. Uma maneira mais eficaz é disfarçar algumas informações e ocultar outras. E há assuntos de que dirigentes não falam na presença de subordinados. Estes não são vistos como bastante adultos para tomar conhecimento (Hammer e Stanton, 1995, p. 137-138; Peters e Waterman, 1995, p. 241).

3.3.4 Restrição do âmbito de ideias

Mais amplamente, os dirigentes preocupam-se com manter em suas mãos a hegemonia das grandes ideias dentro da organização (Cooper, 2008, p. 363). Inovar é tido como privilégio das instâncias superiores (Marques, 1994, p. 107). Barreiras ou limites a produção de ideias e a circulação de ideias sobre assuntos amplos da organização geram relutância do empregado em opinar. Resguardam-se tais tópicos no âmbito de possíveis intercâmbios de ideias entre os dirigentes.

O regime de comando e controle requer dos dirigentes suprimir divergências de pontos de vista dentro da organização. Por um lado, aquelas entre os próprios dirigentes, quando surgem em ocasiões de poderem ser ouvidas ou presenciadas por funcionários; e, por outro lado, as destes, em qualquer caso.

Essa restrição tem uma dimensão institucional e outra que é pessoal. A primeira diz respeito às instituições internas. Estas existem não somente para se perseguir os objetivos organizacionais, mas também para dar estabilidade e vida duradoura à organização. A estratégia de estabilização é reforçar o poder e o *status* de certos agrupamentos de pessoas relativamente a outros agrupamentos. Por conseguinte, favorecer os interesses dos cargos dirigentes, em contraste com os interesses dos cargos dos subordinados (Rees, 1986, p. 213; Hornstein, 2002).

Em conformidade com isso, a hegemonia das ideias abraçadas e proclamadas pelos dirigentes facilita o exercício do poder. O costume é que um subordinado não dê opiniões e sugestões visivelmente diferentes daquelas expostas pela direção. O âmbito de diferença é confinado em limites tão estreitos que expressar divergência chega a parecer desconsideração ou mesmo desrespeito a ocupantes de postos de chefia (Milgram, 1974, p. 145; Cooper, 2008, p. 111).

O regime de comando e controle molda os funcionários no tipo adequado ao próprio regime. Eles vivem sempre dependentes dos dirigentes, as únicas pessoas reconhecidas pela organização (ou seja, pelos dirigentes mesmos) como sendo aquelas que sabem, que têm visão, que são competentes para propor e decidir. Conseqüentemente, quanto mais ficam dependentes dos dirigentes, mais os funcionários se tornam apáticos, desinteressados pelos assuntos coletivos. Ademais, deformam sua noção de respeito: respeitam castigos, não propriamente pessoas; e respeitam quem tem poder, não propriamente quem tem competência profissional ou qualidades morais (Macêdo, 2013, p. 73, 79). É o respeito de ‘fachada’ (Lucena, 1977, p. 19).

A dimensão pessoal do princípio da hierarquia consiste em cultivar, dentro da organização e fora dela, uma imagem dos ocupantes dos altos postos como pessoas bem informadas, criativas, dinâmicas, visionárias; consiste em associar às pessoas nos postos a impressão de credibilidade, autoconfiança, sucesso e invencibilidade (Kothari, 2010, p. 38). Às vezes, indo além, divulgar os superiores hierárquicos como sendo também superiores intelectuais e profissionais, como estando acima dos subordinados em termos de criatividade, sensatez, senso de responsabilidade e de zelo pela missão da organização.

A dimensão pessoal do princípio da hierarquia é uma recompensa a mais que uma organização oferece às pessoas dos dirigentes. É, em primeiro lugar, a satisfação de nutrir a natural vaidade das pessoas. Mas, em segundo lugar, tem consequência prática, pois o enaltecimento da imagem pessoal é também a construção de uma imagem de personalidade pública, a qual facilita ascensão na carreira de executivo ou de político.

3.3.5 Impacto na forma de comunicação

Evidentemente, a restrição do âmbito de ideias a circularem na organização requer controle das oportunidades de comunicação e dos seus meios. Há duas vias amplas de comunicação dentro da organização, aquela de baixo para cima e aquela de cima para baixo.

Por um lado, é pouco frequente que os dirigentes queiram ouvir os funcionários em geral, e menos ainda que desejem explicar-se ou justificar-se quanto a pontos ou questões que funcionários levantariam. As funções que se lhe atribuem tradicionalmente sequer lhes dá tempo para tanto. Por isso, estreita-se a comunicação de baixo para cima,

sobretudo suprimindo-se a comunicação espontânea e informal. Por outro lado, não é do interesse dos dirigentes que os subordinados em geral tomem conhecimento de como pensam os poucos servidores de algum grupo de funcionários com postura crítica.

Ora, criar a oportunidade de os funcionários em geral se expressarem aos dirigentes possibilitaria a uma possível minoria crítica revelar ao corpo de funcionários sua existência e seus pontos de vista. É difícil permitir a manifestação da maioria dos funcionários (supostamente ‘moderada’, ‘cooperativa’, ‘compreensiva’) e, ao mesmo tempo, abafar a voz da minoria crítica (supostamente propensa a ‘falta de cooperação com a direção’). Por conseguinte, uma solução usual para o problema é dar destaques aos meios e às oportunidades de comunicação de cima para baixo, restringindo e controlando aquelas de baixo para cima.

Às vezes, para criar uma aparência de participação dos funcionários nos destinos da empresa, adotam-se formas de comunicação de baixo para cima que são de fato esquematizadas, editadas e dirigidas pelos superiores. As comunicações são filtradas para confirmar e reforçar o que os dirigentes já consideram antecipadamente qual seja o caminho adequado para a organização. Este é o caso, por exemplo, de comissões formadas de funcionários, mas em que alguns membros são aliados e informantes dos dirigentes. Comumente, indica-se o próprio chefe da comissão escolhendo-se alguém que desempenhe com desembaraço o papel de abafar críticas ‘desnecessárias’.

3.3.6 Os silêncios do corpo de funcionários

Outra solução usual para o problema é penalizar os funcionários ‘contestadores’, com o fim de desencorajar atitudes semelhantes em outros. Contudo, cedo ou tarde, os funcionários dão-se conta de que expressão de pontos de vista distintos põe em risco os avanços na carreira e até mesmo a permanência na função (Rourke, 1969, p. 100-101, 110; Aguilar, 1994, p. 138; Tapscott e Ticoll, 2005, p. 105, 112).

Mas então se instala entre muitos funcionários um clima de receio e ‘prudência’, de ‘cuidado para não dizer certas coisas’, de saber até onde aprofundar indagações sobre um tópico. Geram-se na organização campos de ‘silêncio consensual’, cada um sobre assunto a respeito do qual não se pode relatar aos superiores e sobre o qual não é seguro falar indiscriminadamente entre colegas em geral.

Alguns também aprendem não só que há muito a perder com desagradar quem está no topo, mas também que há muito a ganhar com falas e condutas de agradar (Mosca, 1939, p. 218). Raramente precisam faltar com a verdade; basta louvar o que bem merece e omitir-se no que se refere ao pouco meritório.

Também se formam cadeias hierárquicas de ‘silêncio consensual’. Onde o presidente do órgão não admite que os diretores lhe indiquem alguma falha sua, os diretores também não aceitam que os gerentes relatem ou mencionem falhas dos diretores. Por sua vez, por que os gerentes iriam aceitar ser os únicos ‘sacos de pancada’ dentro da organização? Obviamente, não abrem oportunidades para que se lhes apontem falhas suas. A mesma posição é adotada pelos chefes nos degraus inferiores da cadeia. O costume geral fica sendo que um não dá palpite sobre o feudo do outro (Macêdo, 2013, p. 92).

Uma cultura organizacional de ‘silêncios consensuais’ é campo fértil para aquilo que o criminólogo Henk van de Bunt chama ‘muros de silêncio’ – os quais encobrem a possível ocorrência de irregularidades, ações antiéticas e malfeitos de colarinho branco (Aguilar, 1994, p. 88, 154; Bunt, 2010, p. 438). E, ao encobrir, facilitam-nos (Tapscott e Ticoll, 2005, p. 205).

3.3.7 Prejuízo à inovação

Muitas modificações importantes e muitas inovações na história da tecnologia e das instituições surgiram de erros ‘construtivos’; ou seja, erros frutíferos ou erros inspiradores. Porém, para saber distinguir as falhas construtivas daquelas prejudiciais é preciso ter visão de futuro, apreciar o longo prazo, em vez de estar apegado às coisas e às práticas como elas são aqui e agora. Por sua vez, para amenizar este apego, é preciso ter senso de flexibilidade diante de regras, senso de tolerância ao erro e de rebeldia – traços de caráter pouco aceitos e dificilmente cultivados em organizações sob o regime de comando e controle. Este, por girar em torno das noções de obediência e paciência, antipatiza com a altivez e abomina a rebeldia.

Esse regime costuma estar associado a avaliação de desempenho com base em resultados, com a consequência de punir falhas e insuficiências. Por conseguinte, tende a castigar o funcionário que faz de maneira diferente e cujo resultado falha.

Nem seus esforços, nem sua capacidade, nem seus talentos, nem sua experiência recebem reconhecimento nas avaliações, pois a ênfase em resultados equivale a ignorar processos e insumos.

Por conseguinte, pretendendo ser cuidadoso, o funcionário manifesta a devida deferência ao superior hierárquico, particularmente buscando-lhe a opinião – no que concerne a tudo o que se escolhe, se decide ou se faz de importante (Kornai, 1992, p. 121; Souto, 2017, p. B2). Quando elaboram propostas e sugestões, os funcionários aprendem e se acostumam a repetir variações, paráfrases e diluições dos pontos de vista dos superiores (Osborne e Plastrik, 1997, p. 289; Sunstein, 2003, p. 210).

Contudo, não há processo de criação que prospere onde não se pensam nem se exprimem pensamentos diferentes daqueles apreciados pelos superiores ou pela maioria dos colegas; onde ‘ser criativo’ significa desenvolver ideias propostas pelos chefes, enquanto elaborar ideias próprias significa ‘não sê-lo’ (Sunstein, 2003, p. 211). Não há ambiente propício a inovar onde não é aceitável tentar fazer de maneira diferente, em inúmeras vezes e de diversas formas.

Ademais, em geral, a busca de inovação falha na maioria das tentativas. Ora, uma cultura de punir falhas é intrinsecamente uma cultura que reprime tentativas de inovação (Harrison, 2015, p. 2). Mais geralmente, desencoraja a tomada de iniciativas que se afastem da rotina e do conformismo institucional. Por conseguinte, os funcionários receiam lançar mão de sua capacidade de inovação e de iniciativas empreendedoras (Wind e Main, 1978, p. 11; Kornai, 1992, p. 121). Pouco a pouco, a organização mergulha em um clima inibidor da capacidade coletiva de criação; ou seja, instala-se uma cultura interna prejudicial a inovação (Cowen e Parker, 1997, p. 78).

A ausência de oportunidades criativas tem efeito desmotivador; ao longo do tempo provoca apatia e leva o funcionário a limitar-se ao ponto de esforço mínimo (Lucena, 1977, p. 11). Ele deixa de gostar de quem não gosta dele. E quando os funcionários não gostam da organização, acontece ser a organização que não gosta de si mesma.

Inegavelmente, tolerar ideias divergentes, pontos de vistas ‘errados’ e sugestões ‘idiotas ou ‘malucas’ – sobretudo experimentá-las e pô-las em prática – tem seus riscos. Contudo, boa gestão de riscos não é evitá-los todos, mas escolhê-los. Inovar e tomar

iniciativas fora do comum, ações que são necessárias para ter excelência em uma organização, envolvem incerteza e risco (Aguilar, 1994, p. 13).

3.3.8 Competição interna

Nas organizações com receitas dependentes de vendas ou de atrair usuários, o regime de comando e controle é bastante conhecido pelo eufemismo de ‘ambiente interno competitivo’ (Jickling, 2004, p. 57). A propósito, alguns expertos em administração louvam competição em geral, sem qualificativos, e propõem introduzi-la como procedimento dentro de organização (Osborne e Gaebler, 1982, p. 92; Gore, 1995, p. 138).

Cabe alertar: esse não é o tipo de competição que, conforme a disciplina de análise econômica, traz benefícios. A competição abordada nesta disciplina diz respeito ao modelo de um mercado idealizado, chamado de ‘competição perfeita’ – no qual, aliás, não há rivalidades nem ocorre competição entre firmas no sentido ordinário do vocábulo. Os livros de economia industrial e de organização industrial debatem a questão de quais espécies de mercados reais aproximam-se do modelo e até que ponto há aproximação. Mas isto vai além do presente assunto.

Dentro de uma organização com ‘ambiente interno competitivo’, em contraste com o modelo, o lado da venda de serviços internos é análogo a uma rivalidade oligopolística. A rivalidade é de funcionários entre si, dentro de um departamento; ou de departamentos ou de programas entre si, dentro da organização. O lado da compra (a organização) é um monopólio. Pelo menos uma parte, o monopólio, busca manipular em seu benefício o ‘preço’ do objeto-alvo na competição.

As possíveis alternativas dessa combinação tendem a redundar em barganhas prolongadas e em atritos renhidos (Alchian, 1979, p. 248). De um lado ou de outro abundam alegações de cavilação e queixas de favoritismo, de burlas das regras, de regras enviesadas ou de discriminação injusta. Enfim, não é qualquer espécie de competição que gera incentivos adequados ou que se mostra benéfica. Aliás, às vezes competições podem ser, por assim dizer, com ‘cartas marcadas’. Elas são fáceis de ocorrer em mercados reais imperfeitos, pois há informação assimétrica e as circunstâncias em geral, sempre

em mutação, podem ser manipuladas. Competição justa requer condições sob controle e bem conhecidas de todos.

Em suma, desempenho é importante, mas não deve ser elevado à categoria de preocupação única ou predominante. O ambiente interno não deve ser uma corrida movida pela medição de desempenho e pelas metas anuais ou trimestrais – sobretudo quando estas têm vieses marcantes pela maneira como são específicas, quantitativas e de curto prazo. Um funcionário, pelo menos se tem equilíbrio psíquico, não é o análogo de um desportista incessantemente em dia de maratona.

Ademais, às vezes essas competições internas de desempenho vinculadas a avaliações por resultados são uma forma requebrada do taylorismo vulgar do início do século XX. Isto é, criam uma situação do tipo representado no jogo do dilema do prisioneiro. Ganham mais os funcionários que obtêm melhores resultados, enquanto os outros ganham menos. Isto leva todos a se esforçarem mais, na tentativa de serem os primeiros. Contudo, quem estabelece – por assim dizer – ‘o preço da unidade de resultado’ é a organização. Ela pode fixá-lo de modo a continuar gastando com os funcionários no global tanto quanto fazia antes, ou até menos, embora agora obtenha da coletividade deles mais esforço.

É provável outro impacto adverso, desta vez sobre a integridade dentro da comunidade. A pressão por resultados, sobretudo quando não há preocupação com os processos, induz parte dos competidores mais ‘aguerridos’ ou mais necessitados a cometer irregularidades, realizar ações manipulativas (‘apunhaladas pelas costas’) e outras falhas éticas (Aguilar, 1994, p. 70, 89, 142, 153).

4 O REGIME MULTILATERAL COLABORATIVO

4.1 Conceitos de base

Os conceitos fundamentais do regime multilateral colaborativo são visão e missão, pessoas, compartilhadores (*stakeholders*) e hierarquia plana.

Um princípio é de que o regime almeja principalmente realizar uma visão da organização (de seu presente e de seu futuro em todas as suas dimensões), particularmente

a sua missão (Aguilar, 1994, p. 82). Ambos, visão e missão, sujeitam-se à satisfação de crenças e valores que consideram duas dimensões: por um lado, a organização tem em seu bojo uma comunidade de pessoas; por outro lado, ela é um componente da sociedade, é um elemento atuante naquilo que está 'fora' dela: o quarteirão, o bairro, a cidade, o estado, o país, a terra.

Um corolário é importante o bastante para destacar-se como segundo princípio: a estrutura e a dinâmica da administração dão substancial atenção aos interesses dos grupos compartilhadores (*stakeholders*) da organização, procurando balancear seus diversos interesses (McKie, 1974, p. 30; Wind e Main, 1998, p. 296; Tapscott e Ticoll, 2005, p. 267). Deixam de ser orientadas exclusivamente para os interesses dos donos (proprietários; sócios; acionistas; Estado) ou dos dirigentes.

O terceiro princípio é: a principal qualidade com que se preocupa é qualidade do tratamento das pessoas (Aguilar, 1994, p. 87-88). Das demais qualidades de interesse, algumas devem ser consequências desta e outras devem ser compatíveis com esta.

O quarto princípio é que a gestão se faz por meio de qualidade da vida de trabalho, comunicação em mão dupla (em vez de realizar-se quase somente de cima para baixo) e hierarquia aplainada.

Conforme o quinto princípio, concebe-se motivação intrínseca como sendo a principal fonte de motivação e de satisfação pessoal do funcionário e do dirigente (Grant, 2012, p. 130-131).

4.2 Características principais

A seguir, examinam-se em detalhe algumas características do regime multilateral colaborativo.

Em termos específicos, os valores da organização dependem do campo de atuação da mesma; todavia, submetem-se a valores maiores: cultivo da dignidade humana, justiça e confiança (Ewin, 1981, p. 165; 1987; Wind e Main, 1998, p. 130; Grant, 2012, p. 54). Uma organização não é um ser inteiramente amoral; para concluir isto basta considerar-se que funciona por meio de escolhas, decisões e ações de

peessoas. De fato, sem pessoas, ela é análoga a uma máquina parada ou a um cadáver. Porém, em funcionamento, o bem ou o mal que uma organização faça é atribuível a pessoas específicas.

Por princípio, a organização busca estar voltada para as pessoas, tanto as que compõem como aquelas com quem lida. Consequentemente, é essencial a qualidade da vida de trabalho. A organização busca tratar funcionários e dirigentes como adultos e como parceiros; no clima interno respira-se dignidade e respeito por cada pessoa (Peters e Waterman, 1995, p. 238; Wind e Main, 1998, p. 130).

Também, por princípio, a comunicação organizacional flui em mão dupla; ou seja, tanto de dirigentes e chefes para funcionários como destes para aqueles (Oliveira, 2015, p. D3). Em termos práticos, isto significa expandir o acesso dos dirigentes e chefes, bem como dos próprios funcionários, às opiniões e modos de ver dos funcionários a respeito de qualquer tema ou tópico da vida organizacional. E significa também modificar e enriquecer o conteúdo das informações que chegam de cima para baixo (Dupuy, 2004, p. 76).

No que concerne a hierarquia, a estrutura de posições e cargos na organização busca ser horizontal, achatada ou plana (*flat*). Por meio dela almeja-se dar um passo para aproximar-se do ideal inatingível de obter ‘ordem sem comando’ (ou seja, estar organizada sem se dar ordens). Também é um passo em busca do ideal inatingível de ‘dirigentes que não dirigem’ (ou seja, os funcionários sabem o que fazer, como e quando).

O tópico de motivação é comentado mais adiante, no contexto do que se segue a respeito de certos aspectos da convivência interna em uma organização. Há também mais detalhes sobre algumas características mencionadas acima.

4.3 Alguns aspectos da vida intraorganizacional

4.3.1 Personalidades

O regime multilateral colaborativo tem em vista que há variedade nos funcionários e nos dirigentes, em maneiras de pensar, sentir, agir e reagir; há diversidade de personalidades. Nelas está um potencial imenso, rico e inexplorado de contribuições possíveis em termos de ideias, atitudes, ações, sentimentos e afetos. A organização

acolhe a existência das diferenças de cada um em relação aos demais, em vez de ignorá-las ou de buscar uniformidade (Glen, 1975, p. 11-12; Lucena, 1977, p. 2; Bergamini e Beraldo, 1988, p. 19).

A maneira de um órgão funcionar resulta, em boa parte, das personalidades de seus membros. Elas são um importante fator determinante do clima humano no ambiente interno da organização, das maneiras como as coisas são feitas, do que se escolhe para fazer e da qualidade do que é feito. Qualidade de produto ou de serviço, por mais que seja padronizada, tem o toque pessoal de cada indivíduo que se envolveu, desde o *design* do produto, desde projetar um processo de produção até os passos de execução deste processo.

O desempenho da organização depende do clima organizacional, das atividades dos funcionários e da maneira de ser de cada um – mais precisamente, depende do ajustamento entre estes fatores (Bergamini e Beraldo, 1988, p. 32).

4.3.2 Hierarquia horizontal e de diálogo

Em suas reflexões sobre preparação para o capitalismo do século XXI, Robert Reich sugere que, dentro das empresas, as conexões formais e frias do regime de comando e controle serão substituídas por teias de relações pessoais. Estas surgem de grupos de empregados fazendo contatos frequentes uns com os outros; compartilhamento de experiências e de ideias, com aprendizado mútuo e ajuda mútua no encontro de soluções (Reich, 1992, p. 87, 88).

Reich sugere intercâmbio horizontal em vez de recepção vertical de instruções; em outros termos, compartilhamento interno de poder e de controle, em lugar do esquema de cada chefe com seus subordinados e seguidores (Reich, 1992, p. 88, 89, 101-102).

Conforme Wind e Main, a hierarquia deve deixar de ser piramidal. Deve tornar-se quase plana ou mais plana do que antes (*flat*), repassando-se para o corpo de funcionários parcela do poder tradicionalmente localizado nos dirigentes (Boulding, 1953, p. 142; Osborne e Plastrik, 1997, p. 207, 349; Wind e Main, 1998, p. 4). Na hierarquia ‘plana’ ou ‘horizontal’, em vez de o poder fluir somente ou quase sempre de cima para baixo, flui também de baixo para cima e de um lado para outro.

O organograma de departamentos, divisões e seções passa a ser apenas um esquema orientador, um meio de facilitar procedimentos administrativos. Da perspectiva de trabalho ou produção, passa a ser interpretado como uma estrutura solta, descentralizada, favorável a variedade de procedimentos produtivos e de projetos, de modo a promover a experimentação. Desta maneira, cria-se um ambiente receptivo a tentativas de descobrir as melhores maneiras de realizar as tarefas. A organização torna-se um espaço de valorizar a contribuição potencial de cada indivíduo, pois amplia o escopo para iniciativa individual (Cowen e Parker, 1997, p. 79, 80).

Um dirigente deixa de ser alguém que principalmente manda (Marques, 1994, p. 101). Se tiver as habilidades apropriadas, o chefe é um líder. Conforme Gordon Sullivan e Michael Harper, consultores de administração do exército norte-americano: “Liderança efetiva não consiste em controlar desde o alto; consiste em desamarrar a capacidade das pessoas.”¹ (Sullivan e Harper, 1996, p. 237).

Em um ambiente de integridade, um dirigente não precisa ter mais controle sobre os funcionários, mas, sim, ter menos (Hassner, 2013, p. 183). Tendo em vista que a cultura organizacional acredita nos funcionários como pessoas adultas, com senso moral, bem capacitadas em suas tarefas e experientes, ele abre a cada funcionário a oportunidade de assumir o controle de seu próprio trabalho (Osborne e Plastrik, 1997, p. 225; Wind e Main, 1998, p. 146; Hornstein, 2002, p. 145; Osborne, 2015).

Uma mudança vital ocorre: dirigente e funcionário passam a se ver como duas pessoas, as quais diferem somente por assumirem funções, responsabilidades e tarefas distintas no processo de trabalho. Um trabalha ‘ao lado do outro’, no sentido de pequena distância psicossocial – haver frequente contato humano (Peters e Waterman, 1995, p. 241; Hornstein, 2002, p. 148). Passa a haver diálogo, pois a hierarquia achatada contribui para “... fomentar um ambiente em que as pessoas se sintam realmente à vontade para expressar o que pensam e se considerem verdadeiramente ouvidas.” (Oliveira, 2015, p. D3).

Deixando de ser controlador de pessoas, um dirigente torna-se facilitador e auxiliador nos trabalhos dos funcionários (Osborne e Plastrik, 1997, p. 225). Cabe ao

1. *“Effective leadership is not about controlling from the top; it is about unleashing the power of people.”*

dirigente ‘coordenar’, em um sentido geral de ‘encadear’: fazer as ligações entre grupos que realizam tarefas diferentes, de modo que elas formem uma cadeia ou uma rede de elos dentro da organização. A função principal ou definidora de dirigente passa a ser conversar – conversas comuns entre duas pessoas, comparando ideias, intercambiando informações, percepções e opiniões (Murrell, 1976, p. 86-87; Oliveira, 2015, p. D3).

Em uma hierarquia achatada, o dirigente ou chefe torna-se socialmente também membro da comunidade de funcionários, uma vez que desaparece o abismo de poder entre as partes. Isto ocorre a partir do momento em que o funcionário subalterno sente-se à vontade para dizer ao dirigente o que pensa sobre as escolhas e decisões deste ou sobre a organização; dizê-lo, sem receio de qualquer penalidade, em conversa aberta, franca e livre (Aguilar, 1994, p. 52, 106, 139, 150; Oliveira, 2015, p. D3).

Nesse clima, monitora-se o desempenho da organização sabendo distingui-lo do desempenho global das pessoas e dos desempenhos de departamentos, de grupos e de indivíduos. Afinal, desempenho não é uma propriedade exclusivamente individual de um ente por si só, mas uma relação complexa com os outros entes e com as condições de seu ambiente. A administração preocupa-se com a qualidade integral dentro da organização; isto é, de todas as atividades e etapas de processos, internas e externas. Não há uma preocupação única ou predominante com os resultados ou com os produtos.

4.3.3 Satisfação no trabalho

Salário

Salário é importante porque todo funcionário precisa pagar suas contas pessoais e familiares. Mas, quase sempre as comodidades trazidas pelo gasto do salário não trazem satisfação profunda (Glen, 1975, p. 45). O salário é análogo a combustível para uma máquina. Todavia, gente não é como equipamento que, tendo o devido combustível e estando lubrificado, opera sem insatisfação, sem ansiedade, sem incertezas, sem receios.

Ademais, quando se está trabalhando, que é na maior parte do dia útil e na maior parte dos dias do ano, as possibilidades de gastar são muito restritas. Portanto, nem sequer as comodidades trazidas pelo gasto são desfrutadas na extensão em que o salário permitiria.

Com um pouco de simplificação, pode-se dizer que, em uma família moderna de classe média, ninguém desfruta extensamente os bens e serviços de um bom salário. Para fazê-lo, é preciso ter tempo disponível para lazer. Porém, ambos os membros do casal estão quase sempre no local de trabalho e os filhos estão na escola. O salário compra um apartamento confortável, apetrechado com móveis e utensílios valiosos, os quais permanecem ociosos na maior parte do tempo.

A noção de que as sociedades modernas dos séculos XX e XXI caracterizam-se por abundância de consumo é um exagero de *marketing*. É uma ilusão que ignora a necessidade de trabalhar na maior parte do tempo. Da classe média crescente e cada vez mais afluyente, somente uma parcela menor de fato consome. A maior parte compra bens sem se dar conta de que o faz para guardá-los e não tanto para desfrutá-los.

Logo, não basta ao funcionário alcançar satisfação material nos fins de semana, dois dias em sete. Não se sente realizado somente por ter boa qualidade de vida nas poucas horas em que está em casa.

Motivação intrínseca

Indo além de salário, há a motivação intrínseca, com pelo menos duas formas: autorrealização e ambiente acolhedor na organização.

No que concerne à primeira, os funcionários têm aspirações profissionais, ambições de autorrealização (*personal fulfillment*) e expectativas de rumo futuro, as quais procuram satisfazer (Lucena, 1977, p. 7). O ser humano tem ânsia de expressar-se, bem como necessidade de projetar seu ego no que faz, realizando as criações de sua imaginação, empregando seus talentos e suas melhores habilidades. Molda o fazer à sua maneira de ser, bem como manifesta seu ser no fazer.

Todos os adultos tendo pelo menos um pouco de maturidade e de equilíbrio psíquico vivem aspirando a um mundo melhor. Em correspondência com isso, a satisfação maior do funcionário vem de dar sua contribuição para tentar melhorar o mundo; isto é, o ambiente que considera estar ao seu alcance, dentro de suas possibilidades. Assim, procura legar à sociedade suas qualidades pessoais, incorporando-as naquilo que realiza. Uma das dimensões desta ânsia de estar no mundo (e deixar seus rastros e marcas nele) é a dimensão ocupacional e profissional.

“Antes de ser o profissional, o empregado é um ser humano que está buscando a formação integral de sua personalidade.” (Lucena, 1977, p. 23). Sua formação integral se dá ao longo da busca de sua autorrealização, a qual depende de conhecer, desabrochar, desenvolver e realizar seu potencial. Toda pessoa com pelo menos um pouco de maturidade vai pouco a pouco descobrindo que tem um destino, um rumo de vida pelo qual se sente responsável. Enquanto encontra o significado de sua vida, esforça-se para realizar os próprios objetivos e valores. Preenche sua vida, em vez de ter uma vida oca, aborrecida, entediante, da qual não tira qualquer satisfação profunda ou duradoura.

Não parece razoável que a autorrealização somente possa se dar em casa e na rua. O indivíduo tem poucas oportunidades e baixa probabilidade de realizar-se se não for através do trabalho, uma vez que quase sempre é funcionário de uma organização (Lucena, 1977, p. 7).

A organização onde se trabalha deve ser um lugar de desenvolver pessoas. Se ela não for, então organizações desta espécie são prejudiciais aos seres humanos; logo, precisam ser desmanteladas. No regime multilateral colaborativo, “... o desenvolvimento dos recursos humanos ajuda as pessoas a levarem vidas mais intensas e mais ricas ...” (Lucena, 1977, p. 23). Vidas em que se realizam mais e melhor os valores humanos mais altos que o indivíduo é capaz de reconhecer e assimilar.

No que concerne à segunda, uma fonte importante de satisfação é o bem-estar, a boa qualidade de vida no ambiente de trabalho. Isto advém, em parte, de condições físicas de trabalho saudáveis e com segurança; oportunidades de autorrealização; e, e parte, do clima interpessoal – a qualidade do relacionamento entre os próprios funcionários, bem como entre chefes e subordinados. Logo, a organização deve cultivar um ambiente em que haja convivência enriquecedora, de modo que trabalhar seja uma experiência gratificante (Boulding, 1953, p. 141; Glen, 1975, p. 44).

No regime multilateral colaborativo, a organização apoia e promove a existência de uma comunidade de funcionários que seja entrosada, composta de pessoas solidárias e com senso moral. Um fator importante é de que haja, nas instalações, espaços de aproximação entre os membros da comunidade interna.

4.3.4 Motivação para trabalhar

Os economistas Tyler Cowen e David Parker elaboraram um enfoque de administração de empresas. Como eles são simpatizantes ou aderentes da escola austríaca-americana ou neoaustriaca de economia, não admira que se declarem inspirados em processos de mercado. Porém, em aparente paradoxo, asseveram que muitas vezes o alinhamento entre comportamento dos empregados e interesses da empresa não pode ser feito simplesmente com recompensas econômicas. Por conseguinte,

... firmas ... devem confiar com firmeza em boa vontade do empregado, em preocupação do empregado com reputação, em preocupação do empregado com os costumes e as normas da firma, no nível inato do talento do empregado, além de outras considerações mais intangíveis e menos diretamente pecuniárias.² (Cowen e Parker, 1997, p. 71).

Entre as recompensas não monetárias, eles mencionam “identificação com a organização, inclusive orgulho e lealdade” (“*organisational identification, including pride and loyalty*”). O paradoxo é somente aparente, pois Cowen e Parker estão afinados com pontos de vista dos economistas clássicos. Conforme estes, há muito mais na motivação efetiva do comportamento humano do que incentivos materiais ou pecuniários (Albert, 1979, p. 26).

Joseph E. Stiglitz, que não tem conexão com a escola neoaustriaca, é um dos mentores da economia informacional, bem como um dos agraciados com o prêmio Nobel de economia em 2001. Ele também tem ciência do papel menor que os incentivos econômicos desempenham na vida interna das grandes corporações em geral. Nelas, conforme diz, tenta-se conseguir que os funcionários se identifiquem com as empresas em que trabalham (Stiglitz, 1994, p. 200).

Em suas asserções, Cowen e Parker mencionam com concisão grande parte dos elementos de um regime multilateral colaborativo. Talvez uma organização como aquela que esses dois autores desejam seja a Johnson & Johnson, pelo menos conforme esta se apresentava há alguns anos: os clientes e os empregados têm precedência sobre

2. " ... firms ... must rely heavily on employee good will, employee concern with reputation, employee concern with the firm's customs and norms, the innate level of the employee talent, and other more intangible, less directly pecuniary considerations."

os lucros; a empresa almeja atender às expectativas de todos os compartilhadores (Wind e Main, 1998, p. 286; Tapscott e Ticoll, 2005, p. 10).

Dentro de uma organização, motivação para trabalhar e fontes de satisfação no trabalho estão bem interligadas.

Em parte, a motivação para trabalhar vem de impulso íntimo daquela pessoa que tem o cargo ou função. Um aspecto fundamental do indivíduo humano é sua capacidade de autoafirmação, de manifestar suas habilidades e seus limites peculiares. A motivação vem de anseios de realização de suas próprias aspirações e de seu potencial. Por exemplo, a longo prazo, almeja sucesso na carreira profissional. A curto prazo, almeja sucesso nas tarefas a que se dedica, bem como que estas lhe deem oportunidades para desenvolver seu potencial; portanto, que sejam desafios sob seu ponto de vista. E que seu trabalho enriqueça sua própria vida (Lucena, 1977, p. 11).

Em outra parte, a motivação vem de um ambiente de cultivo dessas aspirações, de descoberta mútua dos talentos e das potencialidades. Entre as características desse ambiente estão receptividade às diferenças pessoais e respeito profissional. Diferentes funcionários podem executar melhor suas tarefas quando cada um emprega os meios aptos às suas próprias maneiras e ajustando-se às suas situações particulares. O respeito profissional ao funcionário consiste em reconhecer a autonomia de seu conhecimento e de sua experiência, bem como de sua competência profissional (Lucena, 1977, p. 12, 16, 21).

Nascem e fortalecem-se admiração e respeito mútuos pela capacidade profissional de cada um (Tapscott e Ticoll, 2005, p. 110). Por sua vez, a comunidade de funcionários alimenta grandes expectativas sobre o desempenho uns dos outros. Neste ambiente, um funcionário procura ter alto desempenho porque a comunidade pode fornecer-lhes uma recompensa valiosa, de caráter social: reconhecimento, aprovação e admiração que podem ser dados pelos próprios camaradas (Wind e Main, 1998, p. 146; Grant, 2012, p. 131). Ora, pessoas valorizadas pela organização e que se valorizam umas às outras gostam de seu trabalho e têm entusiasmo em trabalhar (Peters e Waterman, 1995, p. 38).

Desta maneira, a cultura interna dos próprios funcionários promove excelência dentro da organização (Peters e Waterman, 1995, p. 240). Satisfação no trabalho traz dedicação, eficácia, produtividade, iniciativa e criatividade (Lucena, 1977, p. 9, 11; Wind e Main, 1998, p. 142). Ao mesmo tempo, isto ocorre porque os funcionários estão bem ajustados a sua espécie de trabalho para que gostem dele.

No regime multilateral colaborativo, a avaliação de desempenho pessoal é um instrumento voltado para o autodesenvolvimento do funcionário e para o desenvolvimento dos recursos humanos. Não tem a finalidade de distribuir recompensas e penalidades. É um meio de revisar a própria trajetória no passado recente, de ajudar a auto-orientação, bem como de construir e apresentar perspectivas.

4.3.5 Confiança, colaboração e moral

Em geral, as pessoas reagem bem a serem tratadas com confiança. Em particular, quanto menos uma pessoa confia em outra, menor é o engajamento dela na tarefa comum das duas. Mas quando funcionários confiam um no outro, tendem a colaborar entre si. Logo, um ambiente organizacional de confiança entre todas as partes, sendo uma delas a organização, é propício à colaboração mútua (Tapscott e Ticoll, 2005, p. 107, 108).

Em mercados, é possível realizar vários tipos de transações econômicas enquanto há baixa ou até nenhuma confiança entre as partes. Porém, uma economia de mercado se contrairia a uma fração do que realmente é, caso se limitasse aos negócios onde a confiança pode ser baixa ou nula. Tanto as atividades de produção, como as demais (administração, vendas, finanças) seriam muito ineficientes, devido às atitudes de colaboração fraca e de má vontade entre as partes. Ora, assim como mercados sofisticados e prósperos precisam de confiabilidade entre os participantes, a vida interna de uma organização precisa também.

A confiança amortece inibições e autodefesas (Tapscott e Ticoll, 2005, p. 92). Em uma relação entre duas pessoas, quando uma confia na outra, a primeira aceita tornar-se vulnerável perante a segunda. Exibe suas fraquezas. A primeira aceita porque acredita que a segunda não tirará vantagem injusta ou imprópria da vulnerabilidade a que está tendo acesso. Em outras palavras, a segunda pessoa é confiável, o que significa

possuir qualidades de comportamento moral (Boulding, 1953, p. 140). Quem engana, quem tira vantagem de modo encoberto, quem trai, não se mostra confiável.

Portanto, a importância crucial da confiança nas relações interpessoais dentro de uma organização é a maneira mais óbvia de captar-se a necessidade da moralidade de caráter e de conduta nos funcionários e nos dirigentes (Aguilar, 1994, p. 90). Do mesmo modo, a importância da confiança na vida interna das empresas e em suas transações com clientes e com outros compartilhadores manifesta a necessidade de conduta moral das pessoas nas relações de produção e de mercado. Nem só de eficiência vivem os mercados.

No regime multilateral colaborativo, a organização confia em seus funcionários. Confiar é parte de respeitar a pessoa, respeito é parte de tratar os funcionários como seres morais; ou seja, realmente como pessoas e como adultos (Peters e Waterman, 1995, p. 236, 237; Grant, 2012, p. 54). Ademais, a organização admite o óbvio da vida em uma sociedade complexa, sobretudo nos tempos de hoje: as necessidades de uma organização são tantas e tão complicadas que não permitem a um pequeno grupo de supervisores ou inspetores conferir e verificar tudo o que seria desejável.

4.3.6 Inovação e funcionários

Muitas inovações e melhorias de produtos e de processos vêm de quem conhece bem as tarefas que realiza. Funcionários são uma importante fonte potencial de inovações; com frequência, concebem as melhores soluções (Peters e Waterman, 1995, p. 237; Osborne e Gaebler, 1982, p. 252-253).

Para que esse potencial seja bem utilizado, uma organização precisa confiar a seus funcionários escolhas relevantes para ela e até mesmo a tomada de algumas decisões importantes. Quando isto ocorre, os funcionários sentem-se respeitados e com seu valor reconhecido. Intensifica-se a autoestima deles, e, em consequência, a dedicação e a produtividade elevam-se (Osborne e Gaebler, 1982, p. 253).

5 COMUNIDADE ENTROSADA E SOLIDÁRIA

5.1 A natureza da comunidade

Para que parte do poder existente na organização repouse nos funcionários, é necessário que a comunidade destes tenha as seguintes características: ser coesa, em vez de fragmentada ou dispersa; solidária e colaborativa, em vez de dividida afetiva e emocionalmente em rivalidades; confortável com discordâncias de pontos de vista, em vez de apegada a uma fé única e monolítica; devotada à organização com autonomia, em vez de dedicação apática ou a contragosto; participativa, em vez de passiva e submissa; moral, em vez de amoral ou imoral.

A integração entre os membros da comunidade, a solidariedade e a colaboração entre eles, a convivência mútua confortável com as diferenças individuais, bem como a vontade de participar, dão-lhes certo poder de influir. Obviamente, quando o corpo de funcionários adquire poder, passa a existir a possibilidade de que queira confrontar os dirigentes; ou, o que é pior, queira obter vantagens indevidas. Para evitar este mal, predomina a necessidade de que os membros da comunidade sejam pessoas morais. Se forem, terão em si mesmos aversão, desprezo e desgosto por essa possibilidade.

Moralidade reforça liberdade de discussão e vice-versa. Para assegurar-se de que determinada atitude será moralmente correta, um membro consulta outros. Quando um membro constata aspectos de ética duvidosa na conduta de um membro, toma a iniciativa de alertar-lhe sobre esta possibilidade. Para que consultas e alertas ocorram, é necessário que a comunidade cultive relações abertas e francas entre seus membros – embora, obviamente, a intensidade da intimidade entre cada par de membros não seja igual àquela de qualquer outro par.

Sendo pessoas morais, os membros da comunidade procurarão colaborar entre si para o bem da organização e de seus compartilhadores, bem como no que concerne aos interesses legítimos e aos direitos dos outros. Não quererão colaborar entre si para praticar malfeitos. Não deixarão que surja em seu meio qualquer subgrupo dedicado a práticas ilícitas ou imorais. Portanto, sendo pessoas morais, tanto serão devotados ao bem da organização, empregando com esta finalidade o poder de influir, como também nutrirão entre si um clima de intercâmbio franco, aberto e respeitoso de ideias, opiniões e juízos pessoais.

Alguns partidários do regime de comando e controle fazem a pergunta: na ausência deste regime, como controlar? Como pode haver controle se os dirigentes têm menos poder – havendo boa chance de perder em uma disputa com o poder de uma comunidade entrosada de funcionários?

Simultaneamente a serem membros de uma comunidade, pessoas morais são autônomas, no sentido de que escolhem como pensar e como agir. Naturalmente, fazem-no com base em reflexão, em estudo e em consultas a seus camaradas. Pessoas morais têm autocontrole neste sentido, e é um tipo de autocontrole que promove o bem e a conduta moralmente correta em sua volta. Portanto, enquanto membros de uma comunidade, pessoas morais procuram mantê-la coletivamente moral, opondo-se a frações e a subgrupos que desejem rumo diferente. A deformação moral da comunidade somente ocorre quando não há mais nenhuma parcela ou nenhum indivíduo opondo-se ao rumo deletério.

Em consequência, à questão de como controlar responde-se: com autocontrole pessoal e com a supervisão informal feita por grupos, vigia-se a comunidade; ao mesmo tempo, a autossupervisão coletiva da comunidade vigia os grupos e os indivíduos.

Todavia, ainda que pequena, a possibilidade de uma comunidade coesa fechar-se em volta de si mesma e tornar-se um quisto é desastrosa. É desejável haver mais precaução quanto a isto. Pode-se construir uma proteção institucional contra esta eventualidade lançando-se mão do poder nas mãos dos dirigentes.

Por exemplo, pelo menos a maior parte dos dirigentes poderia vir de fora da organização, em vez de ser recrutada entre os próprios funcionários. Desta maneira, os dirigentes preservariam sua independência pessoal da comunidade de funcionários. E sendo pessoas habituadas em outras culturas, rapidamente perceberiam traços doentios ou fanáticos na cultura do corpo de funcionários, caso houvesse. Em seguida, poderiam atuar para remediar a situação. Ademais, a vinda de pessoas de fora para compor o corpo dirigente pode ser benéfica como fonte de novas ideias e propostas para a organização (Rourke, 1969, p. 102).

5.2 Comunidade colaborativa e solidária

É um sentimento de primeiro impulso – automático, e também comum – que uma pessoa tenda a não gostar de quem discorda dela, bem como a gostar de quem tem opiniões similares à sua (Aronson, 1995, p. 357, 377). Ademais, tenda a desvalorizar a pessoa com quem tem opiniões discordantes, notando e realçando defeitos da pessoa, bem como atribuindo menos importância às qualidades desta. Em uma comunidade, o dissidente está sujeito a ser visto como ridículo, desconhecedor do assunto, não cooperativo, desleal à organização, provocador, radical.

Isso produz uma reação típica, em uma comunidade repartida em rivalidades: as pessoas aprendem a precaver-se e procuram habitualmente proteger-se de sentimentos feridos, de dissabores e de mágoas. Tomam atitudes defensivas tão logo há suspeita de que estão sendo rebaixadas, ainda que com polidez. É uma comunidade em que os membros estão constantemente alerta para não revelar suas fraquezas (Aronson, 1995, p. 400-401, 410).

Em contraste, uma comunidade moral deve ser de cooperação (convivência próxima), não de rivalidade (Aronson, 1995, p. 358). Quando as pessoas se envolvem em um espírito de cooperação ou de convivência próxima, tendem a gostar e respeitar umas às outras, tornando-se capazes de ouvir as ideias ‘diferentes’ dos outros (Aronson, 1995, p. 358). Quando as pessoas se gostam, ficam abertas a aceitar atitudes diferentes e opiniões discordantes da outra parte (Aronson, 1995, p. 382). Os membros de uma comunidade solidária procuram compreender uns aos outros, bem como entender as relações que têm entre si (Aronson, 1995, p. 412). Na comunidade solidária, há menos comunicação falha ou inadequada e há melhor manejo de tensões e conflitos (Aronson, 1995, p. 399).

Quando uma pessoa se expressa abertamente e com franqueza, ela se torna vulnerável a que outras pessoas tirem vantagem disto (Aronson, 1995, p. 412). Poderia vir a ser vítima de inveja, de oposição e de retaliação. A comunidade só pode ser de membros mais abertos uns aos outros se for também mais segura para a pessoa expressar-se e mostrar-se como realmente é (Aronson, 1995, p. 413). Há segurança quando não há a mínima suspeita íntima de que o interlocutor pode prejudicar, quando uma pessoa não sente necessidade de estar precavida; quando se pode ser autêntico – em vez de

ser sonso ao menos em parte, em lugar de mascarar as próprias opiniões e sentimentos (Aronson, 1995, p. 410).

A vida em comum bem entrosada (em contraste com a vida fragmentada) impulsiona a colaboração espontânea e voluntária entre os membros (em contraste com aquela programada ou ordenada pelos superiores). Isto requer que os membros tenham as qualidades de caráter apropriadas, aquelas que são necessárias para colaboração ou que ajudam e facilitam colaboração. A colaboração imposta por superiores tende a ser difícil e a ser sentida como uma carga pesada; aquela que surge voluntariamente é sentida como cômoda e gratificante (Ewin, 1981, p. 6-7, 165).

Entre as qualidades de caráter que tornam possível a vida em comum, é necessário um senso de justiça (Ewin, 1981, p. 18; Tapscott e Ticoll, 2005, p. 109). Quando há colaboração guiada por um senso de justiça, as pessoas reconhecem limitações mútuas que são relevantes para haver tratamento justo entre si; confiam umas nas outras e, em consequência, muitas vezes resolvem entre si mesmas suas divergências por meio de discussão. Na falta disto, as divergências de interesses tenderiam a resultar em conflitos interpessoais facilmente evitáveis (Ewin, 1981, p. 10-11).

Conforme insiste R. E. Ewin, justiça, cultivo da dignidade humana e confiança reforçam-se umas às outras (Ewin, 1981, p. 74; 1987, p. 70-71, 169).

5.3 Uma comunidade que debate

As conversas entre membros e entre grupos de membros de uma comunidade participativa incluem um debate permanente sobre os problemas e os rumos da organização. Para começar, os funcionários adquirem a consciência viva de que viajam no mesmo navio, de que seus destinos de vida pessoal estão dependentes do sucesso e da sobrevivência da organização. Pois suas vidas pessoais estão amarradas a autorrealização profissional e ocupacional (Lucena, 1977, p. 9).

Mas não é somente isto. As conversas só podem ser frutíferas, em vez de serem somente expressões de receios ou lamentações, se os funcionários se sentem um corpo de pessoas tendo voz e capaz de influenciar os rumos da organização. Para tanto, é preciso não ocorrer que os rumos sejam conhecidos, contemplados e debatidos somente pelos

dirigentes. A organização compartilha as informações relevantes com os funcionários. Por sua vez, essa transparência interna mostra que organização confia neles (Dupuy, 2004, p. 216-217; Tapscott e Ticoll, 2005, p. 99).

6 COMENTÁRIOS FINAIS

O presente texto expõe dois tipos de regimes gerenciais de organizações. Como o faz a literatura técnica em geral, cabe reconhecê-los como casos polares, pois a realidade permite gradações nas diversas características administrativas e psicossociais que formam esses regimes. Ademais, ao serem postos em prática, os regimes não se manifestam exatos e completos em seus efeitos, sejam estes bons ou maus. Uma razão é que motivação de pessoas tem muito de desconhecido, com seus paradoxos e mistérios (Murrell, 1976, p. 78).

No entanto, parecem razoáveis as lições do contraste entre os dois. Principalmente, um regime de comando e controle vincula-se a certo tipo de cultura organizacional e a determinado clima de relações interpessoais – ambos desfavoráveis ao florescimento de uma comunidade interna que seja entrosada, solidária, colaborativa e moral. De modo diferente, um regime multilateral colaborativo casa-se com a busca de moralidade dentro da organização, que é a finalidade principal de um programa de integridade.

Em princípio, o assunto é relevante para organizações de toda espécie, tanto as que têm fins econômicos como aquelas dedicadas a fins coletivos de estratos da sociedade (escolas, clubes, associações recreativas, organizações de saúde etc.), bem como os órgãos de Estado. Nos últimos anos a sociedade brasileira acompanhou com preocupação o abundante noticiário sobre suspeitas, investigações, fatos e decisões jurídicas concernentes a malfeitos organizacionais – quer referentes a apropriação indevida de recursos pertencentes às organizações vítimas, quer referentes a desastres e a acidentes descomunais.

A mídia especializada em economia e negócios refletiu o interesse das empresas e de outras organizações privadas brasileiras pelo tema. Elas viram como praticantes de malfeitos podem usá-las como instrumento predatório, vitimando outras organizações, ou estratos da sociedade, ou mesmo partes delas próprias. Em reação,

estudam, examinam, formulam e instalam gestão de risco, programas de conformidade (*compliance*) e programas de integridade.

Uma empresa vulnerável pode sofrer grandes prejuízos e, em consequência, provocar danos em setores da economia. As políticas públicas têm um interesse geral na autoproteção e no fortalecimento administrativo das empresas privadas, pois disto depende a existência de uma economia próspera e inovadora, bem como o consequente bem-estar material da população. Ademais, têm um interesse especial no que concerne àquelas empresas com que se relacionam como contratantes de obras, adquirentes de insumos, de equipamentos e de serviços. Se não se preocupasse, o Estado poderia expor-se a riscos inaceitáveis nessas relações.

Uma razão adicional de relevância para políticas públicas é que o Estado também precisa autoprotger-se e fortalecer suas instituições intraorganizacionais. O Estado abriga em seu bojo uma riqueza imensa nas formas de patrimônio físico e financeiro. Por si só, isto já é uma tentação descomunal para as mentes indevidamente ambiciosas e, ao mesmo tempo, bastante ardilosas. Ademais, inúmeras das mais simples decisões ou ações de um órgão público ou mesmo de um funcionário individual têm considerável valor de mercado (na economia informal, naturalmente).

Por isso, mais do que qualquer outra grande organização, o Estado sofre o grande desafio administrativo de como lidar com o aspecto de separação entre dono e administração e com a característica de dono ausente. Onde se ouve a voz do dono? E, sobretudo a questão secular: quem vigiará o vigia? Esta questão permeia a administração pública e nela se insere a temática do presente texto.

REFERÊNCIAS

- AGUILAR, Francis. **Managing corporate ethics**. New York: Oxford University Press, 1994.
- ALBERT, Hans. The economic tradition: economics as a research programme for theoretical social science. In: BRUNNER, Karl (Ed.). **Economics & social institutions**. Boston: Martinus Nijhoff, 1979. p. 1-27.
- ALCHIAN, Armen. Some implications of recognition of property right transactions costs. In: BRUNNER, Karl (Ed.). **Economics & social institutions**. Boston: Martinus Nijhoff, 1979. p. 233-254.

- ARONSON, Elliot. **The social animal**. 7th ed. New York: W. H. Freeman, 1995.
- BERGAMINI, Cecília W.; BERALDO, Deobel G. R. **Avaliação de desempenho humano na empresa**. São Paulo: Atlas, 1988.
- BOULDING, Kenneth. **The organizational revolution**. New York: Harper & Brothers, 1953.
- BOWIE, Norman E. **Business ethics in the 21st Century**. Dordrecht: Springer, 2013.
- BREHM, John; GATES, Scott. **Working, shirking, and sabotage: bureaucratic response to a democratic public**. Ann Arbor (MI): University of Michigan Press, 1997.
- BRYCE, Robert. **Pipe dreams: greed, ego, and the death of Enron**. New York: Public Affairs, 2002.
- BUNT, Henk van de. Walls of secrecy and silence: The Madoff case and cartels in the construction industry. **Criminology & Public Policy**, v. 9, n. 3, Aug. 2010.
- CARDOSO, Tom. **Se não fosse o Cabral: a máfia que destruiu o Rio e assalta o país**. São Paulo: Tordesilhas, 2018.
- COOPER, Cynthia. **Extraordinary circumstances: the journey of a corporate whistleblower**. Hoboken (NJ): Wiley, 2008.
- CORRÊA, Hudson. **Sérgio Cabral: o homem que queria ser rei**. Rio de Janeiro: Primeira Pessoa, 2018.
- COWEN, Tyler; PARKER, David. **Markets in the firm: a market-process approach to management**. London: IEA, 1997.
- DUPUY, François. **Sharing knowledge: the why and how of organizational change**. Hampshire (UK): Palgrave Macmillan, 2004.
- EWIN, R. E. **Co-operation and human values**. Brighton (Great Britain): Harvester Press, 1981.
- _____. **Liberty, community and justice**. Totowa (NJ): Rowman & Littlefield, 1987.
- FOX, Loren. **Enron: the rise and fall**. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, 2003.
- FUSARO, Peter; MILLER, Ross. **What went wrong at Enron**. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, 2002.
- GILMAN, Nicholas Paine. **A dividend to labor: a study of employers' welfare institutions**. Boston: Houghton, Mifflin, 1899.
- GLEN, Frederick. **The social psychology of organizations**. London: Methuen, 1975.
- GORE, Al. **Common sense government**. New York: Random House, 1995.

- GRANT, Ruth W. **Strings attached**: untangling the ethics of incentives. New York: Russell Sage Foundation, 2012.
- HAMMER, Michael; STANTON, Steve. **The reengineering revolution**. New York: Harper Business, 1995.
- HANDY, Charles. **Understanding organizations**. 4th ed. Harmondsworth: Penguin Books, 1999.
- HARRISON, Steve. 'É possível uma contracultura da gentileza'. **O Globo**, 04 set. 2017, p. 2.
- HARTMAN, Edwin. **Organizational ethics and the good life**. Oxford: Oxford University Press, 1996.
- HORNSTEIN, Harvey. **The haves and the have nots**: the abuse of power and privilege in the workplace and how to control it. Upper Saddle (NJ): Prentice-Hall, 2002.
- JANOT, Rodrigo; CARVALHO, Jailton de. **Nada menos que tudo**: bastidores da operação que colocou o sistema político em cheque. São Paulo: Planeta, 2019.
- JETER, Lynne W. **Disconnected**: deceit and betrayal at WorldCom. Hoboken (NJ): John Wiley & Sons, 2003.
- JICKLING, Mark. **The wisdom of teams**: creating the high-performance organization. New York: Collins Business Essentials, 2006.
- KORNAI, János. **Anti-equilibrium**. Amsterdam: North Holland, 1971.
- _____. **Economics of shortage**. Amsterdam: North Holland, 1980.
- _____. **Contradictions and dilemmas**. London: Corvina, 1985.
- _____. **The socialist system**: the political economy of communism. Princeton: Princeton University Press, 1992.
- KOTHARI, Vinay B. **Executive greed**. New York: Palgrave Macmillan, 2010.
- LEUCHTENBURG, William E. **The American president**: from Teddy Roosevelt to Bill Clinton. New York: Oxford University Press, 2015.
- LUCENA, Maria Diva da Salette. **Avaliação de desempenho**: métodos e acompanhamento. São Paulo: McGraw-Hill do Brasil, 1977.
- MACÊDO, Ivanildo Izaias de. **O amadurecimento moral do inferno**: um ensaio sobre o desenvolvimento da competência moral nas organizações. Rio de Janeiro: Edição do Autor, 2013.
- MARQUES, Antônio Carlos F. **Deterioração organizacional**. São Paulo: Makron Books, 1994.

McCLEAN, Bethany; ELKIND, Peter. **The smartest guys in the room**. New York: Portfolio, 2003.

McGREGOR, Douglas. **The human side of enterprise**. New York: McGraw-Hill, 1960.

McKIE, James. Changing views. *In*: McKIE, James (Ed.). **Social Responsibility and the business predicament**. Washington (DC): Brookings Institution, 1974. p. 17-40.

MILGRAM, Stanley. **Obedience to authority**. New York: Harper & Row, 1974.

MILGROM, Paul; ROBERTS, John. Bargaining costs, influence costs, and the organization of economic activity. *In*: ALT, James; SHEPSON, Kenneth (Ed.). **Perspectives on positive political economy**. Cambridge: Cambridge University Press, 1990. p. 57-89.

MOSCA, Gaetano. **The ruling class**. New York: McGraw-Hill, 1939.

MURRELL, Hywel. **Motivation at work**. London: Methuen, 1976.

OLIVEIRA, Maurício. Novas táticas para melhorar a conversa com funcionários. **Valor**, 26 nov. 2015, p. D3.

OSBORNE, David. To improve schools, let teachers run them. **Washington Post**, Jan. 16, 2015. <https://www.washingtonpost.com/opinions/>. Acessado em 29 março 2017.

_____. GAEBLER, Ted. **Reinventing government**. New York: Plume, 1982.

_____. PLASTRIK, Peter. **Banishing bureaucracy**. New York: Plume, 1997.

PADUAN, Roberta. **Petrobras: uma história de orgulho e vergonha**. Rio de Janeiro: Editora Objetiva, 2016.

PETERS, Tom; WATERMAN Jr., Robert. **In search of excellence**. London: Harper Collins Business, 1995.

PONTES, Jorge; ANSELMO, Márcio. **Crime.gov: quando corrupção e governo se misturam**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2019.

REES, Stuart. Authoritarianism in State bureaucracies: the psychology of bureaucratic conformity. *In*: MARTIN, Brian; BAKER, C.; MANWELL, Clyde; PUGH, Cedric (Ed.). **Intellectual suppression**. North Ride: Angus & Robertson Publishers, 1986. p. 213-223.

REICH, Robert. **The work of nations: preparing ourselves for the 21st-century capitalism**. New York: Vintage Books, 1992.

ROURKE, Francis E. **Bureaucracy, politics, and public policy**. Boston: Little, Brown, 1969.

SAY, Jean-Baptiste. **Traité d'économie politique**. Paris: Guilhaumin, 1841.

SHOVER, Neal; HOCHSTETLER, Andy. **Choosing White-Collar Crime**. Cambridge: Cambridge University Press, 2006.

SHUEY, Edwin L. **Factory people and their employers**. New York: Lenthon, 1900.

SMITH, Adam. **An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations**. Edited by Edwin Cannan. v. 2. London: Methuen, 1920.

SOUTO, Rafael. Metas mirabolantes, executivos em pânico e gerentes insones. **Valor**, 19 nov. 2015, p. D3.

_____. A deprimente necessidade de agradar o chefe. **Valor**, 29 junho 2017, p. B2.

STEINER, Claude. **Os papéis que vivemos na vida**. Rio de Janeiro: Artenova, 1976.

STIGLITZ, Joseph E. **Whither socialism?** Cambridge: MIT Press, 1994.

SULLIVAN, Gordon; HARPER, Michael. **Hope is not a method**: what business leaders can learn from American Army. New York: Broadway Books, 1996.

SUNSTEIN, Cass. **Why societies need dissent**. Cambridge (MA): Harvard University Press, 2003.

TAPSCOTT, Don; TICOLL, David. **A empresa transparente**: como a era da transparência revolucionará os negócios. São Paulo: M. Books, 2005.

WIND, Jerry Yoram; MAIN, Jeremy. **Driving change**: how the best companies are preparing for the 21st Century. New York: Free Press, 1998.

Ipea – Instituto de Pesquisa Econômica Aplicada

Assessoria de Imprensa e Comunicação

EDITORIAL

Coordenação

Reginaldo da Silva Domingos

Supervisão

Carlos Henrique Santos Vianna

Capa

Danielle de Oliveira Ayres

Flaviane Dias de Sant’ana

Projeto Gráfico

Renato Rodrigues Bueno

*The manuscripts in languages other than Portuguese
published herein have not been proofread.*

Livraria Ipea

SBS – Quadra 1 - Bloco J - Ed. BNDES, Térreo.

70076-900 – Brasília – DF

Fone: (61) 2026-5336

Correio eletrônico: livraria@ipea.gov.br

Missão do Ipea

Aprimorar as políticas públicas essenciais ao desenvolvimento brasileiro por meio da produção e disseminação de conhecimentos e da assessoria ao Estado nas suas decisões estratégicas.

ipea Instituto de Pesquisa
Econômica Aplicada

MINISTÉRIO DA
ECONOMIA



**PÁTRIA AMADA
BRASIL**
GOVERNO FEDERAL

