

A Empresarialidade e a Implantação de Estratégias: uma tipologia empreendedora

Jovino Moreira da Silva, M.S.¹

1. Introdução

Este artigo foi produzido a partir do desafio lançado na disciplina *implantação de Estratégias*, pelo Prof. Dr. Luiz António Antunes, durante o curso de Mestrado em Administração, ao solicitar que fizéssemos, como trabalho final da disciplina, um ensaio no qual fossem excluídas citações e referências bibliográficas e que envolvesse o pensamento do estudante-ensaista na abordagem dos seguintes quatro pontos-chave:

- Relações de Poder nas Organizações
- Divisão dos resultados da empresa e distribuição do valor económico agregado (VEA)
- O papel da direção em relação ao aportador de capital (acionistas e investidores) e ao aportador do trabalho operacional (sistemas humanos)
- Relações entre a empresa e o Estado.

Considerando as exigências propostas, desenvolvemos este ensaio, expondo nosso ponto de vista para os quatro tópicos sugeridos como roteiro-base, partindo, todavia, do primeiro item como sendo o tópico central ao qual atrelamos os demais. Não recorreremos, como foi proposto, diretamente, a nenhum autor ou obra conhecidos sobre gestão, comportamento humano, liderança ou administração estratégica, procurando seguir a orientação dada, embora reconheçamos que fomos influenciados por muitos dos textos estudados e debatidos durante o Curso de Mestrado em Administração, os quais representaram fontes importantes para a aprendizagem e auto-educação. A tentativa de produzir originalidade nem sempre é fácil dentro de um ambiente onde a produção científica é enorme, o que leva muitos ensaístas a repetirem (às vezes a contragosto, outras sem perceber), vez por outra, frases ou pensamentos que alhures manteve contato durante os vários anos de estudo, de sorte que a leitura deste ensaio deve ser feita sem que se procure associar, inicialmente, o seu conteúdo a qualquer corrente ou escola administrativa ou a qualquer dos *autores-estrela* atualmente em voga na literatura dedicada a administração e a organização empresarial, a fim de melhor compreender as ideias lançadas aqui, as quais procuram traçar um perfil de empresas e de administradores a partir do enfoque das **relações de poder** dentro da administração estratégica. Na primeira parte deste ensaio procuramos apresentar um modelo analítico em quatro níveis interativos, envolvendo, como variáveis básicas, o dipólo: AUTORIDADE/COMPETÊNCIA, válido para organizações (grupos, etc.) e pessoas individualmente. Na segunda parte, discutimos os possíveis perfis organizacionais e gerenciais que se destacam da **grade interativa** deste modelo e, na última parte do ensaio, focalizamos estes perfis no contexto da divisão dos resultados empresariais, colocando-os em uma visão geral e objetiva.

Agradecemos ao Prof. Dr. Luiz António Antunes a oportunidade de termos experimentado, juntos, uma importante relação **orientador-orientando**, em parceria com

o Dr. Tarcísio Afonso, nosso orientador de Dissertação, da qual resultou trabalhos como este que ora levamos a público para que possa ser utilizado, discutido, criticado, aperfeiçoado, ampliado, talvez até como tema para pesquisa mais profunda em cursos de Pós-graduação em Ciências Sociais Aplicadas. Efetuamos algumas correções de linguagem em relação ao original apresentado em classe, procurando melhorar o conteúdo para fins não apenas didáticos, mas para discussões científicas aplicadas.

2. Relações de Poder e o Perfil das Organizações

O poder sempre fascinou o homem e a luta pelo domínio e controle, com base no poder, no âmbito das sociedades e das organizações, representa o canal maior por onde fluem as forças que, até hoje, têm proporcionado mudanças e transformações nos ciclos produtivos e negociais vividos pela humanidade, tanto no microambiente (sobretudo a partir da atuação de forças políticas e das disputas ideológicas, que têm resultado na ascensão e queda das nações) como no macroambiente (agindo sobre os ciclos: operacional, económico, financeiro, social e ecológico) das organizações, sobretudo nas empresas com fins lucrativos.

Em particular, nas organizações ou microambientes sociais, económicos e financeiros, o poder constitui um aspecto sempre presente e interveniente nas interrelações verticais e horizontais que envolvem os indivíduos e o posicionamento que eles ocupam na estrutura empresarial e organizacional.¹ As relações organizacionais em cada um desses ciclos produtivos e organizacionais representam, primeiramente, **relações de poder** e, somente após o estabelecimento dessas relações e definição dos **espaços de ação** dos diversos atores,² bem como de uma determinada hierarquia, é que se seguem as demais relações (humanas, sociais formais e informais, políticas, económicas, etc.). O mesmo ocorre com os **papéis diretivos** quanto a resultados negociais, distribuição do VEA (Valor Económico Agregado), relações com o capital e com o trabalho e, sobretudo, com o Estado.

As organizações são, antes de tudo, centros de poder e os indivíduos sempre procuram, em primeiro lugar, apossar-se de algum poder para depois definir **visões, missões, negócios e objetivos**, sejam a título individual, sejam a nível organizacional, mesmo que tais manifestações pareçam, algumas vezes, difusas ou demonstrem uma grande flexibilidade ambiental. Em função de uma maior ou menor flexibilidade decisional da pessoa que o concentra, o PODER geralmente torna-se proativo ou reativo e, no decorrer de uma vida pessoal ou organizacional, ele pode ser transformado em uma arma lucrativa ou danosa. No primeiro caso (proativo), ter-se-á como ponto forte para os resultados desejados o compartilhamento da TOMADA DE: DECISÕES, e isto, para os indivíduos competentes, não representa uma "fraqueza de poder" ou "perda de autoridade", como, geralmente, insinuam aqueles

¹ A dinâmica do poder está relacionada, e representa sua própria conceituação, com a intensidade da tomada de decisão, da autoridade e da competência que o indivíduo que a manifesta possui em determinadas situações, normais ou não-normais, dentro das microsociedades onde atuam, podendo resultar em situações reativas ou proativas, que geram riscos ou oportunidades para essas organizações. O poder se define neste contexto, portanto, não em termos de força, mas da capacidade para TOMAR DECISÕES. Neste sentido, pode afirmar-se que as pessoas que detêm o PODER REAL em qualquer ambiente (micro ou macro) são aquelas que DECIDEM ou que são, também, chamadas de DECISORES. DECIDIR, aqui, significa ser capaz de transformar com eficácia os riscos em oportunidades de negócio, mesmo que esses riscos resultem em uma nova forma produtiva de *ENTREPRENEURSHIP* ou de flexibilização do poder (*empowership*).

² Aqui queremos dizer com espaços de ação a área do ambiente na qual a estrutura e a estratégia do indivíduo ou do grupo podem promover influências poderosas e decisórias sobre as relações interpessoais e internegociais. A depender dos tipos de liderança estas relações poderão ser produtivas ou improdutivas para as empresas.

que agem sob as emoções ditadas pelo **senso comum**, visto que as pessoas competitivas são, normalmente, criativas, inovadoras e geradoras de mudanças e sempre que tentam concentrar o poder terminam em fracasso. No segundo caso, o quadro por si só responde quando o poder, geralmente, resulta em benefícios apenas particulares para os DECISORES, e a falta de percepção da importância em compartilhá-lo tem demonstrado perdas para pessoas e organizações.

As organizações se instituem na medida em que as relações de poder se consolidam ou amadurecem nos sentidos vertical e horizontal. Essa *instituição* poderá ser benéfica ou não à organização, a depender de como as **relações de poder** são constituídas e desenvolvidas, ou da maneira como elas estão disseminadas nas várias divisões e departamentos de uma empresa. Assim, quanto mais hierarquizada uma organização pressupõe-se que ela já superou os primeiros momentos de seu ciclo de vida existencial e caminha para um estado avançado de maturidade.³ Nos primeiros momentos de existência organizacional, as relações de poder, efetivamente, representam uma tendência que as tornam um dos impulsores mais importantes para a consolidação dos negócios e implementação de estratégias. É a fase em que o **poder de mando e a autoridade** se confundem e sobressaem de forma atuante e vibrante na atuação dos seus fundadores ou sócios, e representam a própria vida da organização. O processo decisório, nos primeiros momentos, necessita de; pulso forte, de autoridade centralizada e impulsora (ainda que se revista de alguma flexibilidade) para consolidar a **visão empreendedorial, a missão empresarial e o próprio negócio**. Todavia, ao se tornar cada vez mais velha, a estrutura organizacional e o próprio negócio, as relações de poder podem se transformar em **redutores de crescimento e de resultados desejados, em dificultores de inovações**, porque os processos que sobreviveram podem ter permanecido nas mãos de alguns poucos poderosos que já não têm interesse ou coragem de "abrir os flancos" a um confronto com novas forças concorrentes dentro (e fora) da empresa, novos paradigmas, e procuram dedicar o resto de suas energias para **manter o território conquistado** ao longo dos anos de luta e dedicação. Neste caso as relações de poder são, geralmente, rígidas e autoritárias, fechadas e reacionárias.⁴

Reside nesta proposição uma das razões da morte de muitos negócios dinásticos ou patrimoniais (negócios familiares), quando o patriarca teima em não difundir, compartilhar o seu poder ou distribuí-lo com as gerações mais novas ou com profissionais,⁵ Situação idêntica se verifica nas empresas políticas, nas quais as relações de poder se revezam nos postos-chave, com o próprio revezamento político nos poderes executivos (municipal, estadual, federal). Contudo, nas organizações profissionais, as relações de poder ocupam outra configuração (e são mais propensas a uma política de flexibilização) distinta e,

³ Embora a existência de vários níveis hierárquicos, ao longo da cadeia decisória verticalizada, não implique em efetividade organizacional no sentido absoluto, neste caso.

⁴ São muitos os exemplos de organizações geradas por *self-made-men* ou que têm no topo um patriarca que herdou uma herança gerencial autoritária, que "endurecem" na medida em que vão ficando maiores e mais velhas e que, de repente, morrem sem deixar condições aos novos herdeiros de recuperarem o patrimônio que foi construído ao longo da vida do "velho patriarca".

⁵ É claro que as firmas não-familiares também estão sujeitas às mesmas regras e até mesmo as organizações sem fins lucrativos e estatais. O fato de salientarmos aqui as empresas familiares é porque elas são mais predominantes no contexto econômico nacional e os melhores exemplos que existem catalogados são, certamente, destes tipos de negócios. No que concerne à difusão de poder, como já salientamos em notas anteriores, tem-se aqui realçado a técnica que muitas organizações ocidentais vêm usando para ampliar a co-responsabilidade pela efetividade organizacional com seus empregados, que se denomina *empowerment* atualmente.

geralmente, não transforma a organização numa arena de disputas (política, económica ou financeira), porque o ambiente é mais competitivo e a ascensão funcional procura **associar a autoridade à competência** daqueles que irão assumir o controle gerencial e administrativo da organização (e/ou dos seus departamentos). Diante do exposto, pode sugerir-se uma classificação ou tipologia das organizações com base na **efetividade** oriunda das relações de poder e no que concerne à competitividade ou capacidade competitiva interna e externa da organização. Assim, as organizações podem ser classificadas, quanto à **competitividade e a efetividade**, nos seguintes tipos, dentro de nosso raciocínio, a partir das **relações de poder**:

- **ORGANIZAÇÕES COMPETITIVAS:** São organizações profissionais, dinâmicas, com poder e decisões amplamente compartilhados, proativas e inovadoras e que apresentam **relações de poder** do tipo: **autoridade-competência** ou, em maior grau, do tipo **competência-autoridade**, bastante equilibradas entre os ocupantes de cargos decisórios e os colaboradores nos diversos escalões da estrutura, os quais não são, geralmente, de muitos níveis.
- **ORGANIZAÇÕES SEMI-(OU QUASE)-COMPETITIVAS:** Trata-se daquelas com estrutura funcional familiar ao nível de gestão, também denominadas dinásticas ou patrimoniais,, podendo ser ora dinâmica, ora estática em relação às ações no tempo, as quais não determinam a previsibilidade nem estabelece uma temporalidade factível, sendo, por isso, muitas vezes **retrospectivas ou a-históricas**⁶ (que podem também ser denominadas, em alguns casos, de organizações **ativas ou mutantes**) em relação aos projetos e aos planos c/e negócio. Visam mais o curto prazo ou o imediatismo, como se não houvesse o **tempo para uma manhã**. Geralmente o poder é centralizado dentro de um quadro de pouco ou quase nenhum acesso para indivíduos não envolvidos ou não pertencentes aos quadros familiares ou ao grupo de referência (**grupos de interesse**). Predomina, muitas vezes, a personalidade de um dos chefes que se impõe pela idade, pelo carisma, pela experiência, pelo papel exercido no ambiente familiar (ou grupal), caracterizando o tipo patriarcal. São de baixo grau de inovação; são **reativas** e muito hierarquizadas e burocratizadas e prevalece, sempre, uma relação de poder do tipo: **autoridade-autoridade**, sobretudo no caso de organizações dinásticas ou patrimonialistas. Quando se trata de organizações políticas que se engendram neste tipo, geralmente e/as são voltadas para produções monopolistas (empresas estatais) ou instituições voltadas para o ensino e para a gestão em C&T (Ciência & Tecnologia), ou, até fundações. Nestes casos, predominam, quase sempre, relações de poder do tipo: **competência-competência** - em especial quando a gestão em C&T se torna evidente - ou do tipo: **autoridade-autoridade** - quando se trata de organizações burocráticas e voltadas para o monopólio econômico.
- **ORGANIZAÇÕES NÃO-COMPETITIVAS:** Estas apresentam estrutura funcional puramente política, pouco dinâmica, com poder centralizado e muito burocratizada, não-compartilhado facilmente; são pouco inovadoras com forte concentração hierárquica baseada no prestígio de predecessores políticos que estejam no poder do Estado, seguido de forte autoridade formal, cartorial e normativa. Podem predominar relações de poder do tipo: **autoridade-autoridade** ou do tipo: **autoridade-competência** (raramente), quando a atividade

⁶ Neste sentido, a VISÃO a-histórica, implica que tudo permanece SEMPRE o mesmo, independente das mudanças NO TEMPO e NO ESPAÇO, em termos de EXPERIÊNCIAS e comportamentos em relação ao mercado e às organizações que nele estão atuando.

é monopolista (empresas estatais); e do tipo: **competência-competência**, quando as organizações são institucionalizadas ou **substantivas**⁷, voltadas para algum propósito humanista ou de bem-estar social, etc. São, muitas vezes, organizações muito intelectualizadas.

Em cada um desses tipos genéricos (e abrangentes) de organização percebe-se que as relações de poder apresentam-se embasadas em diferentes interesses e devem ser estudadas em função do valor que estes representam para cada indivíduo que ocupa posição-chave de mando. Em geral, as organizações procuram os indivíduos que mais se adequem aos seus perfis. As seleções de pessoal são verdadeiros **rituais de passagem** de modo a escolher os indivíduos que possam atender aos requisitos mínimos para uma **iniciação de subordinação às normas**, aos conceitos e metáforas instituídos na organização desde a sua fundação. Em outras palavras, à própria **cultura organizacional**. Quando estes indivíduos não são localizados na sociedade (ou nos grupos de referência), essas organizações procuram produzi-los dentro dos seus próprios planteis para ocuparem os níveis gerenciais que são marcas poderosas em termos de processo decisório. De forma simplificada, são os seguintes os tipos de interesse envolvidos nas relações de poder no ambiente organizacional, de acordo com o propósito deste estudo:

- interesses específicos de **status**
- interesses específicos de **realização**
- interesses específicos **econômicos**
- interesses específicos **políticos**.

Na figura 1 abaixo procuramos ilustrar os níveis de relações e interações entre organizações (O) ou entre indivíduos (I), tomando como ponto crucial a polarização entre **AUTORIDADE** e **COMPETÊNCIA**, dentro de uma grade, as quais representam o núcleo de discussão desenvolvido neste ensaio.

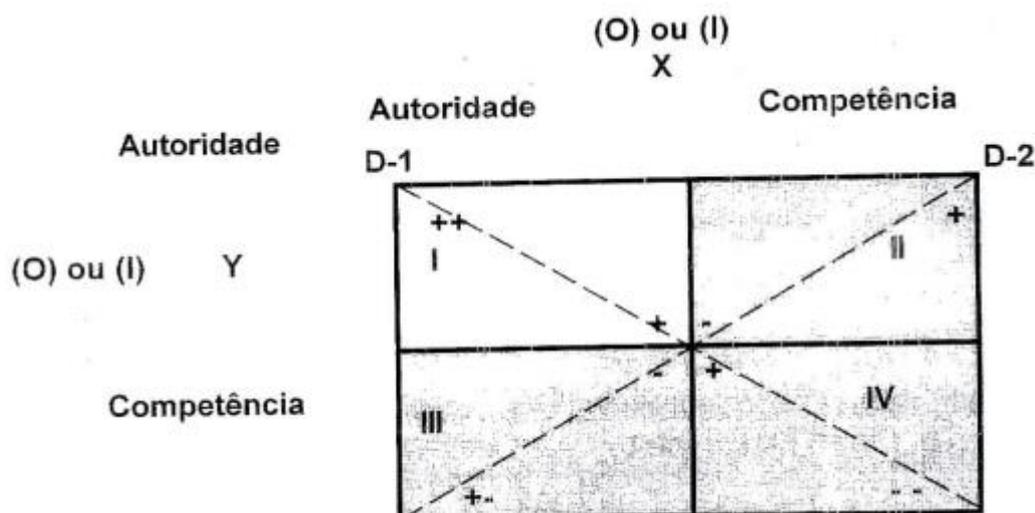


FIG. 1

⁷ Trata-se, aqui, de organizações sem fins lucrativos, associações, ONG, etc. que não estão classificadas entre as demais empresas negociais e com fins lucrativos.

As relações entre indivíduos (I) ou entre organizações (O) em *X e Y*, conforme mostrado na figura 1, podem apresentar-se, pelo menos, de quatro maneiras distintas, as quais guardam estreita interação com os interesses específicos de cada parte. Pode ser considerado, em sentido resumido, para fins de exposição adequada à amplitude deste ensaio⁸, os seguintes quadros de análise para as relações expostas pela grade da figura 1:

- **Quadrante I: Autoridade-Autoridade (A/A) - [(+) a (++)];**
- **Quadrante II: Autoridade-Competência (A/C) - [(-) a (-+)];**
- **Quadrante III: Competência-Autoridade (C/A) - [(+-) a (-)];**
- **Quadrante IV: Competência-Competência (C/C)- [(—) a (+)].**

Em cada quadrante foram sinalizadas as intensidades (+) e (-) extremas para estas combinações, considerando os dois tipos de diagonais: **D-1** - que vai do topo ao centro no quadrante I, e deste à base do quadrante IV;**D-2**- que vai na direção base-topo do quadrante III ao quadrante II. O centro, ou ponto de interseção entre D-1 e D-2, representa o núcleo de combinação das intensidades em cada caso AA, AC, CA e CC. Avaliando cada uma dessas combinações, tem-se os seguintes elementos de **análise para interpretação** desta proposta de relações de poder, inter-indivíduos ou inter-organizações, como se discute a seguir:

- Geralmente quando a relação é do tipo AÃ, entre dois departamentos fortes, os resultados desejados tendem a ser ineficientes para o conjunto da empresa, a médio e longo prazos e, em alguns casos, podem até apresentar algum benefício a curto prazo. É uma relação característica de organizações políticas e patrimonialistas (quando a disputa pelo poder ocorre com o afastamento do patriarca como, por exemplo, o caso do Grupo Matarazzo, ou quando as partes, X e Y percebem que têm chance de assumir o poder com a saída do patriarca). Neste caso a figura 1 apresenta uma área de relação fortemente concentrada no topo (++), sobretudo quando a disputa envolve, ao mesmo tempo - para o caso de empresas patrimonialistas -, duas autoridades fortes dentro do grupo e ambas demonstram interesses políticos, económicos e sociais de mesma intensidade. Quando as relações se dão entre indivíduos que disputam o poder visando mais o interesse económico global- envolvendo pessoas e organizações - e deixa os interesses de status e pessoais em segundo plano, mesmo que ambos tenham uma autoridade forte, a tendência é para a disputa ocorrer no sentido do nível mais baixo, alcançando o down-point do quadrante.
- No segundo quadrante ilustram-se as relações de poder do tipo AC; no qual se salientam, na parte superior (top-point) de D-2 uma predominância da COMPETÊNCIA sobre a AUTORIDADE, chegando até um nível central onde pode ocorrer um equilíbrio entre ambos os pólos, seguindo-se para um desequilíbrio ao alcançar o down-point, quando então passa a prevalecer a força da AUTORIDADE. Esta relação pode ser considerada como de grande eficiência⁹, enquanto em equilíbrio, a médio e longo prazos. Ou seja, as organizações intensivas em AC (e desde que sejam fracamente hierarquizadas - neste caso possuindo um maior volume de administração horizontal que de vertical) equilibradas, são mais competitivas e inovadoras com maior eficiênciaTM, visto que a criatividade geradora de inovações, em conjunto com os

⁸ Visto que, para fins de uma pesquisa devem ser levantadas hipóteses adequadas a cada uma das condições aqui apresentadas.

⁹ Saliente-se que as organizações que possuem melhor efetividade nas interações AC/CA apresentam vantagens comparativas e de decisão superiores às que não possuem as mesmas características interacionais.

planos estratégicos, são implementados e experimentados com maior vigor. Denominamos, aqui, relações inovadoras de poder aquelas que ocorrem com o predomínio de interesses específicos de realização entre as partes que disputam o poder. As organizações profissionalizadas, as instituições de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento) e de C&T (Ciência e Tecnologia) são exemplos que podem situar-se neste quadrante, estas últimas quando não sofrem a interferência e o aparelhamento político-ideológico ou não estão sob o comando de instituições ou grupos nepotistas estatais.

- As organizações do quadrante III também mostram um bom nível de equilíbrio nas relações de poder, sendo que, muitas vezes, predominam apenas os valores da competência, o que dificulta a gestão, sobretudo quando esta não está nas mãos de um indivíduo com um bom nível de liderança para exercer a autoridade sem agressividade. Algumas organizações de C&T, em que a interferência política é muito forte e os cargos-chave são preenchidos por nepotismo ou indivíduos com baixo interesse específico de realização, mas, apenas, com alto interesse específico económico e de status, podem sofrer um desequilíbrio, com a tendência que demonstra a autoridade para isolar o nível de competência, o qual passa a agir em paralelo (dentro de uma organização informal no interior da estrutura formal), mesmo sem possuir capacidade decisória formal. Geralmente são organizações intensamente criativas e proativas e competitivas quando C e A se equilibram. Aqui também tem organizações profissionalizadas e podem ser difíceis de gerenciar quando, entre os níveis de competência, começam ocorrer intervenções de interesse político. Um exemplo interessante deste tipo são as universidades e alguns centros de pesquisa públicas.
- Finalmente, no quadrante IV estão as organizações puramente competentes, nas quais a redução da força da autoridade (ou sua difusão) e a ampliação da gestão horizontal, com poucos níveis hierárquicos, tendem a conduzir relações de poder para um nível político de *laissez-faire*, relaxando-se o poder de mando em detrimento da necessidade de angariar simpatizantes ideológicos ou de fácil dominação (geralmente são organizações sindicais, academias, associações, clubes, ONG, etc.), embora os tipos mais estudados no contexto das teorias das organizações sejam as universidades, as fundações culturais e científicas, os hospitais e, atualmente, as organizações substantivas (ONG).

Em cada caso acima sumariado devem ser consideradas as interações, em maior ou menor grau, dos vários interesses de valor predominantes em cada pólo. Neste caso, podem ser obtidas **relações de interesse** dentro das relações de poder, para as quais sugerem-se as seguintes hipóteses de trabalho:

- **NÍVEL I - TIPO AA**

A predominância das relações de autoridade em todos os pontos ao longo da diagonal D-1 pode resultar em relações de poder intensamente envolvidas sobre ambos os pólos. Assim, pode dizer-se que:

H₁: As relações de poder são intensamente impregnadas por relações de interesse económico e interesse político, às vezes por ambos ao mesmo tempo, sendo que os interesses de **status** e de realização tornam-se muito fracos para as pessoas que ocupam postos-chave, quando as organizações apresentam um perfil administrativo do tipo **autoridade-autoridade**.

- **NÍVEL II – TIPO AC**

H₂: Quando predomina a **competência (C)** sobre a **autoridade (A)**, os indivíduos manifestam grande interesse de realização, acompanhado dos interesses econômico e de status, embora este último seja um tanto fraco quando a intensidade de realização é muito forte.

H₃: Quando predomina a **autoridade (A)** as relações de interesse, que subjazem às de poder, são mais intensamente dos tipos: econômico e status, seguidas das de interesse político, enquanto as de realização são mais fracas.

- **NÍVEL III - TIPO CA**

H₄: Sempre que a tendência for para o predomínio de A sobre C as relações de poder se pautam, geralmente, pelos interesses econômicos e de status e/ou políticos, a depender do tipo de organização no que se refere às esferas pública e privada.

H₅: Sempre que ocorre a predominância da competência (C) no sistema organizacional, o resultado são relações de interesse de realização somadas às de interesse econômico, de status e, com maior intensidade, interesses políticos.

- **NÍVEL IV - TIPO CC**

H₆: As relações de poder orientadas pela **competência** (ao longo da diagonal), com fracas manifestações de autoridade e larga ação de autonomia, tendem a levar as partes (atores) a lutarem por interesses específicos de realização, (buscando, para tanto, se for necessário, manifestar interesses políticos intensos, sobretudo quando se tratar de atrair adeptos que possam ajudar a atingir o sucesso, porém sem muita vontade de valorizar a capacidade de mando sobre os dirigidos apelando para qualquer forma de autoridade).

As organizações intensivas em conhecimento pertencem à categoria IV e nelas predominam, muitas vezes, os interesses de status e de realização em conjunto. São organizações críticas no que concerne à gestão, pois há baixo nível de autoridade e de poder de mando, o qual fica restrito à capacidade intelectual e/ou ao conhecimento científico, juntamente com a vivência laboratorial e a competência dos seus membros. Chegamos, então, a um hipótese auxiliar (ou complementar), a qual nos diz que:

H₇: Quando se trata de instituições públicas (empresas estatais, institutos de pesquisa, fundações, universidades, autarquias em geral), nas quais a influência política supera a influência profissional, a autoridade se manifesta em um tipo especial que projeta o modelo POLÍTICO-POLÍTICO (PP), geralmente fixado no centro da grade das relações, com os atores mais interessados em manter ou ocupar posições que dêem status e domínio no ambiente socioeconômico e partidário do que, propriamente, uma oportunidade de realização e de transformação gerencial do sistema que tem nas mãos.

Deve considerar-se, ainda, que é possível encontrar-se em uma mesma organização os sete tipos ou, pelo menos, mais de um tipo e raramente tem-se uma organização pura na qual predomina unicamente um desses tipos. Os perfis aqui traçados estão, como se pode perceber, em seu sentido puro e geral e os casos específicos deverão ser experimentados a partir destas e de outras possíveis hipóteses de trabalho.

3. Perfis Organizacional e Gerencial

O envolvimento dos diversos atores na interrelação dos pólos tende a formar alguns perfis gerais, tanto para as organizações quanto para os gerentes que as administram. Um estudo mais criterioso desses perfis pode facilitar o entendimento de muitas ações e conflitos que ocorrem entre as organizações, entre estas e o Estado, entre as organizações e os aportadores do capital e os aportadores do trabalho, e, sobretudo, para a compreensão do crescimento, desenvolvimento e morte de muitas empresas. Todavia, este ensaio se propõe, apenas, a listar os principais elementos dos quatro perfis, abstraídos da exposição anterior sobre as relações de poder, como se mostra a seguir, deixando para pesquisas futuras (e pesquisadores interessados neste campo de estudo das teorias das organizações) um aprofundamento que venha particularizar cada caso, procurando comprová-los ou negá-los, ou, até, ampliá-los.

- **RELAÇÕES TIPO I – AA**

- **PERFIL DA EMPRESA**

- a) **ORGANIZAÇÃO:** dinástica ou patrimonial e política, podendo ser semi competitiva e/ou não-competitiva.
- b) **ESTRUTURA:** rigidamente hierarquizada, com muitos níveis funcionais e intensa competição do tipo soma zero entre os ocupantes de cargos de alto escalão. Predomina uma burocracia com excesso de formalidade e de normas rígidas sobretudo nas instituições políticas e estatais.
- c) **ESTRATÉGIA:** orientada para ações reativas e planos de curto prazo, geralmente com visão retrospectiva ou a-histórica sobre a missão e o negócio da empresa ou instituição. Geralmente são empresas que possuem pouca ou quase nenhuma competição no mercado embora as disputas por cargos ou posições de destaque, nos ambientes internos, são mais salientes que o próprio interesse para que os planos de curto e longo prazos alcancem os resultados desejados.
- d) **AMBIENTE:** **1) Interno:** bastante formal, fortemente centrado na autoridade dos chefes, com direção top-down autoritária e bottom-up passiva, submissa, quando não puramente interesseira e procurando os cana/s nepotistas e paternalistas para se firmarem. Baixo nível de inovação e/ou aceitação de mudanças. **2) Externo:** orientado para relações competitivas de **soma zero** (no caso de empresas dinásticas) ou para orientação não-competitiva nas instituições públicas e estatais (sobretudo aquelas que atuam com monopólios dentro da economia).

- **PERFIL DO ADMINISTRADOR**

- a) **ADMINISTRADOR DINÁSTICO-PATRIMONIALISTA:** pouco inovador; conservador e retrospectivo quanto ao planejamento e à tomada de decisão com riscos; visão de curto prazo e a-histórica. Prefere competir em situações nas quais prevaleçam as possibilidades de ganhos ou, oportunidades de soma zero (expressões do tipo: **Mais vale um pássaro na mão do que dois voando e Santo de casa não faz milagres,**

entre outras, são próprias deste perfil). Os interesses pessoais de status, político e económico são relevantes, ao lado de forte tendência a assegurar o património e procurar benefícios que alcancem a família como um todo, em primeiro lugar em relação aos demais componentes da comunidade. Assim, os primeiros níveis hierárquicos são preenchidos, preferencialmente, pelos de dentro, não sendo muito valorizado os de fora, sobretudo nas áreas financeiras e de gestão dos materiais (insumos) e de vendas. Em alguns casos o **ritual de passagem** chega a admitir estranhos via casamento, mas com ressalvas quanto a certas posições e regalias que exigem tomada de decisão e gestão estratégica.¹⁰ O administrador dinástico é conservador e do tipo **AA**; não delega poder ou autoridade facilmente, nem mesmo a membros diretos dentro da linha de sucessão familiar.¹¹ A função de mando tem que ser acionada com firmeza e autoridade nas ações Internas e externas. A competitividade, neste caso, só tem sentido se permitir ganhos a curto prazo e com vantagem lucrativa previamente garantida, se possível, ainda que para isto se recorra a métodos ilícitos ou que não observam uma ética justa para ambos os lados dentro da negociação.¹²

- b) **ADMINISTRADOR POLÍTICO:** o perfil AA é típico deste administrador. As relações são rígidas internamente em função da formalidade política e sua interferência na indicação de nomes para ocupar os cargos de primeiro e segundo escalões, os quais nem sempre são compatíveis com a missão e o negócio da instituição. Prevalece sempre o interesse específico político (muitas vezes ideológico) seguido do económico e o de status.
- c) **ADMINISTRADOR PROFISSIONAL:** é um tipo muito raro, neste caso. Os perfis que mais se destacam dentro da gestão de negócio quando focalizamos organizações como estas são os já citados e, em muitas cidades do país, é possível encontrar um terceiro tipo, que nem sempre nasce dentro de um nível técnico-científico, mas se origina do senso comum que, às vezes, mistura os dois tipos anteriores, tendo em vista que muitos self made men têm se projetado no cenário político brasileiro a partir de cargos em prefeituras e governos estaduais ou mesmo nos legislativos e câmaras e,

¹⁰ No Brasil temos muitos e variados exemplos (em todos os setores da economia) de empresas e empresários que agem dentro deste perfil. O Self Made Man brasileiro, geralmente, tem agido deste modo, pelo menos até os anos 80. É possível que hoje já existam alguns empreendedores mais **esportos** em relação à definição de uma visão mais profissional da sua organização, o que poderá melhorar os resultados e reduzir o número de mortes e saídas de mercado dentro da economia globalizada. Isto pode estar ocorrendo devido às mudanças que se tem verificado na economia nos anos 90, em especial na política económica nacional com a entrada, do Plano Real e a saída do Estado do processo económico através do Programa de Privatização, e pela modernização tecnológica do parque industrial brasileiro a partir das exigências de qualidade e produtividade como via de salvação dos produtos e das empresas. Preferimos não citar nomes de empresários para evitar constrangimentos, e aqueles que porventura citamos neste ensaio referem-se a empresas (ou grupos) que já fecharam há muito tempo.

¹¹ Vale ressaltar, neste ponto, que a questão do **género** no contexto do negócio aparece bastante saliente no processo de delegação e muitas são as informações de empresas - cujo sucessor do patriarca é uma mulher (filha ou esposa) - que tendem a morrer, nem sempre por incompetência feminina, mas pela falta de oportunidade que as mulheres têm dentro dos grupos dinásticos, sendo sempre **excluídas** do processo decisório. Este é um tema rico e pouco explorado dentro da pesquisa em Administração, no Brasil, e existem muitos casos que mostram que a questão do **género** não é base para dizer que a mulher é incompetente.

¹² E o fato, por exemplo, do código de ética dos vendedores criado pela ABAM - Associação Brasileira de Administração de Materiais, que quase nunca é cumprido por ambas as partes: vendedor - que procura usar de todos os artifícios (leia-se: bolinhas) e pelo comprador - que por motivos muitas vezes salariais tendem a aceitar as propinas da outra parte para concluir uma negociação a seu favor.

assim, se projetando para a direção de instituições económicas ou de bem-estar estatais.¹³

- **RELAÇÕES DO TIPO II – AC**

- **PERFIL DA EMPRESA**

- a) **ORGANIZAÇÃO:** patrimonial, política e profissional; semi-competitivas e competitivas.
- b) **ESTRUTURA:** 1) Nas organizações patrimoniais e políticas ainda prevalecem a formalidade e rigidez hierárquicas por autoridade; 2) nas organizações profissionais a hierarquia tem urna predominância para a competência, mesmo que a autoridade formal, muitas vezes, não seja descartada e até se reveste de importância, sendo por isso necessária nos cargos de topo e de supervisão.
- c) **ESTRATÉGIA:** proativa, prospectiva e inovadora nas organizações profissionais, a médio e longo prazos, enquanto nas patrimoniais e políticas a estratégia tende a ser reativa e algumas vezes ativa e retrospectiva.
- d) **AMBIENTE:** **1) Interno;** quando ocorre predominância de A sobre C existe tendências para o perfil I, no caso de empresas patrimonialistas e políticas. (Em geral o desvio de perfis é muito comum na empresa e na administração brasileiras, sobretudo quando o negócio começa na base familiar). Geralmente nas empresas profissionais a tendência ao equilíbrio entre A e C representa o ponto central do quadrante II e as organizações deste tipo são muitas vezes proativas e inovadoras na obtenção dos seus resultados desejados. Destaca-se aqui, tanto a figura do empregado empreendedor interno, quanto a do empresário-empendedor estratégico, portanto, atuante no ambiente externo, **2) Externo:** quando ocorre a participação, mesmo em pequena escala, da competência, as organizações AC tendem a ser competitivas no ambiente mercadológico, ainda que tenham origem política ou estatal (Exemplo: Vale do Rio Doce, CEM1G, Petrobras, etc.) e atuem em setores monopolista.

- **PERFIL DO ADMINISTRADO**

Nas empresas profissionais a tendência é de administradores proativos, inovadores, empreendedores e competitivos nos postos chave. Pode ocorrer "contaminação" com tendências para os tipos I e IV de acordo com a maior ou menor predominância de um dos pólos A ou C.

- **RELAÇÕES DO TIPO III-CA**

- **PERFIL DA EMPRESA**

¹³ É válido observar que a organização política brasileira é fruto da organização familiar e patrimonial e o nascimento do próprio **Estado Político** coincide com a formação das **capitanias hereditárias** era seu estágio mais avançado, sobretudo depois da vinda de Tomé de Souza, o que as transforma em um dos fortes impulsores da formação de políticos nacionais já nos idos do século XIX, com a instituição do Estado se transformando num reduto dinástico na maioria dos municípios brasileiros depois da República Velha.

- a) **ORGANIZAÇÃO:** tipicamente profissionalizada e fracamente política ou raramente patrimonialista.
- b) **ESTRUTURA:** geralmente a estrutura profissional tende a ser dinâmica e achatada. Isto é, realçando poucos níveis gerenciais. Percebe-se uma tendência para a deshierarquização e para a autonomia quando C predomina sobre A.
- c) **ESTRATÉGIA:** orientada para ações proativas, inovadoras, com planejamento de longo prazo. São empresas fortemente competitivas e têm uma visão e uma missão e um negócio bem definidos.
- d) **AMBIENTE:** dinâmico e criativo internamente e focalizando o **cliente** e a **qualidade de satisfação** no sentido externo, enfatizando sempre as relações de interesse do tipo **ganha-ganha**.

- **PERFIL DO ADMINISTRADOR**

Semelhante ao do tipo II com a vantagem de que aqui o pólo predominante é o da competência, o qual é o responsável para iniciar as ações ou propô-las dentro do processo, em todos os ciclos produtivos da organização. Os empreendedores proativos geram organizações que dão oportunidade a este tipo de administrador.

- **RELAÇÕES DO TIPO IV - CC**

- **PERFIL DA EMPRESA**

- a) **ORGANIZAÇÃO:** Profissional e/ou política e raramente familiar, com predominância da figura do cientista ou do intelectual, bem como de artesão e tecnólogos. Os tipos mais interessantes de empresas são: de produção científica (C&T), de educação (escolas, universidades, fundações) e aquelas que se constituem como base em SISTEMAS COOPERATIVADOS DE NEGÓCIOS (SCN), como as cooperativas rurais, urbanas, em suas diversas modalidades.
- b) **ESTRUTURA:** flexível quando não ocorre muita influência política. Regra geral, no caso do Brasil, as empresas de C&T são, em sua grande maioria de origem estatal ou pública (EMBRAPA, por exemplo), ou sustentadas com financiamentos políticos, o que induz à formação de uma estrutura com cargos distantes das relações de competência ou pouco relacionados ou interessados com a missão e o negócio da organização. Internamente predomina disputas político-partidárias, sobretudo de ideologias à esquerda, pela posse do poder.
- c) **ESTRATÉGIA:** competitiva, proativa, fortemente inovadora quando não sofre ingerências políticas, de longo prazo.
- d) **AMBIENTE:** Internamente é orientado para o mérito, a partir da competência e necessidade de realização de cada membro e de cada área de negócio. O jogo de poder é comandado pela maior ou menor produção de conhecimentos, criação de novos produtos e, sobretudo, dependente do sucesso desses produtos no ambiente externo, o qual é bastante competitivo. O ambiente externo é formado em grande parte por clientes estatais (ou outras organizações do Estado) e por outras empresas que necessitam dos seus serviços científicos ou assistenciais (como no caso de fundações, ONG, etc.) ou, ainda, no caso de associações de ajuda mútua, a prestação de serviços públicos em prol daquelas comunidades que as criaram. Tem-se aqui empresas cooperativadas, consultorias técnicas, profissionais, etc.

▪ PERFIL DO ADMINISTRADOR

O administrador de C&T (ou de ONG, cooperativas, associações, escritórios técnico-científicos, universidades, etc.) é muito flexível e democrata em virtude da grande autonomia que tem dentro das diversas áreas ou laboratórios de trabalho. Em termos estratégicos tem que ser um administrador mais preocupado com o ambiente externo e diretrizes de longo prazo e voltado para gestão desses conflitos, que com disputas internas pelo poder. O seu interesse maior é pela realização e menor pela economia pessoal e pela política. Em alguns casos o status é relevante para a sua atuação externa ou dentro da comunidade científica e associativista.

Esta proposta sumarizada não esgota as informações sobre cada um destes tipos de organização e de administrador. Contudo ajuda-nos a desenvolver nossa visão sobre as relações de poder e outras relações dentro das organizações, as quais são fundamentais para promover a empresarialidade de forma mais dinâmica e mais integrada no espírito competitivo e económico que envolve o ambiente negociado, em especial diante da globalização da economia e dos estados económicos.

3. Divisão dos resultados, relações entre a direção, o aportador do capital e do trabalho e o estado. Uma visão geral

De acordo com os perfis listados para cada tipo de empresa e de administrador, torna-se fácil visualizar como ficaria a distribuição de resultados ou do valor económico agregado (VEA) tendo como base a interação dos pólos A e C ao longo das diagonais D-1 e D-2 em cada retângulo (quadrante) da figura 1. A mesma ideia pode ser formulada quanto ao papel da direção em relação ao aportador do capital (acionista, investidor) e do trabalho (sistemas humanos) em cada situação e qual deve ser o tipo de relação entre as empresas e o Estado.

Divisão dos Resultados

Geralmente nas empresas patrimonialistas os resultados são distribuídos entre os sócios principais. O VEA é concentrado e não alcança todos os níveis hierárquicos¹⁴. Ou seja, a participação dos empregados no VEA é rara. O VEA representa uma das principais fontes de poder porque a autoridade fica restrita aos sócios - quando não ao patriarca majoritário e absoluto - em função de sua participação capitalista ou como acionista. Nas organizações políticas o VEA é uma fraca fonte de poder e sua distribuição é mais democrática (quando ocorre tal), como no caso de estatais de economia mista, por força do papel político exercido pelos atores. A contribuição económico-financeira dos administradores não é a principal fonte de capital e nem fator preponderante ou mesmo de ascensão hierárquica (porque na empresa estatal o Estado é, por excelência, o acionista majoritário quando não o mantenedor plenipotenciário do capital). Nas organizações profissionais o VEA representa fator de competitividade criativa e produtiva, sendo, de certo modo, um dos fortes impulsores para que a organização se consolide: os profissionais batalham por resultados desejados, assumindo riscos e tomando decisões vitais (percebendo uma grande dinâmica ao longo de toda a estrutura, tanto no sentido horizontal quanto nos dois sentidos verticais: de cima para baixo e de baixo para cima). Os profissionais estão sempre buscando oportunidades de negócios (sejam internos como **intraprenevedores**, sejam externos como empreendedores) e, para tanto, podem promover uma divisão dos resultados com toda a organização, de acordo com a performance dos processos e não das

¹⁴ Pelo menos em termos de Brasil e, sobretudo, nas regiões paradoxais, como o Norte e Nordeste brasileiros.

funções, sobretudo se esta for do tipo sociedade anônima (S/A) ou constituída conforme um sistema cooperativado de negócios (SCN).

O Papel da Direção em Relação ao Capital e ao Trabalho

Cada um dos perfis ilustrados acima apresenta uma característica própria quando se trata de gerenciar os recursos escassos, em especial aqueles referentes ao capital e ao trabalho. As organizações do tipo I (AA) centralizam suas estratégias e políticas mais na gestão do capital, exigindo dos seus diretores e gerentes um rígido controle orientado para a maximização sobre o seu emprego dentro dos sistemas produtivos. As mesmas técnicas de centralização do processo decisório são seguidas quanto à entrada e o aporte do capital, seja social, seja via mercado. No que se refere aos sistemas humanos, este tipo utiliza uma disciplina rígida, com pouca liberdade em relação ao processo decisório e sem grande preocupação em relação ao seu desenvolvimento, sobretudo porque não sinaliza oportunidades de crescimento dentro da estrutura hierárquica. As pessoas são gerenciadas como recursos comuns, de fácil aquisição no mercado de trabalho e a um custo baixo e são, por isso, avaliados dentro de conceitos que procuram salientar apenas a racionalidade limitada dos indivíduos em relação à importância dos processos produtivos para atuarem nos processos decisórios.¹⁵ A competência é suplantada, neste tipo I, pelo interesse maior sobre uma atuação autoritária. No lado oposto a este tipo encontra-se o perfil CC (tipo IV) no qual o maior valor no contexto gerencial é dado aos sistemas humanos, tendo em vista que, no ambiente científico-tecnológico, geralmente ocorre escassez de profissionais e cientistas e tecnólogos competentes para a pesquisa e o trabalho em C&T e para o desenvolvimento de novos produtos. Nos demais perfis, devido ao ambiente profissional, ocorre tanto uma valorização ao aporte do capital quanto ao desenvolvimento de sistemas humanos, tendo em vista a competitividade entre as organizações ou no livre mercado.

Relações das Empresas com o Estado

As organizações dos tipos I e IV, quando têm forte orientação política, apresentam um relacionamento muito bom com o Estado por ser este o seu grande cliente ou provedor de recursos, ou como mantenedor e; em certos casos, o seu maior consumidor. As empresas patrimoniais, tipo I, vêem o Estado como uma importante fonte de recursos, embora, em alguns casos, sejam resistentes em contribuir para a manutenção deste Estado-cliente. Procuram influir no sentido político ou através da formação de quadros políticos que atuem (de forma corporativista ou em defesa de grupos corporativistas) no interior da organização estatal, mas fogem à responsabilidade quando se trata de apoiar as decisões do Estado, sobretudo no que concerne aos aspectos financeiros e quando estes tendem a ferir os interesses econômicos das firmas. No caso específico das empresas intensivas em conhecimentos, tipo IV, ocorre o inverso no trato com o Estado e, muitas vezes, essas organizações servem de apoio para os interesses políticos do próprio cliente estatal. O relacionamento das empresas de tipos II e III é mais profissional e o Estado é visto também como o cliente importante, mas sem que haja abertura do sistema empresarial para uma maior interferência estatal. As relações são bem equilibradas e vistas com certa dose de competitividade, em especial quando o Estado exerce intervenção mais intensa na economia, como é o nosso caso.

¹⁵ Percebe-se, aqui, o que se pode denominar de **administração do medo ou pelo medo**, a qual está sempre avaliando para encontrar culpados e não pessoas criativas para justificar as perdas e incompetências geradas no e pelo processo produtivo.

5. Conclusão

Em linhas gerais a visão que temos sobre as relações de poder nas organizações, bem como sobre a divisão dos resultados da empresa, o papel da direção em relação ao capital e ao trabalho e as relações das organizações com o Estado, têm como ponto de referência os quatro tipos (amplos) de perfil empresarial enfocados a partir da figura 1. Alguns autores, como Mintzberg, Lindblom, Kaplan & Lasswell, Simon, Fromm e outros, apresentam excelentes trabalhos e estudos sobre as relações de poder, sejam em ambiente empresarial privado, sejam nas organizações estatais ou políticas. Contudo, uma grande maioria dos autores, à exceção, talvez, de Mintzberg e Lindblom (para citar apenas dois), ao estudarem o poder tendem a direcionar seus pontos de vista para um linha metodológica particular, centrada em disciplinas específicas de seus estudos (tais como: Direito, Política, Sociologia, Psicologia, Economia, etc.), deixando de lado ou em aberto uma visão pluridisciplinar. Alguns desses autores estão mais interessados na importância da AUTORIDADE para o contexto organizacional, outros na COMPETÊNCIA para as relações de poder e de trabalho, mas poucos procuram associar ambas no sentido de construção de bases de poder, bem como não visualizam outros níveis que não aqueles puramente hierárquicos.

Ao abordar, de modo simples e, particularmente, sem recorrer a uma ou mais teorias diretamente sobre relações de poder, de trabalho e de relações e ações diretivas das organizações na interrelação com o Estado, propuzemo-nos a ser pluridisciplinares e, de alguma forma, servimo-nos de muitas teorias estudadas e/ou propostas por esses autores e que serviram de embasamento teórico para nossas pesquisas.

Deste modo, talvez nem todos eles concordem de forma direta com o que foi exposto neste ensaio, embora se proponha aqui, de forma desafiante, hipóteses (ou novas Hipóteses) que devem ser estudadas e pesquisadas no âmbito das Ciências Sociais Aplicadas, sobretudo considerando a tendência da sociedade industrial vir a ser, pouco a pouco, substituída por uma sociedade pós-industrial, intensiva em conhecimento, na qual se conjugue estudos e esforços disciplinares para detectar a importância destes níveis na organização dos negócios, isto, certamente, considerando uma metodologia aplicada à Administração Brasileira.

De um modo global, não conseguimos ver, hoje, as relações de poder, ou mesmo outras relações sociais formais ou não, entre os indivíduos e entre as organizações, por um único ângulo comportamental (como tem sucedido com muitas escolas gerenciais atreladas ao comportamentalismo e outros modismos anglofônicos), nem tampouco conseguimos configurar as organizações apenas a partir da racionalidade limitada dos indivíduos, como tem sido feito por alguns cientistas sociais do Ocidente e como tem sido discutido por muitos autores e escritores de administração que, abusando do contexto pragmático, não concebem qualquer forma de **des-hierarquização** da estrutura empresarial como uma nova forma (um novo paradigma) de gestão. Poucos são os estudiosos (no Brasil e no exterior) que, neste campo científico, têm tentado seguir por um caminho no qual os indivíduos não são vistos como maus, e que têm tentado mostrar, em seus trabalhos, estruturas mais humanizadas ou mesmo que procuram uma re-humanização das organizações. Percebe-se, já, alguma diferença entre as escolas francofônicas e anglofônicas, no que concerne ao estudo do Homem no âmbito das organizações, com o que se tem notícias de uma nova disciplina para a Administração que se está intitulando de **Antropologia Organizacional**.

Não se propõe aqui puramente, uma **gestão-sem-autoridade** das organizações, mas uma forma mais dinâmica e profissional, mais livre, flexível e confiável de gerir e que ressalte a

cooperatividade entre os indivíduos e os sistemas humanos dentro das empresas não confundindo AUTORIDADE com AUTORITARISMO ou atitudes autocráticas de gestão E o compartilhamento dos resultados pressupõe, portanto, um maior comprometimento entre capital e trabalho e deve ser um objetivo a ser perseguido para que se possa, no ambiente negocial brasileiro, criar, manter, desenvolver organizações proativas com vantagem competitiva no mundo global.

