

UNIDADE 5

A abordagem política e a cultura das organizações

João Benjamim da Cruz Júnior

Objetivo

Nesta unidade você vai conhecer as contribuições do estudo da cultura e do poder para a compreensão das organizações; uma análise crítica do ensino da gestão tradicional com base nos modelos clássicos da teoria administrativa e organizacional; uma incursão nas características da gestão japonesa; e finalmente, os novos paradigmas e seus autores, absorvendo muitas das idéias então em voga, procurando visualizar o futuro e apresentar receitas para o sucesso empresarial.

A abordagem política e a cultura das organizações

Como você viu até aqui, a Teoria Tradicional ignorava a complexidade das organizações, que eram consideradas entes racionais e não sistemas sociais com culturas específicas e lutas internas pelo poder. A introdução destas variáveis na análise veio tornar mais complexo o estudo das organizações e da gestão, dando origem a novos paradigmas. Como veremos, essas perspectivas têm por objetivo não tanto a construção de novos modelos de análise, mas a procura do sucesso empresarial.

É também a preocupação de sucesso empresarial que vai dar origem á crítica ao ensino de gestão nos Estados Unidos, isto é, a forma tradicional do seu ensino. Passou a admitir-se no começo da década de 80 do século XX que a responsabilidade do declínio da economia americana se devia à forma como era ensinada a Administração nas escolas de gestão. Ao mesmo tempo em que a economia dos EUA perdia suas vantagens competitivas o Japão ascendia como potência econômica de futuro, atribuindo-se o sucesso desta economia aos seus métodos de gestão.

A abordagem política

Embora alguns autores clássicos tenham analisado o poder nas organizações ([LINK: Ver Max Weber \(1946\), Etzioni \(1961\), Blau e Scott \(1962\) e Cyert e March \(1963\)](#)), este não constitui uma variável explicativa do comportamento organizacional. O poder é visto, por vezes, como variável externa no processo de controle e por isso o estudo do poder se fez predominantemente nas **Escolas de Administração Pública** e não nas de **Gestão**. Além disso, o poder nas organizações empresariais é visto, por norma, como um fator de conflito e de desgaste da hierarquia formal, portanto uma doença a combater.

A partir dos anos 1970 o poder ganhou definitivamente um estatuto científico no âmbito da Teoria Administrativa e Organizacional, devendo-se, sobretudo a Crozier, Pfeffer e Mintzberg, uma grande contribuição para a nova abordagem do seu conceito no seio das organizações.

O modelo contingencial assumia a racionalidade das estruturas das normas e da autoridade formal, as quais respondiam às influências macro ambientais. Ao contrário, a dimensão política acentua a importância dos atores individuais e coletivos, os quais desenvolvem comportamentos e estratégias que estruturam também o funcionamento das organizações. A estrutura organizacional deixa de ser deterministicamente resultante das variáveis ambientais, tecnológicas ou de mercados. Neste contexto, a eficiência de uma organização é modelada predominantemente pela capacidade de definir internamente estratégias, criar estruturas e tomar decisões com vista à otimização dos seus resultados.

A estratégia do poder em Crozier

Primeiramente em *Le Phénomène Bureaucratique* (1963) e, depois, com Friedberg, em *L'Acteur e le Système* (1979), Crozier apresenta os postulados de análise estratégica que podem sintetizar-se da seguinte maneira:

- cada indivíduo tem os seus objetivos próprios que procura desenvolver no contexto da organização;
- a estratégia dos atores na organização é sempre racional, embora limitada;
- na medida em que a ação dos membros da organização só parcialmente é definida pelas regras oficiais, subsiste sempre uma zona de incerteza;
- a organização vê-se constrangida a motivar os indivíduos, de forma a integrá-los na sua estratégia;
- cada indivíduo não exerce poder somente em relação ao funcionamento da organização, mas também em relação aos outros membros da organização; e

- as relações de poder de fato podem coincidir ou não com o poder distribuído pela estrutura formal.

Em resumo, as organizações, mesmo as mais burocratizadas, conseguem controlar só uma parte do comportamento humano, permanecendo uma situação de incerteza.

Como já se referiu, a incerteza é gerada pela carga de poder irracional, a qual tem as seguintes origens:

- competência partilhada ou especialização funcional;
- competência e conhecimentos relacionados com o meio ambiente;
- competência que emerge do domínio da comunicação e informação; e
- competência que deriva da capacidade de decodificação das regras e regulamentos da organização.

Segundo Crozier (1963), a competência com base na especialização, isto é, o saber-fazer, é a mais importante.

Mais recentemente, a análise do poder teve um novo desenvolvimento com Friedberg, em *Le Pouvoir et la Règle: Dynamique de l'Action Organisé* (1992). Na sua opinião as organizações são o resultado das relações de poder e da regra.

Estrutura e tipologias do poder nas organizações

É difícil sistematizar o pensamento de H. Mintzberg, tendo em conta a abrangência de suas propostas. Todavia, no aspecto que aqui nos interessa – o poder nas organizações – podemos estruturá-lo da seguinte maneira:

- estruturas organizacionais;
- formas de poder; e

- configuração do poder.

Estruturas organizacionais

Relativamente à estrutura ou configuração estrutural, Mintzberg distingue, em *Structuring in Fives: Designing Effective Organizations* (1983), o seguinte no quadro n.º 2:

	Mecanismo de coordenação	Parte Fundamental da Organização	Tipo de Descentralização
Estrutura simples	Supervisão direta	Vértice estratégico	Centralização vertical e horizontal
Burocracia mecanicista	Padronização do processo de trabalho	Tecnoestrutura	Limitada descentralização horizontal
Burocracia profissional	Padronização da qualificação	Base operacional	Descentralização vertical e horizontal
Estrutura divisional	Padronização de <i>outputs</i>	Diretores Intermédios	Descentralização vertical limitada
Adocracia	Ajustamento mútuo	<i>Staff</i> de suporte	Descentralização seletiva

Quadro 2: Configuração estrutural de Mintzberg

Fonte: Adaptado de Henry Mintzberg (1973).

Assim, quando nos debruçamos sobre a configuração estrutural tratada na **estrutura simples** verifica-se que os mecanismos de supervisão se situam no vértice estratégico, que a supervisão é direta, e que sendo uma estrutura simples existe centralização, já que o poder é geralmente exercido pelo diretor-geral ou pelo patrão.

Na **burocracia mecanicista** existe padronização de processos de trabalho; o funcionamento incide muito na tecnoestrutura e existe limitada

descentralização horizontal. Como a palavra indica, tratam-se de organizações de grande dimensão, com comportamentos formalizados e burocráticos.

Em contraste com a burocracia mecanicista, a **burocracia profissional** recorre à padronização da qualificação. O controle e planeamento são reduzidos e existe descentralização vertical e horizontal. O poder é exercido pelo pessoal do nível operacional.

Na **estrutura divisional** o mecanismo da coordenação é a padronização dos *outputs*, pelo que a descentralização faz-se relativamente às diversas divisões ou departamentos, cada um procurando desenvolver o seu próprio poder, recorrendo ao crescimento e diversificação das suas divisões.

Finalmente, na **adocracia** o principal mecanismo de ajustamento consiste no ajustamento mútuo. A parte chave das organizações na adocracia administrativa é o pessoal de apoio, encarregado das chamadas atividades-meio. Já na adocracia operacional, é o pessoal encarregado das atividades-fim. Neste tipo, o topo da pirâmide hierárquica limita-se a fazer as ligações com o exterior, a regular os conflitos e a controlar os projetos.

Tipologias do poder no funcionamento das organizações

Depois de criticar a Teoria Clássica no que respeita à simetria organizacional, Mintzberg aprofunda o conceito de poder nas organizações.

Com base no seu livro, *Le Pouvoir dans les Organizations* (1996) podemos agrupar as pessoas que têm o poder da seguinte forma:

- Grupos que detém poder externo:
 - Proprietários;
 - Associados; e
 - Associações de empregados.
- Grupos que detém o poder interno:
 - Administração;
 - Operadores;
 - Quadros de linha hierárquica;
 - Analistas de tecnoestrutura; e
 - Especialistas de funções logísticas.

Proprietários: exercem poder de influência sobre as organizações porque são os donos.

Associados: grupos de influência externa que incluem os fornecedores, clientes, parceiros e concorrentes ligados a uma dada organização. Em geral estão relacionados com os *inputs* e *outputs* das organizações.

Associações de empregados: entre os quais Mintzberg distingue dois tipos: os operadores pouco qualificados (ex.: sindicatos) e os muito qualificados (ordens). Estas associações têm influência sobre a opinião pública, governos e grupos de interesses particulares, podendo exercer pressão através de normas sociais, constrangimentos formais, campanhas de grupos de pressão e controle direto.

Administração (Presidente ou Diretor-Geral): o poder advém da posição hierárquica que ocupa na organização.

Quadros intermediários: são mini-presidentes ou mini-administradores com o poder circunscrito à sua divisão ou departamento.

Operadores: podem ser **operadores não qualificados**, que fazem um trabalho simples e repetitivo, e **qualificados ou profissionais**, que podem estar integrados numa organização profissional cujos objetivos e valores importam para o interior da organização onde trabalham.

Analistas de tecnoestrutura: todo o pessoal que está diretamente relacionado com as tarefas de concepção e de planeamento, bem como com a gestão de sistemas formais de controle.

Pessoal de apoio logístico: contingente responsável pelas chamadas atividades-meio, que revela-se imprescindível na maioria dos casos, apesar da natureza acessória e periférica de seu trabalho.

Configurações do poder

Finalmente, Mintzberg examina as organizações de poder, que são o resultado de sínteses do exercício de poder interno e externo que derivam das estratégias e objetivos da organização, dos indivíduos e dos grupos. São seis as configurações de poder.

- o **instrumento**, na generalidade dos casos, é o resultado da influência externa dominante sobre o funcionamento interno da organização;

- o **sistema fechado** é o tipo de organização de poder na qual a coligação interna burocrática exerce uma enorme influência sobre as normas de trabalho;
- a **autocracia** existe quando todo o poder é concentrado no administrador ou diretor-geral;
- o **poder missionário** ocorre quando a coligação interna, normalmente de caráter ideológico, exerce maior influência no funcionamento das organizações;
- a **meritocracia** está presente quando a coligação de poder baseia-se no conhecimento técnico e na competência dos especialistas que executam as tarefas mais complexas da organização; e
- a **arena política** é caracterizada pelo conflito no plano interno e externo.

Em conclusão, segundo Mintzberg, o poder atravessa o funcionamento das organizações, sendo seu elemento essencial.

Teoria da dependência dos recursos

A Teoria da dependência de recursos foi elaborada por **Pfeffer** em 1981, embora já haja referências sobre esta Teoria na obra de Salancik, *The External Control of Organizations: A Resource of Organizations* de 1978.

Essa Teoria parte de um pressuposto básico: as organizações são objeto de um controle social e de uma série de restrições do ambiente externo, relativamente aos recursos que são fundamentais para o seu funcionamento. Por este motivo são obrigadas a realizar um série de transações com os ambientes externos, necessárias para se apropriarem dos recursos que precisam. Qualquer organização existe a partir de uma luta pela sobrevivência que consiste na busca pelos recursos externos. É por este tipo de luta que se pode compreender as características das estruturas e das decisões que ela revela na sua política interna.

Em suma, as abordagens sobre o poder nas organizações tentam superar as insuficiências das teorias contingenciais, as quais assentam na racionalidade do comportamento organizacional. Com a Teoria da dependência de recursos procura-se explicar como é que as organizações singulares sobrevivem através de mecanismos adaptativos que lhes permitem o acesso a recursos controlados pelo ambiente externo. Este, sendo um fator de pressão e de oportunidades para as organizações, faz com que estas, na luta pelos recursos de que necessitem, sejam perpassadas por uma dinâmica interna baseada em estratégias e decisões de caráter mais político do que técnico.

A cultura organizacional

O interesse pela cultura organizacional tem origem nos finais dos anos 1970 e conhece um amplo desenvolvimento na década seguinte com a obra de Hofstede, *Culture Consequences: International Differences on Work-related Values* (1980). Na origem desse interesse está a idéia de que os elementos culturais constituem um fator de diferenciação entre as organizações bem sucedidas e as menos sucedidas, sendo a cultura organizacional um fator explicativo do sucesso econômico.

Terence Deal e Alan Kennedy, em *Corporate Culture: The Rites and the rituals of Corporate Life* (1982), descrevem cinco importantes elementos do conceito de cultura:

- o **ambiente** é constituído pelos competidores, clientes, tecnologia e outros fatores desse tipo;
- os **valores** são a crença nos negócios e como conduzi-los por parte dos membros de uma dada organização;
- os **heróis** são aqueles que na organização personificam a cultura e os valores e constituem exemplo para os outros;
- os **rituais** mostram às pessoas o tipo de comportamento que delas é esperado; e
- a **rede cultural** significa os modos como se transmite a cultura aos seus membros.

Diz-se que uma cultura é forte quando os membros de uma dada organização se sentem satisfeitos relativamente à forma como atuam e se comportam. Organizações com culturas fortes são naturalmente eficientes; as outras se perdem em conflitos e na desmotivação.

Diagnóstico da cultura

Dada à importância da cultura é também fundamental saber fazer um diagnóstico para que se possa, se for o caso, introduzir mudanças culturais numa dada organização de forma a poder mudá-lo. **A cultura pode ser diagnosticada de fora da organização** através da:

- análise dos aspectos físicos da organização (construção, materiais usados, cores, etc.);
- leitura do que escreve a organização (relatórios, notícias na imprensa, jornais da empresa, etc.);
- forma de acolhimento às pessoas exteriores à organização (convidados, visitantes, etc.);
- conhecimento do que sentem os empregados em relação à organização, o que pode ser levantado através de entrevistas; e
- atividades informais praticadas no ambiente de trabalho, pelos membros de uma organização. Em organizações com forte cultura assume-se que as atividades dos empregados são o espelho da cultura organizacional.

De dentro da organização, a cultura pode ser diagnosticada por meio da análise dos seguintes fatores:

- processo de progressão na carreira;
- tempo de permanência na empresa;
- o que fazem e escrevem os membros da organização; e
- mitos e anedotas transmitidos através dos processos de comunicação.

Em conclusão, o conceito de cultura veio pôr definitivamente em causa a racionalidade organizacional que foi o princípio das escolas organizacionais anteriores.

A Crise da prática e do ensino da Administração

O começo dos anos oitenta do século XX, foi abalado por um artigo de Robert Hayes e William Abernathy, intitulado *Managing our to Economic Decline*, (In *Harvard Business Review*, 1980).

Nesse artigo os autores começam por dizer que a maior parte das pessoas atribuem o declínio da economia americana à subida do preço do petróleo, às deficiências do sistema fiscal e ao excesso de regulação.

Nada de mais errado, segundo os mesmos autores. A explicação tem de encontrar-se na incapacidade gerencial americana em adaptar-se ao novo mundo caracterizado pela mudança competitiva e necessidade de inovação constante por parte das empresas.

Os gestores americanos continuam a pensar em moldes tradicionais. Assim, em curto prazo usam os recursos existentes, o mais eficientemente possível; em médio prazo substituem o trabalho e outros recursos escassos por equipamentos; em longo prazo desenvolvem novos produtos e processos que abrem novos mercados e reestruturam os antigos.

O mundo que serviu de pressuposto a este tipo de planeamento mudou, tornou-se menos previsível e a economia americana deixou de ser uma economia fechada, sofrendo a concorrência de outras economias mais dinâmicas e abertas à inovação, em que os empresários estão mais preparados para correrem riscos.

E concluem, dizendo que o sucesso em longo prazo – até mesmo a sobrevivência – depende de investir, liderar, criar valor onde não existia antes. Esta determinação requer líderes – não apenas controladores, analistas de mercados ou gestores de projetos específicos.

Esta mudança, é óbvio, exige um novo tipo de formação do administrador e até mesmo a reconceitualização das escolas de gestão.

A crítica ao ensino da Administração

Quando, em 1943, Peter Drucker, então professor de filosofia na Universidade de Nova York, foi convidado por Alfred Sloan, presidente da General Motors, para fazer uma auditoria de gestão e emitir uma opinião sobre os sistemas de gestão da empresa, ele foi à Biblioteca Municipal de Nova York e procurou os livros existentes sobre Administração. Encontrou um total de sete: três de contabilidade, dois de gestão financeira, um de auditoria fiscal e um último de Administração da produção.

Esta história ilustra bem a novidade do ensino da Administração nos Estados Unidos e, em geral, no mundo.

Segundo Mintzberg o ensino da Administração é o resultado de duas componentes: a herança cameralista e o pragmatismo americano. O cameralismo, de origem prussiana, no século XVIII, tinha por objetivo o estudo do serviço do Estado, com vistas ao máximo de eficiência pela aplicação da análise de dados, métodos contábeis, análise financeira e controle administrativo. Este modelo, primeiramente adotado pelo École Libre de Sciences Politiques, da França, e depois pela London School of Economic, da Inglaterra, foi importado pelas americanas Wharton School e, em seguida, pela Harvard Business School. Embora se tenham acrescentado contribuições posteriores, sobretudo da escola clássica, a orientação científica inicial permaneceu, em grande medida, semelhante ao modelo cameralista. Pretendia-se, agora com aplicações à empresa, usar os métodos científicos de forma a melhorar a sua eficiência.

As escolas americanas acrescentariam uma nova dimensão ao modelo cameralista – o estudo de casos.

É esse tipo de ensino que entrou em crise, em primeiro lugar porque contribuiu para a formação de gestores que estavam a gerir o declínio da economia americana e, em segundo, porque os casos práticos, trazidos aos alunos como exemplos de gestão eficaz, deixaram de ser casos exemplares. Por outras palavras, as empresas americanas haviam deixado de serem empresas de sucesso.

A primeira grande crítica do ensino de gestão deve-se a Mintzberg, ao afirmar que as escolas de Administração sublinhavam demasiadamente a importância da ciência, da técnica e dos métodos quantitativos, subestimando

os aspectos sociais e as questões éticas. Para ele, a organização dos cursos de pós-graduação em gestão respondeu mais a imperativos acadêmicos e à pressão sobre os professores para “pesquisar e publicar a qualquer custo”. O resultado foi à exclusão da visão e intuição que, segundo Mintzberg, distingue o administrador de sucesso do medíocre. Da mesma maneira, o autor lamenta a falta de experiência dos professores, critica as formas de seleção dos estudantes e questiona a validade do doutorado como requisito para ensinar numa escola de Administração.

Em resumo, Mintzberg insiste em vários pontos:

- Os alunos de cursos de Administração (principalmente na pós-graduação) devem ter experiência prática. O processo educacional consiste em estruturar, clarificar e aprofundar as próprias experiências.
- Conhecimentos técnicos como contabilidade, finanças e pesquisa operacional podem ser ensinados aos alunos que não têm experiência profissional. São conhecimentos necessários em qualquer organização complexa, mas fundamentalmente periféricos às funções reais da gestão. O programa ideal deve combinar educação na sala de aula com formação experimental, ou seja, com experiências práticas.
- O treinamento deve incluir a análise da formação gerencial, condução de negociações, tomada de decisão, comunicações administrativas e todas as situações que desenvolvem a intuição do estudante.
- Os programas de ensino de um curso de Administração devem conter a informação descritiva de como o mundo funciona atualmente, em termos sociais. Esse conhecimento supõe informações genéricas acerca do modo como funciona o mundo em que vivemos e informações específicas acerca do modo como funcionam as organizações.

O pensamento de Mintzberg e de outros críticos, como Hayes e Abernathy, que sugeriram que o declínio da competitividade americana se deve à preparação inadequada dos administradores, levou à aceitação generalizada, nos Estados Unidos, de a que crise do ensino da gestão é decorrência da inadequação das escolas de Administração.

Inadequação das escolas de Administração

Pesquisa realizada em 1988 pela revista *The Economist*, (1988) constatou que 66% dos britânicos, 65% dos europeus e 86% dos americanos respondentes ao questionário sentiam que os programas de **MBA** (Master in Business Administration – Pós-graduação em Administração de Empresas) não davam aos executivos conhecimentos suficientes nem desenvolviam as habilidades necessárias à solução dos problemas do dia-a-dia de uma empresa.

À medida que o mundo se tornava mais complexo e que o ambiente ficava mais turbulento, as abordagens tradicionais deixaram de ser adequadas e as empresas mais sofisticadas começaram a enveredar por processos próprios de formação.

As escolas de Administração são geralmente organizadas de acordo com as maiores especializações da gestão – finanças, marketing, tecnologia da informação e gestão de recursos humanos. Para o mundo dos negócios, todavia, essa compartimentalização é irrelevante e não reflete as suas necessidades.

Como conseqüência muitas empresas começam a desenvolver os seus próprios cursos e métodos, sublinhando a interdependência de todos os aspectos da gestão.

Teorias alternativas de educação em Administração

A erosão e a crítica ao ensino da Administração levaram a novas experiências e ao aparecimento de alternativas, as quais sublinham novos aspectos e entram em choque com o paradigma tradicional cameralista:

- como já sugerido, sublinha-se a interdependência dos cursos em detrimento da compartimentalização funcional, o que deriva da concepção das organizações como sistemas abertos e, ainda, da internacionalização dos negócios, decorrência direta da globalização da economia;

- tradicionalmente, os cursos de Administração têm orientação teórica, não ensinando aos gestores como gerir. A idéia é introduzir nas escolas o ensino prático; e para isso os professores têm que ser igualmente práticos e não meramente teóricos;
- os MBA's devem estar de tal modo organizados que façam ressaltar a importância do trabalho em grupo e das apresentações na aula em detrimento da competição entre os estudantes;
- o mundo atual caracterizado pela velocidade com que ocorrem as mudanças impõe um novo paradigma educativo caracterizado pela iniciativa, liderança orientação para o mercado e gestão da mudança; e
- o novo modelo de educação em Administração supõe, para permitir ao gerente uma correta percepção da sociedade, cursos em Ciências Humanas e em Idiomas, além de conhecimentos aprofundados em Economia.

Para ter uma idéia da contraposição de um **modelo alternativo** ao **modelo tradicional de ensino da Administração**, podemos fazer uma síntese do trabalho de Porter e outros (1987) com o auxílio do quadro 3.

	Modelo Tradicional	Modelo alternativo
Estratégia e Visão	Crescimento da escola com base em número de alunos, professores e funcionários e recursos financeiros. Competição com outras escolas de gestão, investigação largamente teórica	Desenvolvimento de líderes e gestores para as novas organizações. Insistência na qualidade de conhecimentos do ambiente e experiência. Ênfase em métodos qualitativos e quantitativos. Recursos humanos e desenvolvimento de relações inter-pessoais como principal objetivo. Criatividade, visão de futuro e postura ética conjugada com o desenvolvimento de capacidades analíticas e processos de decisão racional
Cultura: Filosofia,	Motivação dos estudantes com base	Desenvolvimento do potencial como principal objetivo de alunos e professores.

Valores, Objetivos	nas classificações, competições, oportunidades de emprego e futuras recompensas. Currículos dos docentes super especializado, quantitativo, funcional e orientando para questões nacionais	Insistência na cooperação, confiança e integridade. Currículos dos professores logisticamente integrado e com ênfase nos aspectos internacionais
Recursos Humanos	Avanço na carreira com base em medidas estritamente acadêmicas, com pouca atenção aos valores morais e às relações interpessoais	Estudantes, professores e funcionários são vistos como o maior recurso da escola. Os dois primeiros são selecionados com base também em valores morais e preocupações extracurriculares
Estrutura Organizacional	Burocratização e processo de decisão centralizada. Crescente falta de entendimento entre professores, administradores e gestores da escola	Envolvimento de todos os membros da escola no processo de decisão. Ênfase no trabalho em equipe. Satisfação dos funcionários e professores, e orgulho em pertencer à organização
Sistemas de Gestão	Processo de gestão centralizada. Performance individual como base no sistema de pagamento.	Ênfase na descentralização. Insistência na capacidade de inovação, de iniciativa. Pouco pessoal de supervisão. Alto grau de comunicação

	Supervisão e controle. Inexistência de comunicação	
--	--	--

Quadro 3: Características dos modelos tradicional alternativo de ensino de Administração.

Fonte: Elaborado pelo autor.

A alteração do modelo de educação ganhou grande acuidade, entretanto se verificou não existir correlação entre o sucesso empresarial e a formação em Administração: o sucesso começou a ser imputado a uma nova forma de gerenciar, de concepção não americana.

O sucesso econômico do Japão – novos modelos de gestão

Apesar de, em 1985, apenas 60 japoneses terem concluído o Mestrado em Administração, em comparação com 70.000 saídos das escolas americanas, Matsushita prognosticava que:

Nós vamos vencer e o Ocidente industrial vai perder, e não há nada que possam fazer porque as razões para falhar estão dentro deles próprios. As suas empresas estão construídas segundo o modelo de Taylor: pior ainda, mesmo as suas cabeças são tayloristas [...] para eles, a essência da gestão consiste em fazer com que os operários apliquem as idéias dos chefes. Para nós, a gestão é a arte de mobilizarmos recursos intelectuais de todos os trabalhadores das empresas. Somente com a participação de todos os empregados pode-se fazer face à turbulência do ambiente. Esta é a razão porque as nossas empresas dão aos nossos empregados três ou quatro vezes mais formação do que as deles, esta é razão porque procuramos sempre as sugestões de todos e buscamos os jovens mais brilhantes. Os executivos do Ocidente, muitas vezes cheios de boas intenções, acreditam que é sua obrigação proteger as pessoas nas suas firmas. Nós, por outro lado, somos realistas e consideramos como uma obrigação levar as pessoas a defender as suas firmas, as quais retribuem com a segurança. (MATSUSHITA, 1985, p. 8).

Esta citação reflete a forma de pensar japonesa relativamente à gestão ocidental e à confiança na vitória. No entanto o seu modelo de gestão lhes parece mais adequado para vencer o futuro.

Mas em que consiste o modelo de gestão japonês?

Características da gestão japonesa

William G. Ouchi, no livro *Teoria Z: como as empresas americanas podem competir com o desafio japonês* (1981), obra que fez enorme sucesso em seu lançamento, comparou os dois modelos de gestão, americano e japonês. Essa comparação pode ser resumida conforme o quadro 4.

Organizações japonesas	Organizações americanas
Emprego para toda a vida.	Emprego em curto prazo.
Avaliação e promoção lenta.	Rápida avaliação e promoção.
Carreira não especializada.	Carreira especializada.
Mecanismos implícitos de controle.	Mecanismos explícitos de controle.
Processo de decisão coletiva.	Processos de decisão individual.
Responsabilidade coletiva.	Disponibilidade individual.
Preocupação com toda a organização.	Preocupação apenas com uma parte de organização.

Quadro 4: Comparação entre o modelo de gestão americano e japonês.

Fonte: Adaptado de Ouchi (1981).

Todos estão de acordo em que o segredo do sucesso da gestão japonesa está na forma como são encarados os recursos humanos. Neste aspecto, podem sintetizar-se os elementos essenciais do modelo de gestão japonesa da seguinte forma:

- emprego para toda a vida;
- promoção baseada na antigüidade;
- incentivo aos CCQ – Círculos de Controle de Qualidade;
- processo de decisão centralizado, mas participado em ordem a conseguir o consenso;

- treino e formação contínua; e
- sindicatos organizados na base empresarial.

Muitos destes elementos aqui sublinhados são hoje parte integrante da gestão de empresas ocidentais. De resto, Ouchi (*ibid*) caracterizava a Teoria Z como o resultado da síntese das duas tradições de gestão: a americana e a japonesa. Ainda, o sucesso dependeria da americanização da gestão japonesa. A Teoria Z nasceu, assim, da análise empírica de empresas que haviam adaptado formas de organização e de gestão próximas dos dois modelos.

Novas perspectivas no estudo das organizações

O termo perspectiva é utilizado aqui no sentido de paradigma, e descreve um conjunto de hipóteses, teorias e modelos que são comumente aceitos em determinado campo de atividade. Ora, como acabamos de ver, o paradigma clássico foi posto em causa, perdendo a capacidade explicativa da realidade organizacional.

Esta exposição examina os paradigmas emergentes, na perspectiva de três autores: [Peters](#) e [Waterman](#) (1982), [Kanter](#) (1989) e [Handy](#) (1989), cujos trabalhos procuram prever como é que as empresas se devem organizar no futuro, para que possam ter sucesso. Os trabalhos desses autores, distintos, mas complementares, exerceram uma profunda influência na redefinição, a partir dos anos de 1990, daquilo que se aceita como o provável futuro da Teoria administrativa e organizacional. Para conhecer esses trabalhos, começaremos por [Peters](#) e [Waterman](#).

Para saber mais

***Tom Peters** – Nascido em 1942, o livro *Na Senda da Excelência*, escreveu com Robert Waterman, que será sempre um marco na sua carreira por ter sido o best-seller da gestão mais vendido de sempre. Apesar disso, Peters começa o livro seguinte com as palavras: “Não existem empresas excelentes.” Antes de aderir à McKinsey, em 1974, trabalhou no Pentágono durante dois anos, após o que tirou um mestrado em Engenharia Civil, na Cornell University, e um MBA, em Stanford. Hoje lidera o The Tom Peters Group, sediado em Palo Alto, na Califórnia. É um popular animador de seminários, na sua maioria sobre a gestão da mudança.

***Robert Waterman** – Nascido em 1936, é o oposto do seu parceiro hiper-ativo Tom Peters, com o qual escreveu *Na Senda da Excelência*. Trabalhou 21 anos na McKinsey, e hoje gere a sua própria consultora. No livro *Renewal Factor*, continuou apegado ao tema da aprendizagem com os melhores. No livro *Adhocracy – The Power to Change*, desenvolveu o conceito de *cross-functional teams*. “Não podemos esperar que as empresas se mantenham excelentes para sempre. O segredo está em retirar lições quando estão no auge”, diz em *Frontiers of Excellence*, o livro em que regressa ao tema da excelência que o lançou para a ribalta dos gurus.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

Peters e Waterman: atributos das empresas excelentes

No seu livro *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies* (1989), Peters e Waterman defendem que existem oito atributos que caracterizam as empresas de sucesso. Estes são, em larga medida, opostos aos descritos nas teorias tradicionais. Os autores insistem que a abordagem racional é limitada, tanto pelo seu pendor conservador quanto por tornar a redução de custos a primeira prioridade, deixando o aumento de rendimentos em lugar secundário.

Os instrumentos analíticos, os quais caracterizam a abordagem racional, somente podem ser usados como ajuda e não como forma de substituir o julgamento humano. É a liberdade dada aos gestores e trabalhadores para experimentarem diferentes soluções que distinguem as empresas de sucesso.

Esta conclusão torna-se mais evidente ao analisarmos os nove atributos da excelência:

Inclinação para a ação

Uma das características das empresas excelentes é a sua inclinação para a ação. Mesmo quando estruturadas de forma clássica, elas têm mecanismos organizacionais capazes de lidar eficazmente tanto problemas decorrentes de velhas práticas burocráticas quanto com situações imprevistas e inusitadas. Estes mecanismos são conexos com a fluidez organizacional.

A fluidez organizacional consegue-se através do uso de grupos de trabalho, grupos de projetos, *task forces* forças-tarefa e círculos de qualidade.

Proximidade do cliente

As empresas de sucesso põem o cliente em primeiro lugar. É ele quem dita o produto, a quantidade, a qualidade e o serviço. Segundo Peters e Waterman, as empresas mais dinâmicas sublinham a importância dos clientes em detrimento da tecnologia e da baixa de custos.

Autonomia e espírito de empresa

Esta é, segundo Peters e Waterman, a principal característica das empresas de sucesso, que têm o que se chama de sistema de campeões.

- O **campeão de produto** normalmente é um fanático, muitas vezes dos quadros inferiores e, em geral, sem funções administrativas. Pelo contrário, normalmente é uma pessoa que gosta de trabalhar isolada, é egoísta e excêntrica. Mas, o que o caracteriza é sua crença no produto que tem em mente.
- O **Executivo campeão** de um produto é, regra geral, um antigo campeão de vendas do produto. Há muito que ele estava a acompanhar o processo de desenvolvimento, que observou o potencial que a nova idéia podia trazer para a organização, por uma inversão de tendência negativa que se desenhava.
- O **Padrinho** é normalmente um líder já idoso que acaba por ser o modelo do processo.

O espírito de empresa e a autonomia são também encorajados pelos processos de comunicação. E, neste sentido:

- os sistemas de comunicação são informais;
- a intensidade da comunicação é muito elevada;
- a comunicação administrativa conta com bom apoio tecnológico; e
- o sistema de comunicação intenso e informal atua como um sistema de controle muito apertado.

Produtividade através das pessoas

As companhias de excelência tratam os seus trabalhadores com respeito e dignidade; se referem a eles como parceiros, através dos quais conseguem aumento de produtividade e qualidade.

Mãos à obra pela criação de valores

A diferença entre o sucesso e o fracasso de uma companhia está muitas vezes relacionada com questões acerca de como a organização consegue despertar as energias e os talentos das pessoas que nela trabalham.

Despertar crenças

- Na possibilidade de melhorar;
- na importância dos detalhes de execução, nas pequenas peças que permitam fazer bem o trabalho;
- na importância de cada pessoa;
- na qualidade elevada dos serviços;
- de que a maior parte dos membros de uma organização deve ser inovadora e, como resultado, estar disposta a suportar as falhas que possam daí advir;
- na importância da informalidade como meio de melhorar a comunicação; e
- na importância do crescimento econômico e pessoal.

Manter-se no ramo que se domina

Como regra geral, de menor sucesso são as companhias que se diversificam numa gama variada de campos.

Formas simples e pequenas de Administração

O aumento de dimensão de uma empresa não deve tornar a estrutura mais complexa.

Propriedades simultaneamente rígidas e flexíveis

Segundo Peters e Waterman, as organizações de sucesso são desburocratizadas, anti-hierárquicas, inovadoras e, por maior que sejam, são dotadas de espírito de empresa, de pequena dimensão, com sistemas de retribuição com base na contribuição de cada um para a organização, e tem cultura ao mesmo tempo forte e flexível.

Em conclusão, a visão desses autores sobre as organizações de futuro, baseada no estudo das mais importantes empresas americanas foi extremamente importante não só na prática empresarial como também nas escolas de gestão.

Rosabeth M. Kanter e o modelo pós-empresarial

Rosabeth Kanter, no seu livro *When Giants Learn to Dance: Mastering the Challenges of Strategy, Management and Careers in the 1990* (1989), complementa e desenvolve o trabalho de Peters e Waterman tentando prever como é que as organizações serão no futuro se pretenderem ter sucesso. Kanter apela a uma revolução na gestão para criar o que denomina de organizações pós-empresariais. Se as grandes empresas pretenderem sobreviver num mundo crescentemente competitivo e em mudança contínua, têm que “aprender a dançar”. As organizações do futuro, segundo ela, devem prosseguir as estratégias a seguir relacionadas.

Para saber mais

***Rosabeth Moss Kanter** – nasceu em 1943. Socióloga norte americana, professora de Gestão em Harvard, impôs-se como especialista em gestão da mudança e a inspiradora do conceito de *empowerment*. O novo modelo de empresa que defende é magra e atlética com menos níveis de gestão, com o poder de um elefante e a agilidade de um bailarino.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

- **Reestruturar a fim de encontrar sinergias:** a sinergia ocorre quando o todo é mais que a simples soma das partes. Em termos práticos esse tipo de reestruturação significa que se deve desfazer das atividades que não são essenciais para a organização. Todavia isto não é suficiente, visto que a estratégia de reduzir o tamanho da burocracia organizacional, por si só, não torna as empresas eficientes. É necessário que as atividades fundamentais sejam mais eficientes, o que se pode conseguir através da informatização, da automação e terceirização. O resultado dessa estratégia deve levar as organizações a serem mais desburocratizadas, menos complexas e mais responsáveis, mas ela deve ter prosseguimento com os trabalhadores, envolvendo-os no processo e aumentando a sua motivação.
- **Abrir fronteiras para formar alianças estratégicas:** depois do “enxugamento” da organização torna-se necessário associá-la com outras empresas e formar alianças a fim de explorar oportunidades e pôr em comum idéias e informações. Estas alianças podem tomar três formas:
 - **alianças de serviços:** quando duas ou mais organizações formam um consórcio para levar a cabo um determinado projeto. Isto acontece quando as empresas são incapazes, por si, de implementar o projeto. Geralmente o objetivo é a investigação e o desenvolvimento. O exemplo é a aliança entre a Ford e a General Motors visando desenvolver novos materiais para o fabrico de automóveis;
 - **alianças oportunistas:** compreendem *joint ventures* cujo objetivo é tirar vantagens duma determinada oportunidade: por exemplo, a aliança entre a Rover e a Honda.

A primeira ganhou acesso à tecnologia japonesa e a segunda conseguiu penetrar nos mercados europeus; e

- **aliança de acionistas** neste caso a aliança é permanente e abrange a estrutura das organizações.
- **Criar novas aventuras, encorajando a inovação e o espírito da empresa:** segundo R. Kanter (1989), as organizações tradicionais têm grande dificuldade em tirar benefícios de atividades tradicionais e, ao mesmo tempo, antecipar atividades que serão necessárias no futuro, mas a sobrevivência da maioria das empresas depende da capacidade inovadora e da proliferação de novas idéias, desenvolvidas paralelamente à atuação tradicional.

Conseqüências do modelo pós-empresarial

Conseqüências para os empregados

Não há dúvida que o modelo pós-empresarial tem grandes implicações, quer para as organizações, quer para os empregados. Todavia, ao contrário de Peters e Waterman, Kanter não vê que os novos desenvolvimentos sejam uma bênção para os empregados. Em especial, chama a atenção para três áreas onde as mudanças terão conseqüência para os empregados:

- **sistemas de retribuição:** por razões que têm a ver com custos, equidade e produtividade, os sistemas de retribuição deixarão de ser baseados no tempo de serviço, na função e passarão a ser relacionados com o desempenho da empresa, dos indivíduos ou mesmo, de determinados produtos. No primeiro caso, a remuneração pode ser conseguida através da **participação nos lucros**. Não existe prévia determinação dos salários, mas estes serão fixados conforme os lucros da empresa. Já o segundo caso consiste na determinação de salário com base no **desempenho individual**. E o terceiro – *venture returns method* – consiste no pagamento de gestores e inventores ser efetuado com base na performance de determinado produto ou serviço. Através deste mecanismo estes são pagos de forma semelhante a empresários individuais;
- **carreiras e segurança no trabalho:** o conceito de carreira tende a desaparecer. As pessoas passarão a integrar uma organização não mais com o objetivo de ali permanecerem até a aposentadoria, mas a fim de aumentar conhecimentos e capacidades que lhes permitam porventura mudar de organização em busca de melhores oportunidades profissionais. Por outras palavras, cada um gere a sua própria carreira. Em conseqüência, o conceito de segurança no trabalho é substituído pelo de segurança de emprego. Segundo Kanter, estão sendo criadas

organizações cujas culturas facilitam a inovação e o espírito de empresa; e

- **estilo de vida dos trabalhadores:** nas organizações de futuro, o corpo gerencial terá grande liberdade para inovar e experimentar, haverá recompensas financeiras vinculadas ao desempenho dos funcionários e haverá grande controle sobre a sua área de responsabilidade. Nessas organizações o local de trabalho será também o centro da vida social.

Em conclusão, grande parte do trabalho de Kanter condiz com a visão de Peters e Waterman relativamente à inovação e ao espírito de empresa, cultura, flexibilidade e estrutura do trabalho. Existe, porém, uma grande diferença no que diz respeito ao papel das pessoas: segundo Kanter, o futuro dos empregados pode não ser tão “cor de rosa” como pretendiam os segundos.

Na próxima seção examinaremos o aparecimento de novas formas organizacionais na perspectiva de Charles Handy.

Handy e as organizações do futuro

Charles Handy, no livro *The Age of Unreason* (1989), defende que as organizações do passado, com base no trabalho intensivo, estão a desaparecer e sendo substituídas por outras baseadas no conhecimento e na criatividade. Estas serão menores, mais flexíveis e menos hierarquizadas.

Para saber mais

*Charles Handy – nasceu em 1932. Filho de um irlandês protestante e licenciado por Oxford, Charles Handy trabalhou na Shell International, na Malásia, e como economista em Londres. Após esta primeira experiência, resolveu fazer o MBA do MIT. Voltou então para Londres para coordenar a London Business School, onde ainda hoje é professor convidado.

<http://www.calidad.org/articles/mar97/3mar97.htm>

Handy identifica três tipos de organizações que dominarão o futuro, a seguir comentadas.

- **Organização do tipo folha de trevo:** essa organização, tal como o trevo propriamente dito, cuja folha tem três partes interligadas, apresenta três tipos distintos de trabalhadores, que são tratados diferentemente e têm diferentes expectativas: **um pequeno grupo de especialistas, uma fração contratual e uma força de trabalho flexível.**

O primeiro grupo é a primeira folha de trevo, constituído por profissionais especialistas, os quais formam o cérebro ou nervo central da organização. São simultaneamente especialistas e generalistas, no sentido que controlam a organização e determinada fração do trabalho. Porque são bem remunerados, é esperado que sejam leais à organização. Eles não têm superiores hierárquicos: não lhes é ordenado fazer, mas perguntado o que fazer.

A segunda folha do trevo é constituída por trabalhadores contratados, por outras organizações, ou pelos que fazem o trabalho em casa, os quais podem ou não trabalhar exclusivamente para a organização. São contratados para determinadas tarefas e são pagos conforme os resultados.

A terceira folha é constituída por mão de obra flexível, que compreende os trabalhadores temporários ou casuais.

Organizações desse tipo são dotadas de flexibilidade, sendo possível fazer o trabalho com eficiência, não tendo necessariamente o mesmo pessoal a trabalhar ao mesmo tempo e no mesmo local de trabalho.

- **Organização federal:** esse é o segundo tipo de organizações que Handy prevê vir a ser dominante no futuro. Ele define esse modelo como a variedade de organizações individuais aliadas sob a mesma bandeira e com alguma identidade. As organizações federais aparecem por duas razões: em primeiro lugar, porque as organizações em trevo se tornaram bastante grandes, o que as impede de tratar toda a informação; e em segundo, como resposta à mudança constante do ambiente empresarial cada vez mais competitivo.

A organizações em trevo estruturam-se e, embora mantendo a sua própria identidade, relacionam-se através de uma instituição de coordenação central, cuja função consiste em confrontar idéias das diferentes organizações em trevo e transformá-las em

objetivos concretos. Assim, a coordenação central está comprometida fundamentalmente com a criação de cenários e idéias para o futuro, dando liberdade aos especialistas para testar as novas idéias.

- **Organizações triplo I:** uma análise dos especialistas da organização em trevo, bem como da coordenação central dá-nos uma idéia da nova fórmula para o sucesso das empresas do futuro. Os trabalhadores do chamado “núcleo duro” destas organizações usam a inteligência para analisar a informação e geram idéias para novos produtos e serviços. Assim teremos organizações baseadas em triplo I – **Inteligência, Informação e Idéias**. Tratam-se de, na prática, do tipo de empresa a que Peter Senge (1990) chama de *learning organizations* (organizações de aprendizagem ou organizações que aprendem). Os especialistas devem passar parte do seu tempo a pensar e a estudar; devem encontrar-se regularmente com profissionais externos à organização; e participar em congressos e conferências com o objetivo de melhorar o capital humano da empresa.

Nessas organizações é dominante a cultura do consenso; os especialistas não são supervisionados no sentido tradicional, sendo-lhes permitido a experimentação de novas idéias e conceitos; finalmente, a flexibilidade dessas organizações e a imprevisibilidade do ambiente no qual operam significam que as carreiras serão menos permanentes.

Em suma, esta visão não é muito diferente da de Peters e Waterman, com duas exceções. A primeira é que Handy defende que nem todas as organizações irão adotar a mesma configuração; em segundo lugar, nas novas organizações nem todos serão tratados da mesma maneira.

Conclusões

As organizações vão mudar, estando ultrapassados os dias da produção em massa e da padronização. As novas organizações deverão assentar o sucesso na informação em detrimento do acesso às matérias-primas; em segundo lugar, o

cliente transformar-se-á no centro da organização, pelo que **Gestão de Qualidade Total** será adaptada por todas as empresas indistintamente. Em terceiro lugar, e como conseqüência, existirá uma integração de funções entre empresas e entre produtores e consumidores.

Assim sendo, o novo paradigma da organização é completamente diferente daquele nascido há cerca de 100 anos e que corresponde às teorias clássicas de organização e de gestão.

Se estabelecermos um contraste entre as velhas e as novas organizações verificamos que o que é importante agora é a inteligência; a capacidade de fazer uso inteligente da informação para criar idéias que acrescentam valor e aumentam a competitividade. As novas organizações são acharadas na estrutura, ou melhor, a estrutura perde a importância. As carreiras no futuro dependerão fundamentalmente da capacidade do indivíduo manter-se empregado e a empregabilidade, por sua vez, dependerá de conhecimentos gerais e não funcionais. Vai ser normal mudar de organização, e a nova organização procurará desenvolver culturas abertas, flexíveis e pragmáticas que promovam a criatividade.

É oportuno sublinhar que se trata de um paradigma emergente e não de uma realidade concreta. Apesar disso é necessário não ignorar desde já vários problemas associados com a estrutura, política organizacional e com os trabalhadores.

Quanto às **estruturas** é evidente que nem todas as organizações têm que ser necessariamente inovadoras e muitas delas, para poderem funcionar com eficiência, devem continuar a ser tayloristas.

Relativamente à **política organizacional** ou **poder** no seio da organização, nada é dito pelos arautos da nova organização. Pura e simplesmente ignora-se que haja conflitos nas organizações.

Finalmente, como já dissemos, não só benefícios advirão para os trabalhadores com o novo tipo de organização. Desde logo, porque haverá exigências de que os trabalhadores dediquem-se completamente à organização, muitas vezes em detrimento da dedicação às suas famílias. Além disso, as novas organizações passarão por processos radicais de enxugamento, o que poderá ter sérias implicações em termos de desemprego.

Na unidade 6 você vai ver que o problema irá ser solucionado, tendo em conta a inevitabilidade da mudança.

BIBLIOGRAFIA

ALVES, Manuel Lopes. **A Reengenharia dos Processos de Negócio**. Lisboa: Texto Editora, 1995.

BLANCHARD, Kenneth; JOHNSON, Spencer. **The One-minute Manager**. New York: Morrow, 1982.

BLAU, Peter Michael; SCOTT, Richard. **Formal Organizations**. S. Francisco Chandler, 1962.

CROZIER, Michel; FRIEDBERG, Erhard. **L'Acteur et le Système**. Paris Seil, 1979.

CROZIER, Michel. **Le Phénomène Bureaucratique**. Paris Seil, 1963.

CYERT, Richard; MARCH, James. **A Behavioral Theory of the Firm**. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1963.

DEAL, Terence; KENNEDY, Allan. **Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life**. Reading, Ma.: Addison-Wesley Pub, 1982.

ETZIONI, Amitai. **A Comparative Analysis of Complex Organizations**. New York: Free Press, 1961.

FREIRE, Adriano. **Gestão Empresarial Japonesa: Lições para Portugal**. Lisboa: Editorial Verbo, 1955.

FRENCH, Wendell. Organization Development Objectives, Assumptions and Strategies. **California Management Review**, 1969. v. 12:22-34.

FRIEDBERG, Erhard. Le Pouvoir et la règle: Dynamique de l'action Organisée. **Revue Française du Sociologie**. Paris: p. 531-557, 1992.

HANDY, Charles. **The Making of Managers**. Sheffield: MSC, 1987.

_____. **The Age of Unreason**. London: Arrow, 1989.

HAYES, Robert; ABERNATHY, William J. Managing our Way to Economic Decline. **Harvard Business Review**, 1980. Vol 58:67-77.

HOFSETEDE, Geert. **Culture Consequences**: International Differences in Work-Related Values. London: Sage, 1980.

KANTER, Rosabeth. **When Giants Learn to Dance**: Mastering the challenges of Strategy, Management, and Careers in the 1990s. London: Unwin, 1989.

LIKERT, Rensis. **New Patterns of Management**. New York: McGraw-Hill, 1961.

MARCH, James G.; SIMON, Herbert A. **Organizations**. New York: John Wiley & Sons, 1958.

MATSUSHITA, Konosuke. **Why the West Will Loose**. Industrial Participation, Spring: 1985. 8.

MINTZBERG, Henry. **The Nature of Managerial Work**. New York: Harper & Row Publishers, 1973.

_____. **Structuring in Fives**: Designing Effective Organizations. Toronto: Prentice-Hall, 1983.

_____. **Le Pouvoir dans les Organizations**. Montréal: Organizations/Agency d'Arc, 1986.

_____. **Mintzberg on Management**. New York: Free Press, 1989.

OUCHI, William. **Theory Z**: How American Business can Meet the Japanese Challenge. New York: Addison-Wesley Pub comp, 1981.

PASCALE, Richard Tanner; ATHOS, Anthony G. **The Art of Japanese Management**: Applications for American Executives. New York: Warner Books, 1981.

PETERS, Thomas, WATERMAN JR., Robert. **In Search of Excellence**: Lessons from America's Best-Run Companies. London: Harper & Row, 1989.

PFEFFER, Jeffrey. **Power in Organizations**. Marshfield, MA: Pitman, 1981.

PFEFFER, Jeffrey; SALANCIK, Gerard. **The External Control of Organizations**: A Resource of Organizations. New York: Harper & Row, 1978.

PORTER, James L.; REHDER, Helen; REHDER, Robert R. The Making of Managers: Na American Perspective. **Journal of General Management**. 1987. V. 14 n. 4: 62-76.

RELATÓRIO SOBRE O ESTADO DA ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA AMERICANA. **Reinventar a Administração Pública**. Lisboa: Quetzal Editors, 1994.

REVISTA. **The Economist**. 1988, may 18th

TRACY, Goss; PASCALE, Richard; ATHOS, Anthony. The Reinvention Roller Coaster: Risking the Present for the Powerful Future. **Harvard Business Review**: 1993. Nov/Dez.