



**UNILASALLE**  
CENTRO UNIVERSITÁRIO LA SALLE



ELÍABE MUNIZ DE TOLEDO

**AS RELAÇÕES DE PODER NAS EMPRESAS:  
UMA VISÃO A PARTIR DE MAQUIAVEL**

CANOAS, 2007

ELÍABE MUNIZ DE TOLEDO

**AS RELAÇÕES DE PODER NAS EMPRESAS:  
UMA VISÃO A PARTIR DE MAQUIAVEL**

Trabalho de conclusão apresentado à banca examinadora do curso de Filosofia do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, como exigência parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Filosofia, sob orientação do Prof. Gilmar Zampieri.

CANOAS, 2007

## **TERMO DE APROVAÇÃO**

ELÍABE MUNIZ DE TOLEDO

### **AS RELAÇÕES DE PODER NAS EMPRESAS: UMA VISÃO A PARTIR DE MAQUIAVEL**

Trabalho de conclusão aprovado como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Filosofia do Centro Universitário La Salle – Unilasalle, pela seguinte banca examinadora:

Prof. Gilmar Zampieri.  
Unilasalle

Prof. Rudinei Müller  
Unilasalle

Prof. João Miguel Back  
Unilasalle

Canoas, 21 de novembro de 2007.

Nem a necessidade nem o desejo, mas o amor pelo poder é o demônio da humanidade. Dê-se aos homens todo o possível – saúde, alimento, abrigo, prazer – e eles continuam infelizes e caprichosos, porque o demônio está sempre à espreita; e ele precisa ser satisfeito. Tire-se dos homens tudo o mais e satisfaça-se esse demônio; então eles serão quase felizes – tão felizes quanto podem ser homens e demônios.

Friedrich Nietzsche,  
Aurora

## **RESUMO**

Este trabalho faz um paralelo entre a dinâmica da busca, conquista e manutenção de poder descritas por Nicolau Maquiavel no século XV e as estruturas políticas das empresas no final do século XX e início do século XXI. É dividido em duas partes: a primeira descreve as estruturas internas das empresas e as relações de poder observadas entre os vários níveis hierárquicos; a segunda descreve a dinâmica da empresa com entidades externas, como concorrentes, funcionários, entidades governamentais e mercado em geral. É possível notar uma semelhança entre a ética proposta por Maquiavel, utilitarista, justificada pelos fins, com vistas a manter a unidade e a estabilidade do estado, e o espírito de obtenção de resultados pelo qual as corporações manifestam sua missão. Mesmo quando há um equilíbrio de forças entre gestores empresariais e a sociedade usuária de seus produtos e serviços, há um consenso de que a obtenção de resultados materiais é o principal motivo de sua existência.

Palavras-chave: Poder. Ética. Utilitarismo. Guerra. Empresa.

## **ABSTRACT**

This document brings a comparison between the dynamics of the power seeking, conquering and maintenance described by Niccolò Machiavelli in the century XV and the political structures in the companies at the end of century XX and beginning of century XXI. It is divided in two parts: the first one describes the internal structures in the companies and the power relationships observed among the several hierarchical levels; the second one describes the dynamics of the company related to external entities, like competitors, employees, government departments and market in general. It's possible to notice a similarity between the ethics proposed by Machiavelli, utilitarian, justified by its ends, intended to keep the state unity and stability, and the spirit of results orientation by which corporations manifest their mission. Even when there is a balance between corporate managers and the society that uses their products and services, there is a consensus that getting results is the main objective of a corporation existence.

Key words: Power. Ethics. Utilitarianism. War. Company.

## SUMÁRIO

<b>1 INTRODUÇÃO.....</b>	<b>6</b>
<b>2 VIDA, OBRA, CONTEXTO HISTÓRICO E RECEPÇÃO DA OBRA DE MAQUIAVEL.....</b>	<b>9</b>
<b>3 A DINÂMICA INTERNA DE PODER NAS EMPRESAS À LUZ DE MAQUIAVEL</b>	<b>16</b>
<b>3.1 A liderança e o tratamento de conflitos.....</b>	<b>16</b>
<b>3.2 Delegação e descentralização do poder.....</b>	<b>19</b>
<b>3.3 Autoridade e liderança.....</b>	<b>21</b>
<b>4 A EMPRESA E A GUERRA NO MERCADO.....</b>	<b>27</b>
<b>5 CONCLUSÃO.....</b>	<b>33</b>
<b>REFERÊNCIAS.....</b>	<b>35</b>

## 1 INTRODUÇÃO

A dinâmica do poder acontece em todos os níveis sociais. Especialmente nas empresas a conquista e a manutenção do poder costuma acontecer de forma mais evidente.

Tentamos verificar com este trabalho se a literatura referente aos aspectos gerenciais e de comando nas empresas retratam ou oferecem subsídios para a manutenção de suas estruturas organizacionais considerando as relações de poder, e se de alguma forma se assemelham à dinâmica descrita por Maquiavel.

Quando falarmos de domínios e poder nas empresas, estaremos tratando em um sentido amplo, ou seja, desde cargos de supervisão de primeiro nível, passando por posições intermediárias e de alto escalão, abrangendo inclusive a disputa de mercado entre empresas, o que muitas vezes é tratado de maneira metafórica como uma ‘guerra’ por melhores posições na preferência do consumidor, e seus grupos funcionais muitas vezes são chamados de ‘soldados’, ou ‘força de vendas’, ou ‘força de compras’. Os funcionários das linhas de produção também são geralmente denominados de “linha de frente”, trazendo não por coincidência esta analogia com as guerras normalmente travadas pelos principados aos quais Maquiavel fazia referência.

O problema filosófico discutido e analisado neste trabalho é a forma como é tratada a ética do poder na nossa vida cotidiana no ambiente das empresas. Partimos da hipótese de que o ambiente empresarial utiliza a mesma ética descrita por Maquiavel no século XVI, uma ética utilitarista e instrumental, voltada para os fins, para o resultado econômico e para a estabilidade dos mecanismos de produção, ao contrário da ética cristã, que prega a compaixão e o apoio aos mais fracos.

Pode-se lembrar que não existe líder sem a aceitação de seus liderados, ou seja, o surgimento de líderes está sempre atrelado a uma condição ambiental e social que possibilita seu estabelecimento e, eventualmente, prosperidade em determinada comunidade. É possível citar como exemplos desta dinâmica o que aconteceu com Mahatma Gandhi, Adolf Hitler, Saddam Hussein, entre outros.

Apesar de convivermos todo o tempo com estruturas de poder, conhecermos as hierarquias mais comuns existentes nos diversos tipos de organização social, com frequência o cidadão regular desconhece as táticas intrincadas para a obtenção e manutenção destas estruturas de poder, da forma como é descrita por Maquiavel.

As empresas, por serem detentoras de poder econômico e por fazerem parte da vida cotidiana de muitos cidadãos, não raramente são objetos destas disputas políticas internas. Tais disputas políticas podem ser causa de frustrações e fantasias, quando se desconhece as formas como elas se desenrolam.

Talvez, ao conhecerem-se as formas em que acontecem as disputas políticas, a obtenção e a manutenção do poder nas empresas, a convivência com esta dinâmica torne-se mais simples, e possivelmente mais pacífica.

Internamente há as disputas de poder entre os líderes - supervisores, gerentes, diretores - e entre o grupo gerencial com o grupo de funcionários de primeira linha. Podemos verificar duas dinâmicas sutilmente diferentes com objetivos pessoais e objetivos organizacionais que possam apresentar expectativas conflitantes em alguns casos e convergentes em outros casos.

Da mesma forma, a interação da empresa com o mercado pode assemelhar-se a uma guerra, onde a obtenção de novos clientes é chamada de 'conquista', e superar um concorrente pode ser denominado 'derrotar um competidor'. As técnicas utilizadas pelas empresas, com frequência são denominadas de 'estratégia', que pode ser traduzido também como 'Arte de conceber operações de guerra'.

Maquiavel identifica apenas dois regimes: as Repúblicas - o governo em comum - ou os Principados - governo de um homem só que pode exercê-lo por herança, por indicação, ou pela força. Ao contrário da filosofia política dos antigos que identificava: a Monarquia - governo de um só; a Oligarquia - governo de um grupo - e a Democracia - o governo de muitos -. O autor considerava 'natural o desejo de conquistar', e que quando há sucesso em suas atividades e empreendimentos, poucos príncipes são censurados. O indivíduo que ascende ao poder pela astúcia, só o conseguirá através do apoio popular ou o apoio dos poderosos, aproveitando-se da oportunidade quando esta surge. Maquiavel também entendia o conceito de virtude como astúcia, ao contrário da tradição cristã, que definia virtude como bondade e justiça.

A política é trabalhada por Maquiavel, observando-se o espaço do poder, dentro de uma existência coletiva, e que tem prioridade sobre as demais esferas da vida humana. Neste aspecto a política funde-se com a realidade objetiva, com os problemas concretos das relações entre os homens: deixa de ser prescritiva e passa a ser vista como uma técnica, com leis e

regulamentos próprios, pertinente ao cotidiano dos indivíduos. Para ele a política deve preocupar-se com as coisas como são, em toda a sua crueza, e não com as coisas como deveriam ser, com todo o moralismo que lhe seria esperado. Diz-se, portanto, que a visão de Maquiavel sobre a política é desprovida de pressupostos éticos, encarada friamente, e até denunciando a ingenuidade das teorias políticas de seus contemporâneos. Foi inovador neste ponto, pois a tradição grega ligava ética à política, não concebia a separação. Aristóteles tinha resumido esta posição quando definiu a política como uma extensão da ética.

O desconforto com o poder é relativamente comum, e pode ao mesmo tempo ser mais problemático de que se deveria esperar. Para muita gente a relação com o poder é um dos aspectos mais profundos e ambivalentes da vida. Até mesmo a palavra em si ('poder') desperta sentimentos de forte desejo e profundo medo nas pessoas.

O capítulo 2 descreve a vida, obra e as diversas reações provocadas nos séculos seguintes a Maquiavel até os dias atuais. Discorre sobre diferentes interpretações a respeito de seus escritos, mais especificamente sobre uma proposta ética que supostamente pode-se adotar a partir daí. Trata-se de uma ética do poder. Uma ética utilitarista e instrumental, com o fim de se manter a estabilidade social.

No capítulo 3 há uma comparação desta mesma proposta ética inaugurada por Maquiavel com os modelos narrados por autores ligados à administração de empresa e as relações internas de poder em suas estruturas políticas.

O capítulo 4 também compara a ética instrumental descrita anteriormente com as relações externas de poder entre as empresas e organismos com os quais elas interagem, como mercado, concorrentes, sociedade, investidores e consumidores.

## **2 VIDA, OBRA, CONTEXTO HISTÓRICO E RECEPÇÃO DA OBRA DE MAQUIAVEL**

Maquiavel - Niccolò Machiavelli - nasceu em Florença, a 3 de maio de 1469, filho de um jurista. De seus primeiros anos pouco se sabe. Suas obras demonstram ampla leitura dos clássicos latinos e italianos; certamente não aprendeu grego. Por outro lado, está distante também da frivolidade erudita comum em seu século. Sua vida pública começou aos 26 anos, como secretário da comuna. Por 14 anos Maquiavel esteve a serviço da cidade de Florença, ocupado em missões diplomáticas e militares. Nesse serviço viajou muito, pelos pequenos estados independentes da Itália e também a outros países. Essas experiências foram essenciais no desenvolvimento de seus ideais políticos. Casou-se em 1502, e há registros de que não foi marido fiel - gostava também de beber e de escrever baixa pornografia. Nesse mesmo ano esteve em missão junto ao duque Cesare Borgia, cujo modo astuto e duro de fazer política muito o impressionou. De volta a Florença, preocupou-se com questões militares, como a reforma da milícia da cidade, e seguiu escrevendo esporadicamente peças históricas e literárias. Esteve em missões diplomáticas na Alemanha e na Suíça, das quais retornou em 1508, e foi importante sua interferência na derrota de Pisa, então em guerra com Florença. Em 1512 a cidade se rendeu aos Médici, e Maquiavel viu sua carreira política terminar. Foi exilado e preso, acusado de conspiração. Dedicou-se como nunca a ler e escrever nesses anos dos quais datam *O Príncipe*, *Discursos Sobre as Décadas de Tito Lívio* e *Arte da Guerra*, além de comédias e uma história de Florença. Seus principais objetivos não eram literários: *O Príncipe* é espelho de uma época de crise, para a qual uma mente como a do autor via solução apenas na intervenção de um déspota poderoso, que unificaria a Itália fragmentada, o maior sonho político de Maquiavel, que morreu a 20 de junho de 1527, séculos antes que - com base também em suas idéias - essa unificação ocorresse.

Maquiavel foi contemporâneo da Reforma protestante e dos grandes descobrimentos marítimos. Espectador de um tipo novo de Estado, o Estado Moderno Centralizado, que aboliu os particularismos políticos e feudais e instalou o absolutismo monárquico, forma de

governo que prevaleceria até o início da Idade Contemporânea. Os dois alicerces em que se baseava a estrutura medieval, o clero e a nobreza, já não conseguiam manter a hegemonia política. A lógica da dominação que partia do feudo, seguindo um complexo escalonamento de poder até chegar ao rei, já fora substituída por outra composição, que incluía os burgueses ligados às corporações de ofício e de comércio, e os grandes financistas.

O Estado feudal, marcado pela descentralização política, onde cada nobre tinha uma parcela de soberania, com seu próprio exército, sua justiça, sua moeda e seu sistema tributário, cedia lugar ao Estado moderno, centralizado e unificado. A idéia de governo absoluto, totalmente estranha aos padrões medievais, era agora a palavra de ordem.

O poder na Idade Média era sempre limitado. O do rei, pelos nobres; o poder destes limitado pelas imposições de costume, da tradição ou da ‘vontade de Deus’ que compunham uma constituição invisível, assegurando alguma garantia contra o arbítrio dos poderosos até o mais humilde servo. Tudo isso passava pelas bênçãos e pela rígida fiscalização da Igreja Católica, que no parcelamento de poder do feudalismo, constituía um verdadeiro super-Estado. Além de ter seu território localizado na Itália, o poder da Igreja medieval era reforçado por um vasto arsenal ideológico, um código severo de leis canônicas e tribunais eclesiásticos quase sempre dispostos a antecipar para este mundo o julgamento que as almas deveriam sofrer além-túmulo. A burguesia invocava novos valores cosmopolitas, ridicularizava a nobreza e seus atributos e transformava a Igreja em alvo de severas críticas.

Na Itália do Renascimento reinava grande confusão. A tirania estava em pequenos principados, com governantes sem tradição dinástica ou de direitos contestáveis. A ilegitimidade do poder gerava situações de crise e instabilidade permanente, onde somente o cálculo político, a astúcia e a ação rápida e fulminante contra os adversários eram capazes de manter os príncipes. Esmagar ou reduzir à impotência a oposição interna, atemorizar os súditos para evitar a subversão e realizar alianças com outros principados constituíam o eixo da administração. Como o poder se calcava exclusivamente em atos de força, era natural que pela força fosse deslocado deste para aquele senhor. Nem a religião, nem a tradição, nem a vontade popular o legitimavam e ele tinha de contar com sua energia criadora. A ausência de um estado central e a extrema multipolarização do poder criavam um vazio, que as mais fortes individualidades tinham para ocupar. (DALL’AQUA, 2006, p. 12-19).

Brasil(2007, p. D1<sup>1</sup>) esclarece que Maquiavel foi mal interpretado ao longo dos anos, como se advogasse a corrupção e a desonestidade. Numerosas passagens de seu livro aparentemente defendem o oposto dos valores cristãos. Ele tinha uma opinião bastante negativa dos seres humanos e das sociedades em que vivem. A fama de corrupto e ganancioso atribuída a Maquiavel é falsa. O livro *O Príncipe*, que ainda hoje encoraja governantes a matar e a dominar de forma cruel, e por ser o manual operacional para um líder político ditatorial, foi sempre mal compreendido. Maquiavel não criou o ‘maquiavelismo’, apenas o descreveu. Esta fama deu-se pelo fato de ele retratar o ‘lado negro’, fazendo com que seja mais difícil de as pessoas aceitarem o que ele tem a dizer.

Ao longo dos séculos surgiram diversas interpretações, por vezes diferentes ou incoerentes, da obra de Maquiavel. A obra *Discursos* possui um tom mais republicano, enquanto a obra *O Príncipe* trata mais fortemente de um modelo absolutista. Tais diferenças na interpretação de sua obra não é exclusividade de Maquiavel. Também podemos ver o mesmo fenômeno ocorrendo com autores como: Platão, Rousseau, Hegel e Marx. Há comentaristas que dizem que a narrativa crua de Maquiavel explica-se por seu senso calculista, criando uma obra típica de seu período, um espelho para os príncipes, um exercício de gênero bastante comum na Renascença. Maquiavel é visto neste caso como um realista, analista objetivo e fiel que descreveu os traços característicos que os outros não admitiam ou reconheciam. Outros comentaristas dizem ser uma obra de sátira, pois ele sem dúvida não pode ter querido dizer literalmente o que disse, mas que talvez seja uma narrativa admonitória. Há quem diga ainda que se trata de um texto anticristão, com o objetivo de prover um ataque à igreja e todos os seus princípios (caridade, misericórdia, sacrifício, amor a Deus, desprezo pelos bens deste mundo, fé na vida após a morte), e uma defesa da visão pagã da vida (coragem, vigor, fortaleza na adversidade, realização pública, ordem, disciplina, felicidade, força, justiça, afirmação das reivindicações apropriadas de cada um), afirmando que a moral cristã torna a sociedade fraca, preferindo suportar o mau ao invés de lutar contra ele, algo que pode ser confirmado por Maquiavel:

A causa disto, na minha opinião, está menos na fraqueza em que a moderna religião fez mergulhar o mundo, e nos vícios que levaram tantos Estados e cidades da Cristandade a uma forma orgulhosa de preguiça, do que na ignorância do espírito genuíno da história. Ignorância que nos impede de aprender o seu sentido real, e de nutrir nosso espírito com a substância. O resultado é que os que se dedicam a ler a história ficam limitados à satisfação de ver desfilar os acontecimentos sob os olhos sem procurar imitá-los, julgando tal imitação mais difícil, impossível. Como se o

---

<sup>1</sup> Esta citação foi retirada de um artigo de jornal que nomeia seus cadernos como caderno A, caderno B, caderno C, e assim por diante. As páginas de cada caderno seguem o mesmo padrão: o caderno A é paginado com A1, A2, A3, etc; o caderno B é paginado com B1, B2, B3, etc. Como a citação foi retirada da primeira página do caderno D, sua página é denominada D1.

sol, o céu, os homens e os elementos não fossem os mesmos de outrora; como se sua ordem, seu rumo e seu poder tivessem sido alterados. (1982, p. 18).

Outros autores consideram Maquiavel um humanista angustiado que, longe de procurar suavizar a impressão criada pelos crimes que descreve, lamenta os vícios dos homens que tornam politicamente inevitáveis tais perversidades, e que experimentava ocasionalmente uma ‘náusea moral’ ao contemplar um mundo em que os fins políticos só podem ser alcançados por meios moralmente maus, sendo por isso o homem que estabeleceu o divórcio entre as províncias da política e da ética. Alguns autores o consideram ainda um patriota apaixonado, que via em Cesare Borgia - governador de Florença na época de Maquiavel - o homem que, se tivesse vivido, poderia ter libertado a Itália dos bárbaros franceses, espanhóis e austríacos que estavam oprimindo o país e reduzindo-o à miséria e pobreza, decadência e caos. Apesar de o próprio Maquiavel discorrer a preferência pela liberdade e pelo governo republicano, há situações em que um príncipe forte é preferível ao invés de uma república fraca. Há quem diga, entretanto, que Maquiavel não passava de um bajulador venal e traiçoeiro, ansioso para servir a qualquer senhor (BERLIN, 2002, p.300-316).

Berlin (2002, p. 320-321) coloca, por exemplo, que a proposta amoral de Maquiavel pode envolver os governantes em crueldades terríveis. Moisés e Teseu, Rômulo e Ciro, todos mataram, mas o que eles criaram foi glorioso e duradouro. Se todos os homens fossem bons, essa máxima de romper um compromisso se a necessidade exigir não seria boa, mas os homens são ruins. Portanto a força e a perfídia devem ser enfrentadas com força e perfídia. Líderes como Aníbal foram cruéis, e a crueldade não é uma qualidade louvável, mas se uma sociedade sadia só pode ser construída pela conquista e se a crueldade é necessária para esse fim, então ela não pode ser evitada. Maquiavel não é sádico, ele não sente prazer com a necessidade de empregar a crueldade ou a fraude para criar e manter o tipo de sociedade que admira e recomenda. Seus exemplos e preceitos mais selvagens aplicam-se apenas a situações em que a população é inteiramente corrupta e precisa de medidas radicais para que sua saúde seja restaurada. Quando uma sociedade é relativamente sadia, seria totalmente errado praticar violência pela violência, pois o resultado seria a destruição da ordem social, quando o objetivo do governo é criar ordem, harmonia e força. O mero desejo de poder é destrutivo. Governantes tiranos que assumiram o poder matando seus colegas cidadãos, traindo amigos, agindo sem fidelidade nem misericórdia, foram alçados ao poder, mas sem alcançar a glória.

Ao refletir sobre uma possível ética política proposta por Maquiavel, distanciando-a da ética cristã, Chisholm (2004, p. 52) utiliza a idéia de que a justificativa para tais princípios de ação seriam a manutenção de uma ordem estável em meio a um mundo de contingência e

acaso. O empreendimento humano coletivo, o Estado, é o contexto dentro do qual esta ordem pode ser criada, portanto é o objeto adequado da lealdade do agente político para com algo que transcende seu benefício pessoal. O propósito da ação política é estabelecer uma ordem coletiva estável e segura, com esse e somente esse propósito é que a tática da tirania pode ser usada sem incorrer na mera criminalidade. Ao descrever a condição da Itália à mercê dos ‘bárbaros’, Maquiavel ataca os fracassos, a estupidez e a brutalidade dos nobres italianos, os condenando peremptoriamente como uma classe predatória que atacou seu próprio povo em vez de governar com sabedoria. A indolência e a cupidez dos príncipes italianos apresentam um forte contraste com o governante hábil, consciente dos usos e dos limites do poder, que parece ser a esperança de Maquiavel. O compromisso com a ‘verdade efetiva da coisa’, onde o príncipe deve repudiar a autocomplacência e assumir uma conduta quase ascética, devotando-se aos deveres de seu ofício e não à indolência e ao excesso. Falar do divórcio entre a política e a moralidade pode ser um equívoco, na medida em que se insiste na natureza universal da moralidade, ao passo que Maquiavel julga que o mundo não se submete a conceitos universais, havendo somente respostas para circunstâncias particulares. Na realidade, o tratamento dado por Maquiavel aos exemplos que fornece torna claro que ele não busca substituir a moralidade cristã por uma moralidade pagã restaurada. Em vez disso, ele subverte a ordem da moralidade tradicional precisamente para estabelecer que a ação política justifique a si mesma, tendo uma ética implícita na própria lógica da política.

A ética política implícita na lógica da política aparece pela primeira vez na preocupação de Maquiavel com as considerações pragmáticas que restringem a conduta de um príncipe: O príncipe é forçado pela prudência a não abusar de seus súditos, a lhes fornecer segurança e a estabelecer uma ordem estável. Essa ‘economia da violência’ é uma das características do esquema normativo de Maquiavel, permitindo-lhe distinguir entre os bons e maus governantes, não com base na bondade moral, mas nos critérios políticos que estabelece em termos de efeito das ações desses governantes e o legado deixado por eles às gerações seguintes. A centralidade dos efeitos políticos no pensamento de Maquiavel levou muitos comentaristas a argumentarem que ele simplesmente rejeita a moralidade ou, pelo menos, separa a política da moralidade. É verdade que Maquiavel não está interessado nas tradições da filosofia moral, mas ele não está cego para a distinção entre bem e mal. Em vez disso, o esquema avaliativo de Maquiavel está fundado num bem que ele vê como fundamental: o estabelecimento da ordem temporal. Esse ponto está no centro da inovação de Maquiavel – na realidade, da sua modernidade – pois faz dele um consequencialista do mais alto grau, de um modo que é completamente incompatível com as virtudes clássica e cristã. O propósito da

ética de Maquiavel não é a salvação da alma ou o aperfeiçoamento do caráter, nem mesmo a glória em si, mas a criação de algo que possa ser julgado bom por causa de suas conseqüências humanas. O consequencialismo de Maquiavel privilegia a reordenação criativa das circunstâncias como o ato humano por excelência. Os efeitos dos novos modos e ordens criados justificam os atos necessários para o seu estabelecimento. Maquiavel não foi simplesmente um técnico da política do poder ou um imoralista. Mais que isso, foi um filósofo político que formulou uma ética para o campo da política. Apenas quem é moralmente obtuso pode deixar de perceber que Maquiavel sabia muito bem que estava aconselhando a prática de atos imorais, não simplesmente a análise desapaixonada do mundo, mas ele também estava buscando estabelecer uma ética política auto-suficiente, que pode ser considerada uma moralidade ‘efetiva’. No inflexível consequencialismo de sua tentativa repousam tanto o seu frio distanciamento em relação à nossa virtude liberal contemporânea quanto uma modernidade fundamental que é por demais venenosa para as concepções tradicionais de moralidade – sejam cristãs ou pagãs – para permitir que ele seja representado como um retorno à virtude do passado (CHISHOLM, 2004, p. 52-75).

Aranha (2006, p. 9-11) relata que a fama negativa de Maquiavel vem desde o tempo em que o livro *O Príncipe* foi colocado no *Index* – índice de livros proibidos pela igreja. O adjetivo Maquiavélico tem sido usado não somente para fazer referência a políticos como Napoleão ou Hitler, como também para qualquer adversário, mesmo dentro da própria igreja, como eram depreciados anglicanos, jesuítas ou ateus, ou mesmo o próprio diabo, que chegou a ser chamado de *Old Nick*. Algumas pessoas que ajudaram a propagar a má fama de Maquiavel sequer leram suas obras. Todo mito, ao mesmo tempo que diz algumas coisas, esconde outras. Ao mesmo tempo em que revela, também oculta. Por uma leitura apressada de suas obras, por ignorância e até por má-fé, certos políticos buscam em Maquiavel o modelo adequado aos seus interesses. Ou, em contrapartida, os cidadãos continuam acusando os maus políticos de maquiavélicos. Pode-se dizer que ao fingir dar lições aos reis, Maquiavel deu-as aos povos.

Ao perceber quais são as fendas, as rupturas que tornam ultrapassadas ou pelo menos insuficientes as interpretações teóricas vigentes, Maquiavel elabora conceitos, buscando equacionar de forma coerente os problemas dos novos tempos. Tomando ‘a decisão de seguir uma senda ainda não trilhada’, desvia a atenção dos problemas freqüentemente abordados pelos estudiosos da política. Ao contrário de como haviam elaborado Platão e Aristóteles, Maquiavel não se preocupa em saber como ‘deveria ser’ o governo ou o governante ideal. Interessa, isso sim, analisar como os homens governam, qual o limite ao uso da violência para

conquistar ou manter o poder, ou quando o poder se torna arbitrário. E principalmente: o que deve ser feito para se instaurar um Estado estável. Ele inaugura uma forma inédita de abordar o fato político e como a política real (e não utópica) se funda no reconhecimento da contingência de toda ação política. Para Platão o bom governante deveria ser o mais sábio, pois só é justo quem conhece a justiça, e só pode exercer o poder quem conhece a ciência política. Suas tentativas de transformar tiranos em filósofos, porém, foram frustradas. Em uma de suas viagens à Sicília foi preso e vendido como escravo, sendo resgatado depois por amigos. Da mesma forma Aristóteles crê que o filósofo possui a ‘sabedoria política’, e esboça o perfil do bom governante capaz de se guiar pela justiça e prudência, cuja expressão máxima é a moderação (ARANHA, 2006, p. 37-39).

Uma das novidades da nova perspectiva de compreensão da política é o reconhecimento da ‘permanência do conflito’. Não se trata mais de sonhar com sociedades estáticas nas quais se realizaria de uma vez por todas o ideal de estabilidade ao se alcançar a realização do bem comum. O que está se configurando nos tempos de Maquiavel é um novo conceito de ordem, não mais uma ordem estática estabelecida a partir de hierarquia pré-fixada, mas a ordem mundana das relações sociais, ordem construída pelo homem. Utiliza seu caráter empirista, refutando os critérios da política normativa clássica. Tornando-se fiel a outra tendência do Renascimento, o utilitarismo, pois diz que a importância de *conhecer* política é *agir* politicamente. Apesar da maior complexidade do modelo político descrito na época, a diluição do poder entre as diversas entidades – o príncipe, os aristocratas e o povo – torna o Estado mais estável, pois podem com facilidade controlar-se mutuamente. Maquiavel busca compreender a *lógica da força*, pois a inteligência da força está no coração da política. Neste sentido, a *violência destruidora* não se confunde com a *violência instauradora*, que visa fundar o Estado ou salva-lo da corrupção. Convém distinguir também a *violência permanente* daquela provisória e instituinte da ordem e que, portanto, deveria tender a desaparecer (ARANHA, 2006, p. 44-75).

### **3 A DINÂMICA INTERNA DE PODER NAS EMPRESAS À LUZ DE MAQUIAVEL**

Neste capítulo serão investigados particularmente a dinâmica e as disputas internas de poder dentro das empresas, a conquista de degraus mais altos na hierarquia, e os recursos utilizados para se permanecer nas esferas de poder. No capítulo seguinte, serão investigadas as atuações da empresa como uma unidade de poder, e sua busca por mais espaço no mercado, sua interação com outras instâncias de poder, como governo, concorrentes, sindicatos, conselhos regionais, fornecedores, entre outros. Essas investigações serão feitas à luz de Maquiavel, ou a partir de algumas das interpretações realizadas sobre sua obra. Serão utilizadas questões fundamentais de Maquiavel, comparando-as com opiniões de intelectuais da área de administração de empresas.

#### **3.1 A liderança e o tratamento de conflitos**

Maquiavel(1999, p. 3) detalha as formas com que o poder pode ser conquistado. Mais à frente também relata as formas de se manter no poder. Atualmente autores ligados à área de administração de empresas buscam analisar as dinâmicas de poder nas empresas, como forma de se humanizar as relações humanas e de tornar mais eficiente seu trabalho.

Para Maquiavel(1999, p. 5) os principados são basicamente de dois tipos. São hereditários ou são inteiramente novos. Os hereditários são os que vêm sendo transferidos de pai para filho há algumas gerações. Os novos foram construídos há pouco tempo. Os principados em geral são adquiridos com armas de outro ou com suas próprias armas, utilizando-se o poder econômico ou a perspicácia do soberano.

Nos principados hereditários é mais fácil para um príncipe se manter no poder do que em novos principados, pois o povo já está acostumado ao estilo de comando adotado. Para continuar no poder o príncipe deve, em geral, adotar os mesmos métodos do governante anterior. Caso o príncipe não possua vícios excepcionais, que o tornem odioso, a antiguidade

e a continuidade servirão a seu favor. A eventual perda do principado poderá ser recuperada com facilidade.

Estes dois conceitos podem facilmente ser comparados aos ‘principados’ criados ou herdados dentro das empresas, ou seja, para as áreas de poder já herdadas a manutenção é mais fácil, bastando freqüentemente ao novo mandatário manter o estilo da autoridade anterior. Já para os mandatários que chegaram ao poder por conquistas, sejam quais forem os métodos, será necessário conquistar também a confiança e o respeito dos subordinados.

Lapierre (1995, p. 31) faz uma observação especial quando define liderança. O autor especifica que tal habilidade deve-se a fatores internos do líder, ou seja, a aspectos intuitivos, que levam o líder a interferir nos sentimentos dos liderados, quando invoca as mesmas paixões, objetivos em comum, e à capacidade de seduzir outras pessoas a acompanhá-lo em missões especiais. Além das capacidades analíticas, dos conhecimentos técnicos, da sensibilidade política e das habilidades de direção que pode exercer um dirigente, sua liderança é atribuída à sua vida interior. Ela manifesta-se em seus modos de ser e de agir. A visão criativa, os desejos e seus interesses profundos, a paixão e a determinação obstinada por uma idéia, uma causa ou um projeto, as disposições, as qualidades e os atributos pessoais, a segurança e o entusiasmo são alguns dos elementos que levam a aderir ao líder; e sob sua tutela, abrem-se novos horizontes, inovações ousadas ou mudanças radicais. Se a liderança é, como se pretende, uma direção que provém da personalidade dos dirigentes, compreende-se então a ligação que se quer estabelecer entre o imaginário e a liderança.

Entretanto a liderança não pertence apenas ao líder. Não existe liderança se não existe adesão ao líder. Deve existir, desta forma, correspondência entre a visão e as ações que ele propõe e os desejos e as necessidades de uma comunidade e de determinada época. É nesta correspondência que uma liderança se vê confirmada. Se a visão e as ações propostas por Mahatma Gandhi, Adolf Hitler, Saddam Hussein ou Boris Yeltsin não tivessem correspondido aos desejos e expectativas dos indianos, alemães, iraquianos ou russos de sua época, estes homens não teriam emergido como líderes em suas sociedades.

Maquiavel (1999, p. 07-20) explica que é nos principados novos onde se encontram as maiores dificuldades para se manter no poder. Entendem-se como principados novos aqueles que foram anexados aos principados atuais, seja pela utilização de armas ou por meio de outros artifícios.

Para se tomar um principado sempre é necessário o apoio do povo lá existente. À primeira vista, é relativamente fácil obter este apoio, pois existe a idéia de que um novo

senhor é melhor que do o atual. Somente após a mudança é que se percebe que o novo senhor é pior.

Ao alcançar-se o poder sobre o novo principado, o regente sofrerá a resistência daqueles que foram ofendidos com a conquista e provavelmente terá dificuldade em retribuir os favores daqueles que o apoiaram.

Nas conquistas de lugares com semelhança de idioma e costumes, basta que os hábitos e leis sejam mantidos para que a nova região seja integrada com facilidade ao principado existente. Entretanto o sangue e a dinastia do príncipe anterior devem ser banidos.

Na conquista de lugares totalmente diferentes, recomenda-se que o príncipe mude-se para o novo lugar, de modo a observar de perto quaisquer rebeliões e desordens que possam ocorrer e reprimi-las a tempo. Caso o príncipe esteja vivendo longe da nova província, é comum que ele só tome notícia dos problemas quando eles já se agravaram demais para poderem se controlados.

Outra forma de manter o domínio sobre uma província diferente é a implantação de colônias. Elas são a forma mais barata de se institucionalizar o domínio, pois os colonos tendem a se tornar auto-suficientes e os habitantes locais que foram expropriados tornam-se pobres e sem força para causar nenhuma reação. Os habitantes que não foram expropriados ficam temerosos que lhes aconteça a mesma coisa.

A implantação indefinida de tropas no local, por outro lado são uma alternativa bastante custosa e que tendem a gerar conflitos no dia-a-dia e descontentamentos entre a população local.

Quanto àqueles que foram ofendidos durante a conquista, é importante que não tenham forças para reagir, pois caso a tenham, reagirão e colocarão a conquista em risco. A melhor alternativa é o regente dar apoio aos mais fracos da província, sem dar-lhes poder, e agir como árbitro das desavenças locais. Os conflitos devem ser contidos logo no início, sem serem adiados, pois uma guerra não pode ser adiada, somente ganha ou perdida:

Por isso os romanos, prevendo com longa antecedência as perturbações, contornaram-nas sempre e nunca as deixaram desenvolver para evitar uma guerra, pois sabiam que as guerras não se evitam e, quando adiadas, trazem vantagem ao inimigo. (MAQUIAVEL, 1999, p. 12).

Podemos concordar com Maquiavel no que diz respeito ao tratamento dos conflitos, pois no ambiente empresarial a dinâmica é parecida, ou seja, quanto mais cedo se resolverem os conflitos, menor deverá ser o impacto possivelmente causado por seu alastramento entre pessoas ou grupos antes não envolvidos com tais conflitos.

Waldroop & Butler (2001, p. 92) criticam o indivíduo que tem por hábito colocar ‘panos-quentes’ nos conflitos que costumeiramente surgem na organização. Apesar de a maioria das pessoas possuírem um grau saudável de aversão a confrontos marcados pela raiva, os aceitam como inevitáveis uma vez ou outra. Reconhece-se também que o conflito, embora doloroso, serve a um propósito útil. O confronto entre idéias e estratégias opostas é um processo dinâmico e criativo, que revela os pontos fortes e fracos de cada uma delas e leva à sua conciliação em um nível mais alto. Em poucas palavras, não se pode cozinhar sem fogo.

A pessoa que coloca ‘panos-quentes’ acredita que sua aversão à luta seja uma forma de auto-proteção e que preserva o funcionamento adequado da organização em que trabalha. Mas essa percepção não tem base alguma. Na verdade é um comportamento sub-reptício e insidioso que, em essência, pode contaminar os relacionamentos e os grupos e tornar-se destrutivo para a organização. Trata-se de uma barricada que bloqueia o saudável exercício do conflito, sua solução e evolução. Abafar o conflito pode trazer um custo enorme para a organização e para as pessoas envolvidas. Colocar ‘panos-quentes’ pode ser visto como ‘colocar os sentimentos na frente’, mas na verdade é fazer a supressão dos sentimentos.

### **3.2 Delegação e descentralização do poder**

Maquiavel(1999, p. 21-22) faz a distinção entre os reinos centralizados e os descentralizados. O reino de Dario era centralizado e todos os súditos eram leais diretamente ao governante. A conquista de um reino deste tipo é mais difícil porque não se pode contar com o apoio de líderes locais contra o governante atual. Por outro lado, a derrota de Dario por Alexandre Magno em uma batalha campal e a eliminação de seus sucessores foi suficiente para que todo o reino se tornasse submisso ao novo governante. Não há indícios históricos de grandes rebeliões criadas pelas diversas populações durante o domínio de Alexandre, exceto as desavenças criadas por seus próprios sucessores em função de sua ambição por poder.

Em um reino descentralizado ocorre o processo inverso. A conquista tende a ser mais fácil, pois sempre há algum líder local descontente e disposto a mudar de lado. Entretanto, a manutenção desta conquista é mais difícil, pois o povo é mais leal ao líder local do que ao governante principal, fazendo com que as rebeliões apoiadas por tais líderes sejam freqüentes e mais complexas de serem debeladas.

Maquiavel (1999, p. 19) cita como exemplo o reino da França, onde cada pequena região é governada por barões locais e as batalhas locais são freqüentes.

Há três formas de se manter um reino recém conquistado:

- a) Destruí-los;
- b) Ir habitá-los;
- c) Deixá-los viver sob suas próprias leis, cobrar impostos através da criação de um governo de poucos. Os integrantes deste governo saberão que não poderão trair o príncipe, pois dependem dele para a manutenção de seu poder.

Um povo que está acostumado a viver em liberdade estará sempre se recordando dos tempos antigos e se manifestando em prol da sonhada e lembrada liberdade. Para estes casos a única solução definitiva é a sua destruição.

Ao contrário, um povo que está acostumado a obedecer a um príncipe forte, tendo este príncipe e seus descendentes desaparecidos, aceitou o novo governo sem dificuldades (MAQUIAVEL, 1999, p. 22).

Talvez nas organizações de hoje sejam aceitos métodos mais brandos de manutenção do poder. Há autores, como Belasco & Stayer (1994, p. 21), que incentivam a descentralização do poder e a fomentação da idéia entre os funcionários de que cada um é um empreendedor e responsável por sua própria área de trabalho, sendo da mesma forma, responsável pelo sucesso de suas tarefas e co-responsável pelo sucesso da organização.

Esta idéia de co-responsabilidade advém da esperança de que os frutos do sucesso também serão compartilhados na mesma medida entre os diversos ‘empreendedores’, tática já descrita por Maquiavel (1999, p. 21) quando diz “mais facilmente se conserva uma cidade habituada a viver livre mobilizando seus próprios cidadãos do que por qualquer outro meio, se quiseres conservá-la”.

Ledeem (1999, p. 147-149) exemplifica com o caso de uma empresa americana de aviação, a United Airlines, mas neste caso houve um processo na direção inversa à descrita por Maquiavel. Aqui o objetivo era transformar o ambiente cultural da empresa de uma ditadura para uma democracia no verão de 1994. A direção da empresa fez concessões salariais em valores que somam quase US\$ 5 bilhões ao longo dos 5 anos seguintes. A United também cedeu 55% das suas ações a seus funcionários na esperança de que os trabalhadores se sentissem mais motivados se seus rendimentos crescessem juntamente com os lucros da empresa. Mas o presidente da empresa logo descobriu que os métodos internos da United não eram projetados para este tipo de ambição devido ao modelo extremamente centralizador com que fora criado. Ele teria, por exemplo, que aprovar pessoalmente quaisquer solicitações de compra que excedessem US\$ 5 mil, em uma empresa de US\$ 12 bilhões.

Iniciou-se então um processo de delegações de autoridade, com o objetivo de que os novos líderes permitissem que as pessoas com conhecimento prático dos problemas tentassem resolvê-los diretamente, sem ter de conseguir aprovações prévias em várias camadas da burocracia. O antigo limite de US\$ 500 mil para contratos de construções foi elevado para US\$ 5 milhões; o antigo teto para autorização de compras do vice-presidente subiu de US\$ 750 mil para US\$ 5 milhões; e assim por diante. Foram removidas camadas inteiras de supervisão burocrática. Mais de cem supervisores receberam ofertas para outros cargos e empregados de todos os níveis receberam a instrução: ‘Se você tem um problema e sabe resolvê-lo, faça-o’. Porém, era mais fácil falar do que fazer, porque os empregados não estavam acostumados a tomar decisões por conta própria. Eles sempre foram pagos para seguir instruções e, se as coisas não funcionavam direito, nunca eram responsabilizados. No novo modelo eles recebiam mais liberdade, mas a liberdade traz consigo obrigações. Eles seriam avaliados e recompensados pelos resultados: elogios, aumentos e promoções se tivessem sucesso; mas crítica e redução de autoridade se piorassem as coisas. A nova diretoria passava metade do tempo tentando inculcar a nova cultura diretamente nos empregados, tanto nas pistas de decolagem como nos refeitórios, balcões de vendas e hangares de manutenção.

A descentralização do poder também deve ser fortalecida com o combate à corrupção. Os empreendimentos livres, sejam negócios ou equipes, famílias ou países, devem combater incansavelmente a corrupção. Na Wall Street em Nova York, onde somas inacreditáveis de dinheiro são negociadas todo dia útil, os melhores escritórios de corretagem adotam medidas extraordinárias para flagrar empregados burlando as regras. Na Bear Stearns, por exemplo, o andar dedicado às transações é habitado não só por corretores genuínos e seus assistentes, mas também por espões – observadores pagos pelo escritório para espionar os corretores e relatar qualquer indício de irregularidade financeira, uso de álcool ou drogas e qualquer outro comportamento inaceitável. As ‘toupeiras’ agem igualzinho os corretores, para não se distinguirem dos colegas, mas sua existência é bem conhecida e isso amplia o efeito. E quando se descobrirem ações inadequadas, os malfeitores são rapidamente rebaixados ou demitidos, não importa o quanto tenham contribuído para o escritório no passado (LEDEEN, 1999, p. 153).

### **3.3 Autoridade e liderança**

Os principados novos podem apresentar maior o menor sucesso em seu governo, dependendo da habilidade e da sorte de seu governante. É recomendável, entretanto, que o

novo governante se baseie em exemplos anteriores apresentados por grandes nomes da história. Mesmo que sua habilidade não esteja à mesma altura destes grandes nomes, alguns exemplos poderão ser seguidos.

Estamos usando aqui a palavra habilidade para substituir o que originalmente Maquiavel denomina *virtù*. A *virtù* para Maquiavel não é a virtude no sentido tradicional clássico ou cristão, isto é, entendida como excelência moral, como qualidade de caráter moralmente positiva. O autor se inspira muito mais no conceito latino de *virtus*, ou seja, como qualidade que contradistingue o *vir*, o homem varonil, conforme a definição de *vir virtutis* (homem virtuoso) oferecida por Cícero. Isso não significa que *virtù* se deixa identificar simplesmente com a coragem ou a bravura. Conforme a interpretação de Maquiavel desse conceito clássico, a *virtù* é uma excelência de caráter que aponta para a consecução de determinados fins políticos e que está baseada em capacidades práticas, das quais parte é congênita, e portanto não suscetível de ser modificada, e parte é aprendida, e por isso passível de ser aperfeiçoada. A *virtù* não possui nenhuma qualidade moral. Consiste muito mais numa mescla de qualidades diversas e, em parte, opostas, cujo valor só pode ser julgado a respeito de sua aplicabilidade na práxis política: coragem, valentia militar, magnanimidade, resistência, prudência e sobretudo a capacidade de reagir da maneira melhor em cada situação (PINZANI, 2004, p. 41-2).

Da mesma forma, estamos usando a palavra sorte no lugar do que Maquiavel utiliza originalmente Fortuna, que também poderia ser descrita como ocasião. O autor faz referência ao sucesso do governante como parte de um jogo entre a *virtù* e a ocasião. Sem uma boa ocasião, a *virtù* de seu ânimo se teria perdido, assim como, sem a *virtù*, a ocasião teria seguido em vão. Maquiavel revela seu ataque à tradição clássica e à sua idéia de Fortuna como uma deusa da fatalidade e dos golpes de sorte. O conceito de Fortuna ou ocasião introduz um elemento de temporalidade no ideal do homem político de Maquiavel: embora possa ter muitas qualidades pessoais, ele deve ser capaz de reagir de maneira justa nas situações difíceis, caso contrário, toda a sua virtude resultará inútil (PINZANI, 2004, p. 46-7).

Sempre que for colocada uma nova ordem, o governante será alvo da rivalidade daqueles que se beneficiavam da ordem anterior. Também receberá o tímido apoio daqueles que pretendem se beneficiar da nova ordem, mas que terão o mesmo medo da lei vigente e do receio de a nova ordem não se estabelecer. Uma nova ordem só é reconhecida quando comprova sua eficácia. E para implementar-se uma inovação, o novo governante pode pedir, negociando-a extensivamente, ou simplesmente impor. É necessário, portanto, verificar se tais inovadores estão em condições de impor suas idéias, ou se necessitam pedir para executá-las.

Normalmente os que possuem armas próprias obtêm maior sucesso em seus empreendimentos (MAQUIAVEL, 1999, p. 23-6).

Lapierre (1995, p. 206) relata a forma como as pessoas projetam seus próprios valores, anseios e desejos em seus líderes, seja qual for a organização em que eles apareçam, empresas, governo, órgãos da mídia, etc.

A mesma relação é descrita por Maquiavel, afirmando que um governante será admirado por suas qualidades éticas e será desprezado por seus vícios e maus hábitos, podendo inclusive perder o respeito de seus súditos. Maquiavel recomenda que o líder esteja sempre atento aos costumes e padrões de comportamento de seu povo:

Sei que vão dizer que seria muito louvável que um príncipe, dentre todas as qualidades acima, possuísse as consideradas boas. Não sendo isso possível, devido às próprias condições humanas que não permitem, necessita ser suficientemente prudente para evitar a infâmia daqueles vícios que lhe tirariam o estado e guardar-se, na medida do possível, daqueles que lhe fariam perde-lo. (1999, p. 74).

Talvez este seja um dos pontos mais polêmicos com relação à pessoa que pretende manter-se à frente de uma organização, governo ou grupo de pessoas. Kotter (2000, p. 51) faz uma distinção entre liderança e autoridade. Afirmando que, apesar de possuir autoridade para fazer com que as pessoas ajam de uma determinada forma, o gestor deverá sempre utilizar-se da liderança. Ou seja, deverá criar uma visão de futuro e conseguir consenso entre os funcionários de que determinada atitude é a melhor a seguir, por ser a melhor opção para todos, por fazer parte de um objetivo comum, ou por questões meramente éticas.

A simples utilização da autoridade hierárquica pode não ser suficiente, como poderiam pensar alguns de forma ingênua. Há casos em que o funcionário ardiloso nas camadas inferiores da hierarquia, que é aparentemente irrelevante ou impotente, pode dificultar (ou facilitar) a vida do gerente 'importante' através de inúmeras estratégias. Ou um humilde soldado que conseguiria manipular um coronel. Em um mundo complexo, uma crescente parcela do trabalho gerencial consiste em lidar ativamente com a dependência dos outros que se encontram acima ou abaixo na hierarquia, colegas da empresa e mesmo pessoas de fora (KOTTER, 2000, p. 19)

Pode-se também utilizar um artifício que Kotter (2000, p. 43) denomina cooptação. Em determinadas situações os gerentes recorrem a tentativas dissimuladas de influenciar os outros. A manipulação, nesse contexto, normalmente envolve um uso muito seletivo de informações e uma estrutura consciente dos acontecimentos. Cooptar alguém geralmente implica oferecer-lhe um papel desejável no planejamento ou implementação da mudança. Cooptar um grupo envolve dar a um de seus líderes, ou a alguém que o grupo respeite, um

papel básico no planejamento ou implementação da mudança. Não se trata de uma forma de participação, porém, porque os autores da mudança não querem os conselhos dos cooptados, apenas seu apoio. Em certas circunstâncias, a cooptação pode ser um modo relativamente fácil e barato de ganhar apoio de um indivíduo ou grupo. Mais barato do que a negociação envolvendo recursos financeiros, por exemplo, e mais rápido do que a participação.

Kotter (2000, p. 95) descreve ainda as várias formas de poder normalmente utilizadas pelos gerentes sobre seus funcionários diretos:

- a) Senso de obrigação - através de pequenos favores que lhes custam muito pouco, os gerentes podem fazer com que as pessoas se sintam na obrigação de lhe retribuir;
- b) Crença na perícia do gerente – alguns gerentes adquirem poder criando a fama de ‘peritos’ em determinado assunto. Acreditando em sua perícia, os demais vão com frequência se submeter ao gerente nestas questões;
- c) Identificação com o gerente – é um método pelo qual os gerentes ganham poder alimentando a identificação inconsciente dos demais consigo mesmos ou com as idéias que defendem;
- d) Dependência percebida em relação a um gerente – alimentando-se a crença das pessoas de que dependem de sua ajuda e proteção. Quanto mais dependente se sentem, mais tenderão a colaborar com ele;
- e) Autoridade formal – trata-se da autoridade efetivamente recebida da organização para a realização de determinadas tarefas e/ou tomada de decisões específicas no processo empresarial;

Um aspecto sutil na cadeia de poder de uma empresa é mencionado por Kotter (2000, p. 110) como “gerenciando seu chefe”. Uma expressão que pode parecer estranha ou suspeita, devido à ênfase tradicional no sentido de cima para baixo na maior parte das empresas. A necessidade de gerenciar relacionamentos no sentido oposto não é óbvia, a menos que seja feita por motivos pessoais ou por manipulação política. Mesmo não se referindo a manobras políticas ou a ‘puxa-saquismo’, esta expressão refere-se ao processo de trabalhar conscientemente com o superior imediato a fim de chegar aos melhores resultados possíveis para os dois e para a empresa.

Uma abordagem diferente é mostrada por Maquiavel (1999, p. 81), afirmando que entre ser amado ou ser temido, é preferível que o príncipe escolha ser temido. O amor é subjetivo e temporário, pode alterar-se com facilidade. Ao passo que o temor e o respeito por um governante forte tende a ser lembrado e mantido no longo prazo. Da mesma forma o autor difere quanto à prática de crueldades e de atos bondosos. As crueldades devem ser praticadas

todas de uma vez, que o povo logo as esqueça, e os atos bondosos devem ser praticados aos poucos, para que sejam lembrados por um longo período.

Waldroop & Butler (2001, p. 310) lembram que o poder é neutro em termos de valor. Ou seja, o poder pode ser bom quando considerado ‘ter o poder do que é certo’, ‘poderes do cargo’, o ‘poder para o povo’, gerentes que costumam ‘delegar poder’ para seus subordinados, usar seu poder para revigorar e fazer crescer uma empresa. Ser impotente é mau. Ao mesmo tempo o poder pode ser considerado ruim quando existem ‘abusos de poder’, ‘disputas de poder’, ‘tráfico de poder’. Abusar do poder é tão fácil quanto usá-lo. A maioria das pessoas fica receosa quando alguém tem poder demais, já que, quanto maior o poder que uma pessoa, organização ou nação detém, maior a dimensão dos danos, se houver abuso desse poder.

A manutenção do status do governante, segundo Maquiavel (1999, p. 76), exige um equilíbrio entre os gastos públicos e a quantidade de benefícios estendidos aos súditos. Se por um lado o príncipe sente-se tentado a ceder às solicitações de seus subordinados, os gastos em excesso criarão a necessidade de se elevarem os impostos, tornado o governo impopular. Por outro lado, não é possível vencer guerras e conquistar outros povos sem agradar aos soldados.

O mesmo equilíbrio deverá ser buscado pela gerência funcional de uma empresa, pois a demanda por benefícios, criação de novos projetos e vantagens para os funcionários poderá aumentar os custos agregados ao produto final, trazendo o risco de inviabilizar o preço final de seus produtos. O aumento de preço sem a visão de aumento de benefícios para o consumidor fará com que as vendas se reduzam (SEMENIK & BAMOSSY, 1995, p. 49).

Lapierre (1995, p. 37) fala da leitura subliminar que o indivíduo faz de seu líder, das palavras não pronunciadas, das intenções manifestas mas não expressas formalmente, da imagem que o líder quer fazer de si e da imagem real, daquilo que escreve (ou não escreve). A diferença entre o real e o que é expresso pode ser visível ou sutil. A verdade nem sempre é dita francamente.

Em uma linha de pensamento similar, premiada pela forma dúbia das ações e palavras, Maquiavel (1999, p. 84) afirma que o líder deve agir como a raposa, e que sua palavra deve ser mantida somente se forem mantidas as condições em que a palavra foi dada. Ou seja, sugere que a imagem é mais importante que a verdade, e que sempre haverá alguém disposto a ser enganado.

A escolha de bons subordinados diretos e que ajudem na obtenção de sucesso é um talento para gerentes e para governantes. Maquiavel (1999, p. 111) menciona que a escolha dos ministros deve dar preferência por aqueles que tomem decisões por si próprios e que

sempre considerem o bem do governante, não somente de si mesmos. Sugere que seja selecionado um grupo de sábios, a quem o governante deverá perguntar todas as coisas.

Um conceito parecido é defendido por Kotter (2000, p. 110). Segundo o autor, o líder deverá escolher subordinados diretos que complementem as habilidades que o líder não possui. Ele utiliza, por exemplo, um conceito denominado “gerenciando seu chefe”, onde recomenda que um gerente tenha controle sobre ações que deveriam ser tomadas por seu chefe imediato e por ventura não estejam sendo tomadas. Este gerente deve agir de forma corretiva nestes casos.

Maquiavel também faz um alerta contra os adulares:

Não quero deixar de abordar um ponto importante e um erro do qual os príncipes dificilmente se defendem, quando não são muito prudentes e não sabem escolher bem. Trata-se dos adulares, de que as cortes estão repletas, pois os homens se comprazem tanto em suas próprias coisas e de tal modo se iludem, que raramente se defendem desta praga, ou, pretendendo defender-se, correm o risco de se tornarem desprezíveis. Não há outro modo de proteger-se dos adulares senão fazendo os homens entenderem que não te ofendem ao dizerem a verdade. (1999, p. 113).

Na linha inversa do que propõe Maquiavel, Greene (2000, p. 32) dá algumas dicas ao subordinado que deseja muito o poder e quer manipular a relação com seu senhor de modo a evitar ferir seu brilho e obter seu agrado. O autor recomenda elogiar e cortejar seu senhor, afirmando que a bajulação explícita pode ser eficaz, mas tem seus limites. Caso o subordinado seja mais inteligente que o senhor, deve aparentar o oposto. Deve sempre deixar que ele pareça mais inteligente. Deve mostrar ingenuidade e que necessita das habilidades do mestre. Deve cometer erros inofensivos que não o afetarão no longo prazo, mas que lhe darão a chance de pedir sua ajuda. Os senhores adoram essas solicitações. O mestre que não conseguir presenteá-lo com sua experiência pode deixar cair sobre o subordinado sua ira e sua má vontade.

Podemos verificar uma série de semelhanças entre os conceitos levantados por Maquiavel e os observados atualmente nas empresas. Mesmo a delegação e a descentralização do poder ainda encontram dificuldade de serem aplicadas. Ainda existe uma cultura de hierarquização e de dependência das camadas superiores de poder, algo que pode ser visto como benéfico do ponto de vista de estabilidade do ambiente empresarial, mas que é contraditório com os clamores de autonomia e liberdade.

No próximo capítulo abordaremos as relações de poder entre a empresa e o ambiente externo, envolvendo governos, mercado, concorrentes, sindicatos, etc.

#### **4 A EMPRESA E A GUERRA NO MERCADO**

São muitas e freqüentes as comparações das atuações das empresas com uma guerra. Trata-se de uma guerra para a conquista de novos mercados, novos clientes, derrubando-se seus concorrentes e ganhando mais espaço e território. Há outros mecanismos de comparação, como a criação de alianças e parcerias entre empresas para a conquista e divisão de um mesmo território. Há o conceito de inteligência de mercado, baseado nas técnicas de inteligência de guerra, desenvolvido na segunda guerra mundial.

Neste capítulo estaremos buscando as semelhanças ou discrepâncias entre os mecanismos de poder da esfera empresarial com as lutas de poder realizadas por governantes da idade média e descritas por Maquiavel.

Dentro de um modelo comparativo onde as empresas encaram as disputas mercadológicas como guerra, chamado seu grupo de vendedores de ‘força de vendas’, é possível fazer-se uma analogia dos grupos de vendas terceirizados, revendedores ou canais de vendas como exércitos mercenários. Estes grupos de soldados não têm qualquer lealdade com a organização, mas só estão interessados no ganho por tarefa específica, e ao final daquela tarefa estarão livres para lutar por outra causa ou outra organização.

Porter (1997, p. 114) sugere que a escolha dos canais de vendas deva sempre considerar a força destes canais durante as negociações futuras, pois caso os canais seja muito fortes e em número reduzido, e a organização não disponha de outras opções de distribuição, estes canais podem tornar-se forte demais e acabar controlando demais a organização. Ele cita exemplos de grandes redes de supermercados, que ditam regras para alguns fabricantes de produtos específicos, e que têm nestas redes de supermercado seu principal meio de escoamento de produtos. Da mesma forma, a escolha de fornecedores deverá considerar o cenário de forças no mercado, prevenindo-se eventuais situações em que a dependência extrema de um determinado canal de vendas ou de um determinado fornecedor diminua o poder de barganha da empresa. O autor sugere a utilização dos seguintes critérios para a utilização de canais de vendas:

- a) Necessidade de compras comparadas com a capacidade da companhia;
- b) Potencial de crescimento;
- c) Posição estrutural:
  - Poder de crescimento intrínseco;
  - Propensão para exercer o de negociação ao pedir preços baixos;
- d) Custo de atendimento;

Maquiavel reconhece a importância de se ter exércitos e armas para a manutenção da lei e da ordem, mas recomenda cautela na utilização de exércitos mercenários. Ele exemplifica com alguns casos onde os grupos de mercenários tornam-se indisciplinados, desrespeitando as normas do império e voltando-se contra o governante. Em alguns casos foi necessária inclusive a contratação de outro grupo mercenário para controlar o primeiro grupo presente:

Digo, portanto, que as armas com que um príncipe defende seu estado ou são próprias, ou mercenárias, ou auxiliares, ou mistas. As mercenárias e auxiliares são inúteis e perigosas. Quem tem o seu estado baseado em armas mercenárias jamais estará seguro e tranqüilo, porque elas são desunidas, ambiciosas, indisciplinadas, infiéis, valentes entre amigos e covardes entre inimigos, sem temor a Deus nem probidade para com os homens. O príncipe apenas terá adiada a sua derrota pelo tempo que for adiado o ataque, sendo espoliado por eles na paz e pelos inimigos na guerra. (Maquiavel, 1999, p. 57-58).

Alguns governantes recebem sua posição por mera sorte, por uma coincidência de ocorrências ou por que outros os põem no poder. Estar no poder com base na força ou armas de outro não é uma posição confortável, pois apoios deste tipo são sempre muito instáveis e volúveis. O governante poderá ser traído a qualquer momento por seu apoiador ou pelos exércitos mercenários instalados em seu território.

Na conquista de um território com armas de outrem, o governante deverá conquistar amigos e aliados, livrar-se dos inimigos e aqueles que puderem colocar obstáculos, e ser ao mesmo tempo amado e temido por seus súditos (MAQUIAVEL, 1999, p. 30-31).

Ansoff (1988, p. 19-21) explicita que as empresas são, na verdade, organizações a serviço da sociedade, ou a serviço do ambiente. Há uma tradição de se pensar que as empresas privadas são organizações comerciais ‘com fins lucrativos’, e que produzem bens para a sociedade, e que as empresas estatais são organizações públicas ‘sem fins lucrativos’, e que prestam serviços à sociedade. Por outro lado há pressões tanto para que a empresa privada seja menos focada puramente no lucro, e sirva melhor suas funções sociais, quanto para que as organizações públicas diminuam sua burocracia e adotem modelos mais eficientes, como os vistos nas empresas privadas, e prestem um melhor serviço, com um menor custo para o contribuinte.

A crescente complexidade das atribuições da sociedade e as transformações dos valores sociais levaram ao conhecimento de que as formas organizacionais históricas deixaram de ser adequadas para atender às necessidades da sociedade. Na Europa, isto conduziu a modificações no status da empresa, variando desde a nacionalização de ativos na Grã-Bretanha, a participação do público e dos trabalhadores nas decisões estratégicas na Alemanha, até a recente lei de ‘consulta plena’ na Suécia. Nos Estados Unidos, grande parte da experimentação organizacional concentrou-se no propósito de dar um ‘sabor de negócios’ às instituições de propriedade pública, através de organizações de propriedade do governo, cujas atividades são financeiramente auto-suficientes, podendo porém executar programas, com apropriações governamentais, organizações que se denominam ‘*intersect*’ - divisor. Exemplos destas organizações são a Tennessee Valey Authority, The New York Post Office e a empresa de energia proposta na administração do presidente Ford. Cada uma destas organizações constitui um híbrido de características ‘públicas’ e ‘privadas’. Por exemplo, tanto o Post Office, de propriedade pública, quanto a Amtrak foram investidos do status formal de ‘organizações com fins lucrativos’.

Assim sendo, parece ser inadequada para Ansoff (1988, p. 20) a distinção entre organizações ‘privadas com fins lucrativos’ e as organizações ‘públicas sem fins lucrativos’, quer para explicar o comportamento, quer para promover novas formas de respostas às questões sociais.

Drucker (2001, p. 155) nos dá um outro cenário de mudança de poder no mundo corporativo. Ele a chama de ‘revolução invisível’. Que transformou a propriedade das corporações nos Estados Unidos e hoje é visível por todos. Os 20 maiores fundos-de-pensão - 13 deles são fundos de funcionários estaduais, municipais ou de organizações sem fins lucrativos – detêm cerca de um décimo do capital das empresas americanas de capital aberto. Ao todo, os maiores investidores institucionais – isto é, basicamente fundos-de-pensão – controlam quase 40 por cento das ações ordinárias das grandes empresas do país e de muitas médias. Os fundos maiores e de mais rápido crescimento, aqueles de funcionários públicos, não se contentam mais em ser investidores passivos. Cada vez mais, eles exigem ter voz ativa nas empresas nas quais investem – por exemplo, o direito de veto sobre as nomeações para o conselho, a remuneração dos executivos e provisões. A ascensão dos fundos-de-pensão como proprietários e credores dominantes representa uma das mais surpreendentes mudanças de poder na história econômica.

Aprendeu-se ao longo dos últimos 40 anos que a gerência das empresas de capital aberto deve ser claramente responsável pelo desempenho e resultado das empresas, ao invés de

somente ‘boas intenções’, mesmo que estas sejam lindamente qualificadas. Significa que a responsabilidade deve ser também financeira, embora todos saibam que desempenho e resultados vão muito além dos lucros financeiros. O mais proeminente ‘gerente profissional’ de uma das primeiras empresas de capital aberto, Ralph Cordiner – presidente da General Electric Company, argumentava que os altos executivos eram responsáveis por zelar pelo ‘interesse mais equilibrado possível de acionistas, clientes, funcionários, fornecedores e cidades onde estão as fábricas’. É necessário também que a empresa de capital aberto tenha uma estrutura clara de responsabilidade, com um órgão de supervisão e controle independente e poderoso para manter a gerência responsável por desempenho e resultados. De outro modo, a gerência profissional se tornaria um déspota esclarecido – e os déspotas esclarecidos, quer sejam reis filósofos platônicos ou presidentes, não têm bom desempenho, nem duram muito (DRUCKER, 2001, p. 158).

Maquiavel (1999, p. 49) faz referência a principados ou cidades-estados que, se possuírem abundância de recursos e cujo governante não for odiado por seus súditos, serão menos visados para uma eventual invasão. É impossível dizer, no entanto, que tais localidades jamais serão invadidas.

A mesma lógica se pode aplicar a um determinado nicho de mercado. Um fornecedor que detenha a fidelidade de seus clientes torna menos atraente para um concorrente investir na entrada em tal segmento. Da mesma forma é improvável afirmar que jamais haverá concorrentes fazendo investidas para conquistar aqueles clientes. Até a empresa menos sofisticada e distante de todos os fatores externos sabe o que seus concorrentes estão fazendo. E, entre os gigantes sofisticados, a concorrência é cuidadosamente acompanhada: a Ford monitora a Chevrolet; a Coca-Cola luta com a Pepsi; e a Burger King está sempre em guerra com a McDonald’s. Quando o assunto é monitorar as atividades dos concorrentes no mercado, não há espaço para complacência. É essencial que os gerentes reconheçam que as ameaças provêm tanto da ‘concorrência direta’ quanto da ‘concorrência indireta’. O mercado de ‘salgadinhos’, constituído de batatinhas, amendoins, etc., é um exemplo de acirrada concorrência direta. Os líderes são a Frito-lay e a Borden. Mas, com uma receita anual de mais de US\$ 10 bilhões em jogo, novos e notáveis concorrentes entraram nesse mercado: Procter & Gamble, Anheuser-Busch e Keebler fazem agora parte da guerra dos salgadinhos. Considerando que cada 1% de participação no mercado de salgadinhos corresponde a mais de US\$ 100 milhões, não é de surpreender que esses gigantes estejam em busca de uma fatia de mercado.

Considerando as circunstâncias um pouco diferentes em que a United Airlines compete com a IBM e que a Pepsi compete com o café da Maxwell House. Ambas são exemplos de concorrência indireta. As ameaças desse tipo são mais difíceis de monitorar. No que a United compete com a IBM? À medida que a tecnologia de comunicação torna-se mais sofisticada e confiável pelo uso de computadores, as empresas podem optar por renunciar à despesa de envio físico (por viagem aérea) dos representantes da empresa para reuniões em localidades remotas, preferindo promover ‘teleconferências’ usando computadores e meios de comunicação por satélite (SEMENIK & BAMOSSY, 1995, p. 57-58).

Porter (1997, p. 24) faz referência a uma análise competitiva denominada ‘rivalidade ampliada’. Trata-se da avaliação de cinco forças competitivas: a entrada em um novo segmento; ameaça de substituição por produtos inovadores; poder de negociação dos clientes; poder de negociação dos fornecedores; e rivalidade entre os concorrentes atuais. Refletem o fato de que a concorrência em uma indústria não está limitada aos participantes estabelecidos. Clientes, fornecedores, substitutos e os entrantes potenciais são todos ‘concorrentes’ para as empresas em um segmento industrial, podendo ter maior ou menor importância, dependendo das circunstâncias particulares.

Para Maquiavel (1999, p. 69) a principal ocupação do governante é a guerra. Ele deve conhecer as táticas, as ferramentas e sempre estar pronto para ela, seja para a defesa do principado ou para as tentativas de se conquistar novos territórios. Durante os tempos de paz, o governante deve sempre exercitar seus exércitos para mantê-los preparados.

Neste ponto, quando se refere às guerras por mercados, ou autores em administração de empresas estão de acordo com Maquiavel. Eles propõem que os executivos vejam na conquista de vendas e clientes sua principal atribuição. Alguns utilizam a obra de Tzu (1994) como referência para esta guerra. A obra é um tratado militar criado na China há cerca de 2000 anos e já foi referência para generais como Napoleão e Mao Tse-Tung.

Precisamos saber que há cinco coisas fundamentais para a vitória:

- a) Será vencedor quem souber quando lutar e quando não lutar;
- b) Será vencedor quem souber como manobrar tanto as forças superiores como as inferiores;
- c) Será vencedor aquele cujo exército estiver animado do mesmo espírito em todos os postos;
- d) Será vencedor quem, auto-preparado, espera para surpreender o inimigo despreparado; e
- e) Será vencedor quem tiver capacidade militar e não sofrer a interferência do soberano;

Se conhecemos o inimigo e a nós mesmos, não precisamos temer o resultado de uma centena de combates. Se nos conhecemos, mas não ao inimigo, para cada vitória sofreremos uma derrota. Se não nos conhecemos nem ao inimigo, sucumbiremos em todas as batalhas. (TZU, 1994, p. 28).

Atualmente diversas empresas adotam uma metodologia denominada 'Inteligência de Mercado', baseada nos processos de inteligência de guerra, criados durante a segunda guerra mundial. Os sistemas de inteligência de mercado são responsáveis pelas principais informações que os tomadores de decisão precisam saber sobre seus concorrentes. Essas informações devem ser coletadas, interpretadas, disseminadas e usadas. Apesar de o custo e o tempo de reunir inteligência competitiva serem altos, o custo de não possuí-la é ainda mais alto. Todavia, a empresa deve desenhar seu sistema de inteligência competitiva para ser eficaz em termos de custo-benefício. Há quatro etapas importantes a adotar:

- a) Criação do sistema;
- b) Coleta de dados;
- c) Avaliação e análise;
- d) Disseminação e resposta;

Com este sistema, os administradores da empresa receberão informações a tempo sobre os concorrentes através de ligações telefônicas, boletins, informativos e relatórios. Os administradores podem também contatar o departamento quando necessitarem de interpretação sobre um movimento repentino de um concorrente, ou quando precisarem conhecer suas forças e fraquezas ou como ele responderá a um movimento da empresa (KOTLER, 1996, p. 214-215).

É possível ver aqui uma correlação mais direta entre a preparação para a guerra, que segundo Maquiavel, é a principal atribuição do governante e o constante estado de guerra a que as empresas devem estar inseridas. Os conceitos e estratégias também são bastante parecidos. De um modo geral podemos concluir que o funcionamento eficiente das empresas acontecerá em um ambiente onde haja equilíbrio das forças externas que se contrapõem, ou que por vezes se somam. O excesso de força da empresa sobre os funcionários ou sobre os clientes poderá acarretar em uma reação contra a empresa, podendo destruí-la. Do mesmo modo, um excesso de força dos clientes ou dos funcionários contra a empresa poderá fazer com que ela não sobreviva por muito tempo.

Da mesma maneira, o embate de forças entre concorrentes tenderá a criar um certo equilíbrio, caso contrário um deles sairá do mercado.

## 5 CONCLUSÃO

Os métodos de conquista e manutenção do poder, de certa forma, tornaram-se mais humanizados desde o século XV até hoje, quando confrontados com os procedimentos utilizados pelas corporações empresariais. Mas os formatos subliminares e as técnicas são similares às descritas durante o renascimento.

Técnicas absolutistas de retenção do poder são utilizadas com as mesmas justificativas de manutenção da estabilidade do ambiente social, que nos casos das empresas, podem ser transpostos para o ambiente produtivo, e por consequência, o ambiente que permitirá à corporação o atingimento das metas financeiras das quais são responsáveis.

A ética apresentada por Maquiavel apresenta-nos algumas reflexões teóricas gerais sobre o uso bom ou mau (não no sentido moral, mas sim no sentido de “inútil, caso não tenha bom êxito”) da crueldade. De maneira alguma foi autor de regimes tirânicos, mas ao contrário, considerava a utilidade para com os súditos como o critério final para julgar as obras dos príncipes. Além disso, ele está longe de pensar que o governante deva ser sempre cruel e desumano. No sentido inverso, a crueldade traz consigo muitos riscos enquanto causa medo e ódio nos súditos, ou seja, os homens ferem ou por medo ou por ódio.

A mesma ética utilitarista, instrumental e justificada pelos fins descrita por Maquiavel é disseminada no mundo corporativo. É possível inclusive verificar uma inversão na estrutura de poder, quando se diz que a empresa existe para servir aos acionistas e à sociedade, e os acionistas podem ser ao mesmo tempo os cidadãos comuns da população, detentores dos fundos-de-pensão. Mas ainda sim, a ética utilitarista da obtenção de resultados financeiros prevalece, mesmo quando há um equilíbrio entre a busca de resultados, o respeito às leis e o respeito aos consumidores.

Para a interação das empresas com o mercado, entretanto, as semelhanças são ainda mais próximas, dada insistência em que autores da área de mercado (ou marketing) utilizam técnicas de guerra como referência para as atuações das empresas.

Mais do que o reconhecimento dos competidores diretos, os gestores estão constantemente atentos a fatores de inovação no mercado que possam trazer para cena novos concorrentes, desconhecidos anteriormente, além de considerarem ao mesmo tempo os embates de força com fornecedores, clientes, governo e funcionários, à semelhança do que Maquiavel descreveu como riscos constantes de ter seu território invadido por antigos aliados, novos vizinhos e governantes ambiciosos.

## REFERÊNCIAS

ANSOFF, H. Igor. **Administração Estratégica**. São Paulo: Atlas, 1998.

ARANHA, Maria L. A. **Maquiavel: a lógica da força**. São Paulo: Moderna, 2006.

BELASCO, James A. & STAYER, Ralph C. **Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead**. New York: Warner, 1994.

BERLIN, Isaiah. **Estudos Sobre a Humanidade: Uma Antologia de Ensaios**. São Paulo: Companhia das Letras, 2002.

BRASIL, Ubiratan. Herança de Maquiavel. **O Estado de S. Paulo: Caderno 2**, São Paulo, 1 jul. 2007.

CHISHOLM, Robert. A Ética Feroz de Nicolau Maquiavel. In: QUIRINO, Célia et al. **Clássicos do Pensamento Político**. São Paulo: Edusp, 2004.

DALL'AQUA, André L. **Ética e Política em Nicolau Maquiavel**. 49 f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação) – Centro Universitário La Salle, Canoas, 2006.

DRUCKER, Peter F. **Administrando para o Futuro**. São Paulo: Pioneira, 2001.

GREENE, Robert. **As 48 Leis do Poder**. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. São Paulo: Atlas, 1996.

KOTTER, John P. **Afinal, o que fazem os líderes: a nova face do poder e da estratégia**. Rio de Janeiro: Campus, 2000.

LAPIERRE, Laurent. **Imaginário e Liderança**. São Paulo: Atlas, 1995.

LEDEEN, Michael A. **Maquiavel e a Liderança Moderna**. São Paulo: Cultrix, 1999.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**. São Paulo: Martins Fontes, 1999.

\_\_\_\_\_. **Comentários Sobre a Primeira Década de Tito Lívio**. Brasília: Universidade de Brasília, 1982.

PINZANI, Alessandro. **Maquiavel & O Príncipe**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 2004.

PORTER, Michael P. **Estratégia Competitiva: Técnicas para Análise de Indústrias e da Concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1997.

SEMENIK, Richard J. & BAMOSSY, Gary J. **Princípios de Marketing: Uma perspectiva Global**. São Paulo: Makron, 1995.

WALDROOP, James & BUTLER, Timothy. **Sucesso Máximo: Quebre os 12 hábitos que ameaçam a sua carreira**. Rio de Janeiro: Campus, 2001.

TZU, Sun. **A Arte da guerra**. São Paulo: Cultura, 1994.