

## **A ADMINISTRAÇÃO DA EXCELÊNCIA: DA DEIFICAÇÃO DO DIRIGENTE À REIFICAÇÃO DO EMPREGADO**

**(Ou os prejuízos do dilema do Rei Lear nas organizações)**

*Omar Aktouf*

*Professor Titular*

*HEC - Montreal*

*Primavera de 1993*

*Todos os direitos reservados*

### **RESUMO**

A partir das afirmações básicas - implícitas ou explícitas - veiculadas pela chamada escola da "administração da excelência" (cujo protótipo continua sendo o famoso *In Search of Excellence* de Peters e Waterman), o autor tenta mostrar que, mais que nunca, aí localiza-se um culto ao administrador ou executivo - líder - que o leva a ser verdadeiramente "deificado" ou "endeusado" e que tem como paralelo, na literatura e nas práticas administrativas correntes, uma "reificação" do empregado.

Na sua argumentação, o autor utiliza-se tanto dos resultados das suas pesquisas empíricas quanto dos paralelos estabelecidos por certos teóricos entre o poder do chefe de empresa e o poder absoluto (sobretudo do tipo monárquico). Ele sugere, mais particularmente, que a natureza dos dilemas vividos por alguns dos reis das tragédias shakespearianas traz uma luz singularmente instrutiva para a compreensão da forma pela qual as organizações são administradas, ou seja, tendo por

base poderes fantasistas, todo-poderosos e muitas vezes destrutivos.

"Vós vos comprazeis em estabelecer leis, mas vós vos comprazeis ainda mais em violá-las."

"Eles vêem apenas suas próprias sombras, e suas sombras são suas leis. E o que significa reconhecer as leis senão inclinar-se e traçar suas sombras sobre a terra?"

"Somente então vós sabereis que o justo e o decaído são um só homem, e que este está postado no crepúsculo entre a noite do seu eu-pigmeu e o dia do seu eu-divino."

(Khalil Gibran, *O Profeta*)

Palavras-chaves:

Deificação, Reificação, Poder, Imaginário

## INTRODUÇÃO

Os laços entre posição de poder (dirigente), autodeificação, fantasias de onipotência e ilusão de imortalidade, chamaram pela primeira vez a minha atenção de modo mais incisivo quando dos estudos de diferentes organizações que realizei nos anos 80 (Aktouf, 1986, 1989, 1990). Os empregados qualificavam seus dirigentes - naturalmente que de modo derrisório - de "faraós", "deuses sobre a terra", "pessoas que se crêem nascidas de uma criatura extraterrestre". Entretanto, somente alguns anos mais tarde, a leitura de autores como Becker (1973), Berle (1957), Sievers (1986), Enriquez (1983, 1989, 1990) e Ketz de Vries e Miller (1985), viria a me conduzir a uma via de exploração teórica mais sistemática desse fenômeno.

Às numerosas referências à mitologia grega, à filosofia (ontologia), à metafísica e, em particular, à

psicanálise e ao existencialismo a que essas leituras inevitavelmente remetem, eu acrescentaria uma que gostaria de destacar um pouco mais neste trabalho: a referência à forma que se poderia qualificar de "arquétipo" do poder, à forma de ser rei (Berle, 1957). Do poder absoluto às repúblicas, passando pelas monarquias parlamentares, este é um status que conheceu, através dos tempos, paroxismos de grandezas e de misérias humanas. Ora, esse "poder-arquétipo" teria deixado de imprimir alguns dos seus traços no outro poder que também se encontrava em vias de tornar-se um arquétipo da atualidade no nosso (retomando C. Perrow, 1979) universo transformado em "universo de organizações"? Nossos administradores de empresas comportam-se, sem o saber, como "monarcas" das organizações? Pois, queiramos ou não, toda forma de poder sofre a tentação do absoluto e não faltam exemplos, desde Howard Hugues até Geenen, passando por Krupp e Henry Ford I, das facetas monstruosas da busca compulsiva por uma onipotência cuja, efetivação implica a mediação da organização, bem mais utilizada como "objeto" de alimentação de fantasias que como "instrumento de produção" (Ketz de Vries e Miller, 1985; Enriquez, 1983; Pagès, 1979; Miller, 1992; Chanlat, 1993). Por outro lado, os casos de PME (pequenas e médias empresas) levadas à falência rápida e total pela obsessão do poder/controlado dos patrões, inundam a literatura empresarial a respeito das pequenas empresas e seus famosos metas de três ou cinco anos (ainda que, naturalmente, muitos outros fatores além do exclusivo comportamento dos chefes possam também explicar essas falências).

Como é possível que o poder arraste a atos suicidas, à inconsciência que cega, impedindo que seja visto o perigo mortal? Eis do que muitos reis (Luís XVI constituir-se-ia uma espécie de ponto culminante) deram provas em todas as histórias das dinastias que reinaram em nosso planeta. Tudo isso teria algo a ver com a cegueira demonstrada por tantos dirigentes de

imensas organizações ocidentais (como aquela dos executivos do setor automobilístico, eletrônico, etc.) em face do perigo mortal vindo, entre outros, do Sudeste Asiático (Morgan, 1989)? Teria também alguma relação - guardadas as devidas proporções - com este movimento irresistível de "republicanismo" das empresas, também elas tentando aproximar "reis" e "súditos" em formas de gestão ditas "participantes", com "equipes semi-autônomas", "equipes qualidade total", etc., em que o "capital humano" e sua cumplicidade e contribuição inteligente tornar-se-iam o nervo da "guerra" pela produtividade (Semler, 1993)? Neste caso, qual seria a razão de tantos fracassos? Por que tanta má vontade e lentidão na mudança? Por que tanto atraso em relação às metas fixadas, tantas dificuldades para fazer do dirigente e do empregado os "parceiros" tão desejados, engajados numa aventura de mais em mais proclamada como comum? Proponho-me avançar uma forma de explicitação das razões profundas que fazem com que esse estado de coisas vigore na grande maioria das organizações ocidentais de nossos dias, explorando os perigos, paradoxos e dilemas do arquétipo de todos os poderes absolutos que o homem tem exercido sobre os seus semelhantes, aquele dos reis. Um dos grandes mestres de todos os tempos na matéria, William Shakespeare, ainda que fosse, talvez, o primeiro a surpreender-se com a abordagem que se segue, pode ajudar-nos a compreender muitas das faces escondidas dos poderes organizacionais da atualidade, através dos pontos de apoio que oferece à discussão meticulosa - e magistral - dos poderes reais, o que é testemunhado por várias das suas mais fulgurantes tragédias.

Começaremos pela análise dos fundamentos e dos dilemas da condição existencial (enquanto arquétipo) do poder real, recorrendo, entre outras, a algumas das principais peças de Shakespeare. A seguir, nos deteremos no estudo dos jogos e dos riscos profundos ligados a toda posição (em particular àquela do dirigente de empresa) em que o absolutismo espregueita:

deificação, onipotência, ilusão de imortalidade, etc., antes de tentar, em um terceiro momento, propor soluções para o aparente impasse da administração da excelência (Pagès, 1979; Aubert e Gaulejac, 1992). Soluções extraídas do exame dos fundamentos de diferentes e "eficazes" sistemas concretos, atestam um "republicanismo" administrativo mais real (colocando, efetivamente, o "capital humano" no plano da contribuição e da parceria que o jargão da "excelência" pretende conferir-lhe há mais de um decênio).

## **I. DO PARADOXO DO SER DO HOMEM AO MITO DA DIVINDADE DO REI E DO DIRIGENTE DE EMPRESA**

No curso do último decênio, doutrinariamente e de fato, a "administração da excelência" conduziu, e isso talvez malgrado ela mesma, a uma forma até então desconhecida de "deificação-heroificação" do dirigente (conferir, por exemplo, *Autrement*, 1988), cuja amplitude parece só ter sido, na mesma proporção, igualada à do processo de despersonalização/reificação do empregado (Aubert et de Gaulejac, 1992; Linhart, 1991). Essa situação não pode deixar de levantar a questão fundamental da relação do "ser" do homem com essa deificação-alienação concomitante (Pagès et alii, 1979). Evidentemente não se trata, de modo algum, de nos determos aqui num debate filosófico e metafísico a propósito da espinhosa e multimilenar questão do "ser" e da existência. Entretanto, será necessário fazer algumas incursões rápidas, de caráter abstrato e especulativo - com o único objetivo de situar com exatidão, o paradoxo existencial do homem - antes de nos determos em uma das suas modalidades tão ancestralmente privilegiadas que não nos permite a ilusão de que dela é possível subtrairmo-nos: o poder, seu exercício, suas fantasias.

Tomemos algumas fórmulas célebres para ilustrar esse paradoxo, cujo fundamento reside no fato de que o

homem é, precisamente, a criatura "condenada" a viver tendo uma consciência clara, evidente e permanente da sua própria morte: "O homem é um deus dotado de um ânus" (E. Becker, 1973); "A vida é feita do futuro como a matéria é feita do vazio" (J.-P. Sartre, 1945); "O homem não tem essência, sua essência é sua ação" (Hegel, 1966). Sabe-se também como - e quanto - os filósofos da Antiguidade (sem falar dos teólogos e dos filósofos-teólogos) insistiram no fato de que o homem seria, no fundo, uma espécie de "deus decaído", "jogado" no mundo tempo para melhor marcar sua expulsão da eternidade, ou seja, da condição divina e de imortal. Nesse ponto, localiza-se toda a questão da "contingência" e da não-necessidade do ser do homem em face do Ser absoluto, do qual ele não pode ter idéia - ou noção - a menos que em se dispondo a aceitar negar-se a si mesmo enquanto ser: é o não-ser do homem que estabelece a idéia do Ser absoluto que transcende indivíduo e tempo.

Sabemos que a alienação constituiu-se em uma das grandes "inquietações" de Hegel (1966), que a ela se refere como "a perda do homem no mundo dos objetos". Esta reificação significa, evidentemente, o cúmulo da decadência - o principal último atributo da transcendência no homem, seu "livre arbítrio" de "sujeito", seria anulado em proveito de um "estranhamento de si-mesmo" através da sua própria degradação a um status de "quase-objeto", ou de objeto entregue a um determinismo exterior a si mesmo, destinado a submeter-se à lei que rege a ordem dos objetos. Sem entrar em detalhes fastidiosos, gostaria - e é suficiente - de relembrar a famosa parábola do senhor e do escravo. Nesta, se não se conhece o momento da "negação da negação" do seu ser genérico ("negação" temporariamente imposta pela necessária submissão à ordem dos objetos) pelo ato "autocriador" de trabalho, permitindo "contemplar" o reflexo da sua própria "racionalidade" na obra "criada", a alienação e a "perda do homem" instalam-se. Aí se encontra, na expressão

hegeliana, (naturalmente muito simplificada), o âmago da angústia existencial de que o homem tem sempre tentado defender-se, recorrendo ao modo mais apropriado à sua natureza de *ser imaginante*: mágico/mítico, metafísico, ou fantasista.

Até o século das luzes, das ciências e do racionalismo positivo-materialista triunfante - no ocidente pelo menos (Saul, 1993) - a forma privilegiada para conviver com essa angústia era essencialmente de ordem religiosa: realização, como diria Eliade (1982), de ritos e rituais (atos concretos) em momentos e lugares apropriados (também concretos) que fazem com que cada um participe da vida do mito fundador (remetendo ao Ser absoluto) e que, por isso mesmo conferem a possibilidade do acesso a uma parte da sua "sacralidade", logo, simbolicamente, da sua dimensão atemporal e transcendente. Este é o preço a pagar para ter a ilusão de participar da eternidade: passar uma boa parte da vida "aprendendo a morrer". Mas desde que, como os reis, só se pode pretender a legitimidade do trono porque se está - por necessidade - acima da condição humana comum, como conciliar sua própria "condição humana" com essa transcendência necessária relativamente à sorte comum? Como viver essa supra-humanidade, enquanto humano? Como justificar a perenidade encarnada pela pessoa real - logo, sua participação no Ser absoluto - através da afirmação da permanência da instituição real, e que vai além das pessoas e do tempo? Sabe-se que as dinastias chinesas recebiam um "mandato do céu"; os faraós eram homens divinos e que os reis de França o eram por "direito divino", etc. Mas o laurel da exploração jurídico-metafísica cabe, sem dúvida, à proeza realizada pelos juristas da realeza britânica sob os Tudor, a partir do século XV, através do que se convencionou denominar "ficção dos dois corpos do rei" (Kantorowicz, 1989).

Exemplo único na vida do ocidente monárquico, essa "ficção" dava aos reis britânicos a excepcional capacidade de possuir dois corpos: o de majestade

real/política que transcende a pessoa física do monarca (reinando temporariamente) e aquele de pessoa "natural" que vive e morre mesmo tendo sido um rei. Este corpo "celeste-imortal" tem o dom de "transmitir-se" a uma pessoa física (o sucessor) quando o rei - em seu corpo humano-terrestre morre. E, nesse caso, não se fala de "morrer", mas de "destituir-se". O corpo falível (sujeito à morte, aos sofrimentos e às falhas dos simples mortais) é "destituído" do seu corpo infalível e eterno, o corpo real-divino. Enquanto vivo o rei, esses dois corpos encontravam-se "fundidos" e unidos em sua pessoa que agia, segundo as circunstâncias, conforme o seu corpo terrestre ou o "político-celeste" ( o qual, lembremo-nos, não "morre nunca" aos olhos da lei, porquanto é transmitido, depois de ser "destituído," a um outro corpo). Realiza-se dessa forma - e legitima-se - a supra-humanidade da instituição real "corpo político-angélico", sendo seus membros os "súditos" do reino.

**Trata-se aí da imortalidade conferida ao "indivíduo-Rei enquanto Rei".**

O elemento principal que torna interessantes essas noções está, certamente, no laço estreito e incontornável que elas têm com o poder, a natureza deste, sua legitimidade, seu exercício e seus efeitos. Shakespeare, nesse ponto, abriu um caminho singularmente rico em precisão e profundidade através da meticulosa autópsia a que algumas das suas tragédias submetem os tormentos da insuportável ubiqüidade essencial dos reis, divididos entre seu "eu-divino" e seu "eu-humano". Os destinos patéticos de um Ricardo II ou de um Lear constituem-se em testemunhos tocantes da inextricável e dolorosa interdependência entre poder, fantasias de onipotência e deificação de um lado, e mortalidade e relações (bem terrestres) consigo mesmo e com seus semelhantes, por outro. O Rei Ricardo II, vencido por um sobrinho que, tendo sido injustamente proscrito e espoliado, voltara à Inglaterra como conquistador, deve, extremamente mortificado, constatar quão profundamente vão e frívolo é o "nome"



do "corpo real", e despojar-se ele mesmo dos "ouropéis" (coroa, cetro, etc.) da aparente divindade-imortalidade da sua condição de Rei. Henrique V lamenta-se, lembrando-se da sorte trágica dos seus ancestrais, de que ao rei seja proibido tudo aquilo que faz simples e serena a vida do mais humilde dos seus súditos: a tranquila limpidez de ser apenas um "corpo natural", bem ao abrigo das ilusões de inacessibilidade de um "corpo divino", entregue, de fato vulnerável, "às lamúrias do primeiro tolo que apareça." Ingenuamente, o rei Lear crê poder, em decidindo-se a ceder a suas filhas os bens e os meios que materializam o status real, viver seus últimos anos como "simples" pai, desfrutando da solícita hospitalidade de cada umas dessas filhas. Mas Lear também queria conservar os signos e os símbolos do seu "corpo real": ser tratado como rei e manter corte e séquito reais! Rejeitado e entregue à fúria de uma devastadora tempestade, percebe a que ponto seu corpo real-celeste teria sido mais bem tratado se dispusesse ainda dos instrumentos materiais da demonstração e do exercício do poder. Seriam exatamente estes instrumentos que lhe teriam permitido restabelecer os direitos ofendidos por suas filhas e, assim, "fazer justiça" e merecer amor e respeito, **"ganhos" pelo cumprimento de seus deveres de Rei.**

A. Berle (1957) propõe um interessante paralelo entre as duas formas de absolutismo do poder representadas por aqueles dois reis, sobretudo normandos e britânicos, por um lado, e aquele dos chefes de nossas modernas empresas, proprietários ou não, que tomam, com inteira soberania (particularmente no contexto do neo-liberalismo e do não-intervencionismo dos estados nacionais), todas as decisões que "lhes trazem prazer". Esse novo poder absoluto, ligado ao direito de propriedade, exercendo-se segundo modalidades e atributos muito próximos do seu arquétipo, seria assim submetido a condições, azares e riscos semelhantes, senão idênticos.

Em suma, a tese de Berle - com a qual concordo - é de que todo **poder absoluto**, real ou corporativo, é **ameaçado de autodestruição** desde que não se defronte com nenhum "contrapeso" que **limite o seu absolutismo**. Dessa forma, pela moderação que impõe, torna **mais humano** o poder. É assim necessário, a esse gênero de poder, **mecanismos que permitam a interpelação, a exigência de que se faça justiça e de que se preste contas**, o que teria por efeito obrigá-lo a comportar-se **segundo um critério de bem comum**, a reparar os próprios erros (ou aqueles causados por quaisquer outros "poderes"). Deste modo, **justiça e poder caminham juntos**. Caso contrário, instala-se o totalitarismo, surgindo as intrigas, as revoltas, os motins, o caos. É exatamente isso que observa o grande - mas pouco conhecido - historiador-sociólogo norte-africano do século XIV, Ibn Khaldoum (1978), que notou um "ciclo" de três gerações que desembocou inelutavelmente na queda das dinastias árabe-beduínas. De fato, depois que a primeira geração conquistou e consolidou o poder, a segunda e a terceira dedicaram-se a dilapidar as riquezas do reino, antes de começarem a espoliar os súditos, início do processo de revoltas e destruição, e prelúdio à instalação de uma nova dinastia.

A plataforma de salvação, de acordo com Khaldoum, aproxima-se singularmente daquilo que se deixa ver nas peças de Shakespeare e na análise de Berle: **precaver-se contra o uso do poder e dos meios que este confere, para assegurar um mínimo de justiça e de equidade, um mínimo de redistribuição de riquezas e de segurança aos súditos**. O que implica um mínimo de cuidado e de comportamento "ético" por parte dos detentores do poder, ou seja, um comportamento marcado pelo cuidado com o bem estar de todos e com os meios para que este bem estar atinja mesmo os mais desvalidos. Bem antes de Jean Rostand, Ibn Khaldoum compreendia e proclamara que o grau de elevação e de estabilidade de uma civilização "mede-se pela forma pela qual ela trata os mais fracos". Mas,

tanto quanto tem a obrigação de assegurar justiça e equidade (e também para de fato cumprir este dever), o soberano (ou o detentor do poder) deve **tornar-se acessível**, prevendo e efetivando **mecanismos que o tornem suscetível de interpelação**, que lhe façam chegar, sem distorções, os pedidos, as críticas e as queixas do mais humilde dentre seus "administrados". Os imperadores chineses eram "supervisionados" por "censores" que zelavam pela interpretação correta - pelo cumprimento do "mandato do céu". Mais perto de nós, Berle mostra-nos como os reis normandos - depois os ingleses - permitiram, graças à fórmula "Haro!" (derivada da injunção "Ah! Rollon!", do nome do duque e rei Rollon, predecessor de Guilherme o Conquistador), a reclamação de justiça, de forma direta, por todo súdito que de tal necessitasse, à própria autoridade suprema. Aí estaria a origem da "lei da equidade" inglesa; por extensão, também da *Curia Regis* (Tribunal do Rei) e, ainda - e sem dúvida por caminhos bem indiretos - da famosa ficção dos "dois-corpos", porquanto foi necessário, a partir do início do século XIII (Berle, 1957, p. 50), fixar em lugar preciso, essa capacidade de dirigir-se à "consciência do rei" (esta, até aí, deslocava-se com a *Curia Regis* ao sabor dos deslocamentos do próprio Rei). Foi em Westminster que se sediaram os tribunais ingleses de jurisdição da equidade para "fixar" a possibilidade de apelo à consciência do soberano. O Tribunal do Rei e o Chanceler (portador-depositário encarnado da sua "consciência") constituíram-se, sem dúvida, por sua fixação e continuidade em Westminster, uma espécie de pré-figuração da continuidade da instância transcendente representando a justiça real **sem que para o exercício desta fosse necessária a presença do corpo físico do Rei** (mas em presença daquilo que assumia seu "corpo-político-celeste").

Entretanto, os dramas vividos pelos reis, trazidos à cena por Shakespeare, mostram bem o quanto ser dotado desse corpo celeste faz-se acompanhar de uma

dolorosa renúncia: ver-se proibida a condição humana na simplicidade e reciprocidade da relação com seus semelhantes, indispensáveis "espelhos" da humanidade de cada um. Este é o sofrimento que atormenta Henrique V, quando exclama:

"Oh! Dura condição, gêmea da grandeza! Poder ser alvo das lamúrias do primeiro tolo que aparece (...) A quantas alegrias infinitas, de que gozam os particulares, devem renunciar os reis! Que espécie de divindade és tu, tu que sofres mais dores mortais que teus adoradores?" (IV, I, 254 sq.)

Diz Kantorowicz (1989, p. 35), "é o aspecto humanamente trágico da condição gêmea própria do Rei que Shakespeare sublinha", seja nas lamentações de Henrique V sonhando com Ricardo II, seja com este último a desolar-se da sua própria traição - enquanto corpo natural - relativamente a seu corpo político de Rei:

"Meus olhos estão cheios de lágrimas, eu não enxergo mais...ainda assim, eles podem ver um monte de traidores aqui. E se volto meus olhos para mim mesmo, acho que sou traidor como os outros: dei aqui o consentimento da minha alma para despojar o corpo sagrado de um rei:" (IV, I, 244 sq.)

No trecho (III, II, 155 sq.) em que Ricardo evoca a longa tragédia de todos os reis supliciados por seu destino:

"(...) contemos a triste história da morte dos reis (...) Pois no próprio círculo da coroa que enlaça as têmeoras de um rei, a morte tem sua côrte (...) inspirando-lhe o egoísmo e a vaidade à idéia de que esta carne que serve de proteção a nossa vida é um impenetrável bronze!"...

Transparece nitidamente a idéia de que, dolorosamente, Ricardo II se dá conta de que:

"não somente a humanidade de um rei predomina sobre a divindade da coroa e a mortalidade sobre a imortalidade, mas, pior ainda (...), o rei sofre a morte mais cruelmente que os outros mortais" (Kantorowicz, p.39-40).

Eis-nos de volta à **angústia do ser-não-ser** que somos condenados a inscrever em nosso modo de vida como humanos; mas, por assim dizer, com uma espécie de **descomedimento relativamente à dimensão da "trágica condição gêmea" própria do Rei**: o caráter incontornavelmente ilusório do corpo sagrado, imortal, e a decadência enorme que acompanha a consciência dessa ilusão. Daí o fato do rei "sofrer mais cruelmente a morte que os demais mortais" e isso tanto mais dramaticamente, por exemplo, porque, para um Lear, as forças que se encarniçam para destituí-lo e destruí-lo foram deliberadamente desencadeadas por sua própria vontade: os instrumentos distintivos do poderio do seu corpo político (corpo de que ele tinha a ilusão de conservar os símbolos, os atributos e os privilégios, *in abstracto*).

Em uma análise detalhada do Hamlet e do rei Lear, Yves Bonnefoy (1978) chama a atenção justamente para dois termos utilizados, em momentos de grande intensidade, por Shakespeare em cada uma dessas peças: **readiness** (estar pronto) e **ripeness** (amadurecimento). É Hamlet quem, no momento de aceitar bater-se com Laerte, declara: "*The readiness is all*"; e é Edgard, filho do duque de Gloucester que, já no fim da tragédia de Lear, exclama: "*Ripeness is all*". Para Bonnefoy (p. 20), *readiness* e *ripeness* remetem, sem equívoco, às idéias de "se preparar" e de "**amadurecer para a aceitação da morte**". Diante dessa condição e dessa sabedoria o homem só tem uma escolha: decidir-se. A sábia, lúcida e assumida aceitação do seu estatuto

de simples mortal é, aparentemente, a saída para o dilema existencial humano. Mas essa saída passa por um doloroso caminho - dor decuplicada e dilacerante dada a sua intensidade - tal como aquela atormentada via na qual efetivam-se *readiness* e *ripeness* no arquétipo do homem-deus: o rei. Mas há também outras condições para esta sabedoria-lucidez cujo fundamento, poder-se-ia resumir, está em aceitar **submeter-se a um mínimo de obrigações para com seus semelhantes**, estes médiuns privilegiados da confirmação de nossa existência-identidade. Para os reis e detentores de poderes absolutos ou quase absolutos, é obrigatório o **uso do poder no sentido do bem** e proporcionar ocasião de prestar contas disso pelo exercício de atos **garantidos de justiça e de equidade**. Onipotência e poderes absolutos só são passíveis de serem vividos e duráveis se conciliáveis com o humano; ou seja, se seus agentes estão sempre prontos para escutar os apelos feitos a sua "consciência"; sempre disponíveis para aproximar-se das preocupações vividas pelos mais humildes e empenhados em **tornar tudo que está sob sua jurisdição justo e equitativo**.

Voltaremos a esse ponto, mas retenhamos desde já, que este contrapeso ou este contra-poder, necessário à interpelação constante do poder estabelecido, é a condição mesma da existência, da sua própria perenidade e da humanidade-sabedoria-desalienação de seus detentores (do que, literalmente, testemunham alguns dirigentes que alcançaram a própria "desmitificação", como B. Lemaire [Aktouf, 1991] ou R. Semler, 1993). Veremos que aí reside também uma das bases para a retomada da produtividade das organizações em nossos dias. Certamente, a relação entre a condição de rei com seus dois corpos e aquela dos empresários e chefes de empresas não é tão evidente que se mostre à primeira vista, mas, como muito justamente precisa Berle (p. 47), "Dos duques e (reis) normandos aos diretores de sociedades anônimas...(há) o poder (que) é um fenômeno

permanente (e que), a despeito de seus limites, é, no essencial, absoluto". Quem poderia negar esta afirmação quando se pensa no desmedido poder dos chefes de algumas das nossa gigantescas empresas e instituições? E mesmo naquele dos "patrões-proprietários" que têm "todos os direitos" sobre a forma de conduzir "sua propriedade", qualquer que seja o tamanho desta? Não é preciso pensar unicamente nos Ford, Geenen, Morgan, Hugues, Hoover e Krupp, para detectar o exagero, a ilusão de onipotência imortal, e o dilema dos reis (Ketz de Vries e Miller, 1985; Morgan, 1989; Miller, 1992). Eis precisamente o objeto da nossa segunda parte: como e com quais efeitos os chefes de empresas, e mais geralmente os administradores, convivem com a detonante mistura de angústia existencial - sorte de tudo que é humano - e poder absoluto ou quase absoluto?

## **II. FANTASIA DE ONIPOTÊNCIA E MITO FUNDAMENTAL DO ADMINISTRADOR: OBSTÁCULOS ESTRUTURAIS À PERSONIFICAÇÃO DO EMPREGADO E À PARCERIA.**

Utilizo o termo "estrutural" por me parecer (como também pela aceitação deste em economia) que os fenômenos que serão aqui questionados inscrevem-se na diacronia e nos fundamentos das relações entre os agentes a que se referem as relações intra e interorganizacionais. A escolha desse vocábulo remete igualmente, e de modo deliberado, bem entendido, à idéia de que se trata de fenômenos profundamente inscritos nas mentalidades, nas "estruturas" (lugares, contratação, elementos e relações nas organizações e nos sistemas sociais) e no tempo: não são assim susceptíveis de serem compreendidos ou tratados segundo abordagens que só diriam respeito às modalidades, às aparências ou às conjunturas. Trata-se de fundamentos e de princípios fundamentais.

Começemos por tentar compreender sob que aspectos (evidentemente, bem mais no plano da fantasia que no jurídico-político) os dirigentes de organizações encontram-se tão envolvidos na ilusória e profunda armadilha de que são tão todo-poderosos, imortais e detentores da dualidade corporal quanto os reis ingleses. Há para isso, em primeiro lugar, razões históricas e diacrônicas cujas, manifestações e fundamentos socioculturais têm sempre marcado a administração. Não esqueçamos que a administração dita "anglo-saxônica", largamente predominante (senão monopolizante) ao longo dos primeiros dois terços do século XX, nasceu, materialmente, na Inglaterra, para expandir-se doutrinária e teoricamente nos Estados Unidos. Observam-se aí, princípios fundadores que estão longe de poderem ser negligenciados no que concerne à questão que nos preocupa, porquanto o administrador é, de fato, o herdeiro (tal como os tratados e as teorias da administração) de tudo que impulsionou (e justificou em sua ação) o "capitão de indústria" anglo-americano dos séculos XVIII e XIX.

Poderíamos dizer, em suma, que se trata de uma mistura astuciosa e muito oportuna de elementos do puritanismo calvinista, da "mão invisível" smithiana, do darwinismo e das teorias de Spencer. A adoção do *Prayer Book*, que faz as vezes de base dogmática do anglicanismo, vai constituir, como se sabe, o ninho calvinista da futura "ética protestante" que será estudada por Weber (1964). Trata-se do amálgama, muito cômodo, vocação-predestinação-sucesso individual, em que se recebe - individualmente - sinais concretos do seu sucesso-eleição-predestinação, pelo fato de conhecer o sucesso na sua "vocação sobre a terra" (Braudel, 1980, 1985; Weber, 1964). Esta é a certidão de nascimento do individualismo como "valor", tendo sido este, até aí, um quase-pecado, senão de fato, um pecado! (Tal como o é - ou chega quase a sê-lo - no confucionismo, bem como, mais ou menos claramente, no luteranismo e no catolicismo). Ora, o individualismo



não somente deixou de ser defeito e pecado, como vem sendo justificado, reforçado e mesmo glorificado, através da sedimentação ideológica sucessiva de elementos específicos extraídos das obras de Calvino, Smith, Darwin e Spencer. O primeiro (sobretudo na sua versão puritana "exportada" para os Estados Unidos) traz a noção de eleição divina revelada pelo sucesso (enriquecimento); o segundo, é a "mão invisível" que absolve, de modo quase divino, todas as injustiças, desigualdades, misérias e iniquidades; o terceiro, é a idéia bem sedutora de "seleção natural" como complemento à "eleição" por Deus; o quarto, por fim, consiste na convicção de contribuir (desde que se é eleito-e-selecionado) para o avanço das sociedades mais evoluídas.

Já há assim o suficiente para provocar a inflação megalomaniaca de um bom número de egos, e para alimentar as montanhas de teorias hagiográficas e glorificantes do "leadership" e do "empresariaship"... Uma boa parte, senão a totalidade da literatura relativa à administração tradicional, constitui-se apenas num verdadeiro culto do "indivíduo excepcional", do "herói" (etimologicamente semideus!) "criador", "construtor" de organizações de todos os gêneros (hoje classificado como "estrela" por todos os meios de comunicação, depois dos *business schools*). Essa literatura permite também estabelecer, durável e profundamente, a idéia de que a humanidade é dotada de alguns indivíduos de exceção que trazem (de modo quase inato) em si mesmos o fenômeno "empresarial", ou seja, o privilégio de ser, de encarnar por "dom", no microcosmo, o conjunto de atributos que constituem a organização e seu funcionamento. Atributos que se exteriorizam e materializam através da "criação", depois pelo "lançamento da empresa", e em seguida pela "gestão" desta(s). Trata-se do "mito empresarial fundamental" de que nos fala Sievers (1986), mito que faz do administrador um demiurgo criador-organizador (um deus) que, sozinho, pode saber e pode "gerir".

Essa "heroificação-deificação" do administrador está longe de ser uma simples figura de estilo, e ainda menos um exagero. Convido a pensar um pouco a respeito da fórmula - tão cara à mentalidade empresarial - do "self-made-man"! **O que existe de mais deificante que sua "auto-criação", reunida à "criação" de uma empresa, de empregos, de riquezas? E, quase belo demais para ser verdadeiro, convido à leitura de um artigo aparecido no *The Wall Street Journal* (22.03.1993), cujo teor foi retomado pelo *Courrier International* (25.03.1993, p. 36,37), onde se discute nada menos que fazer reviver Henrique V em Yaccoca na chefia da Chrysler; Agamemnon em James Duth da Beatrice Food; Carl Von Clausewitz em Michael Quinian dirigindo McDonald's; Cordélia, a filha heróica do rei Lear, em Christie Hefner na chefia da *Playboy*; Ulisses em Kenneth Olsen da Digital Equipment!** Esses paralelos, tão incongruentes - e reveladores - foram propostos ao Hartwick College sob a forma de estudos de caso (com conferencistas e animadores profissionais) a serem desenvolvidos em universidades e empresas em todo o território americano! O artigo revela também que escolas como Harvard e Stanford visam seguir esses passos, "incluindo o estudo dos clássicos nos cursos de administração" (mas esperemos - pois jamais me ocorreria opor-me à leitura dos "clássicos" nas *business-schools* - que isto venha a realizar-se de modo diferente daquele adotado em Hartwick). Tudo isto não é, o leitor há de convir, menos fortemente significativo para o teor do presente trabalho, ou seja, a profunda e tenaz "deificação-heroificação" dos dirigentes, em particular nos meios do contexto do nascimento e expansão da administração, os Estados Unidos.

Como já foi visto, o caldo de cultura básico seria constituído pelo amálgama que vai de Calvino a Spencer, passando por Smith e Darwin, mas há outros fundamentos para essa deificação. Contentar-nos-emos aqui, em enumerar aquilo que é essencial, ainda que

correndo o risco da simplificação teórica ou do salto epistemológico insuficientemente justificados.

Antes de tudo, não me parece totalmente incongruente estabelecer um paralelo entre o corpo político imortal do rei inglês e a identificação-encarnação do dirigente (sobretudo proprietário) em "sua" organização, sendo esta uma imanência imortal desde que transcendendo seus membros. (Além de tudo, todos os livros de administração retomam largamente a famosa fórmula de Fayol em que o dirigente seria o "cérebro" do "organismo-social" que é a empresa, enquanto que os empregados seriam os "membros", os "órgãos"). Assim, (Sievers, 1986) os administradores conferem a si mesmos, transcendência e imortalidade pela sua identificação com a organização e a instância que tem o saber e o poder de administrá-la, pois "organização" e "instância onipotente de gestão" **ultrapassam a simples condição do humano-mortal que "é administrado"**. A fantasiosa construção de uma condição todo-poderosa e de imortalidade localiza-se no caráter ao mesmo tempo demiúrgico e imortal da inseparável dualidade "organização-gestão". Mas, sabemos, não há identificação sem projeção; o dirigente só pode "ser a organização" e o "administrador-que-gere" se há outros aos quais se recusa essas possibilidades. Trata-se, evidentemente, de "subalternos" e, particularmente, de empregados, reduzidos - para se deixar organizar e gerir - ao estado de objetos passivos, dóceis e facilmente substituíveis. E isso se dá a ponto de fazer desses empregados, espécies de vazios culturais ambulantes, desnudados de (bons) valores e de (boas) crenças, porquanto, na administração da excelência, repete-se *ad nauseam* que o "dirigente-líder" existe para - entre outras tarefas mais importantes, construir, mudar, remodelar, inculcar mitos, símbolos, crenças, valores e culturas, além de, evidentemente, organizar e administrar (Deal e Kennedy, 1982; Peters e Waterman, 1983, Schein, 1985).

Vejamos então como tudo isso se passa: à onipotência-imortalidade (participação fantasiosa do Ser absoluto) do chefe, deve corresponder uma coisificação necessária, um vazio existencial, um "não-ser-não-ninguém" do lado do empregado. Este último abdica do seu tempo e do uso do tempo (logo, de toda real "modalidade de ser" em relação à organização) e coloca-os nas mãos daquele que organiza e administra. Trata-se de abdicar de sua liberdade, do seu livre arbítrio de sujeito e, por extensão, do seu destino, naquilo que é genérico, próprio do homem: o trabalho no que este tem de criador e de autocriador entre tudo o mais, porquanto modelador do seu meio e do seu eu. E a fantasia de onipotência demiúrgica e auto-deificante será ainda maior no administrador uma vez investido (tudo aquilo de que se dotou através de Calvino, Smith e Darwin), via a administração da excelência, de um papel ainda mais grandioso, o de criador do "sagrado" na empresa: os mitos, símbolos, crenças, valores, culturas, credo, etc.

Mas dissequemos (com um pouco mais de profundidade) os fenômenos em jogo ao longo desse processo na pessoa do dirigente: a identificação com a organização vai, forçosamente, se dar a partir de um modo (ousemos dizê-lo sem fazer referência a nenhuma "escola", nem discussão psicanalítica particular) em que "o objeto" organização será fantasiado como "bom objeto", ou objeto, tanto quanto possível, sistematicamente gratificante. Do contrário, de que serviria ser chefe? E gratificar-se através da organização é gerar e entreter toda a panóplia de fatos, gestos e signos concretos que asseguram uma reificação, uma vida "real" com a fantasia de onipotência e de imortalidade, ou seja, tudo aquilo que faz com que se seja - concretamente - aquele que "planeja, organiza, decide, controla".

A organização, do ponto de vista do seu chefe, não se comportaria como objeto frustrante ou portador de desilusões (mesmo que se trate apenas de uma

subdivisão da organização: filial, departamento, serviço). É possível ver-se, sem dificuldades, desfilarem os perigos e as disfunções que acompanham um tal processo. Cumplicidades, clivagens, formações reacionais, transfigurações do real, censuras e autocensuras, busca automática de bodes expiatórios, etc. O "chefe" tolerará, cada vez menos, à proporção que se consolidam suas fantasias, que "sua" organização se comporte de **forma diversa daquela das suas "visões" e dos seus desejos**; será assim necessário eliminar tudo que possa contrariá-lo ou decepcioná-lo; logo, tudo que não glorifique a direção. Conhece-se o desenrolar do mecanismo: reforço da megalomania dos dirigentes até o delírio e a loucura coletivos, até a meticulosa autodestruição. E os exemplos são abundantes, desde aqueles do gênero Napoleão e Hitler, até os Hoover e Geenen ou ainda Ford I e Howard Hughes (Ketz de Vries e Miller, 1985; Miller, 1992; Mitroff e Pauchant, 1990).

É também um pouco neste sentido que Morgan (1989) avança as razões profundas da cegueira dos empresários da indústria automobilística americana diante da "ameaça" japonesa, durante tantos anos: suas "organizações" não podiam deixar de ser gratificantes, colocando-os diante da inaceitável evidência de que eles produziam carros cada vez mais ultrapassados e cada vez menos apreciados pelo público. **Se a esse quadro acrescenta-se a "analidade" incontestável** (Morgan, 1989, ch.V) **que acompanha o modo de ser organizacional**, (e, forçosamente, a personalidade da maior parte daquelas e daqueles que se tornam seus dirigentes) chega-se a identificar uma curiosa e inquietante dimensão suplementar (escondida) da natureza do trabalho da maioria dos administradores-organizadores: eles devem concretizar, cotidianamente, uma relação com o outro, baseada quase que exclusivamente nos moldes do dar- receber, contar, controlar, classificar, supervisionar, ordenar, dominar, uniformizar, arquivar, conservar. (Quando se examinam

os sintomas do caráter anal-obsessivo, descritos sobretudo por Abraham (1970), fica-se chocado com a proximidade - senão a total concordância - dos referidos sintomas com o que muitos dos manuais de administração aponta como constituindo os traços principais da personalidade do líder!). Desde a auto-suficiência, a obsessão da ordem e do tempo, do número, do controle, da escrita, da previsibilidade, da dominação, até o autoritarismo, passando pela possessividade compulsiva, quase tudo aí se pode encontrar! Mas o que há de surpreendente nisso, quando se sabe que um dos pais fundadores da administração de que falamos, F. Taylor, foi um caso belo e singular de neurose anal obsessiva (Kakar, 1970)? Tudo isso seria, no limite, divertido, se não se tratasse de mecanismos que trazem sofrimentos, prejuízos consideráveis e destruição de organizações inteiras (quando não de setores industriais completos, regiões inteiras, economias, comunidades, Cf. Pauchant e Mitroff, 1992).

Tive ocasião de conhecer e "observar", ao longo das minhas pesquisas de campo, o administrador de um grupo de fábricas que estava persuadido - e declarava-o - de que, todas as manhãs, dedicava uma a duas horas a percorrer "suas" oficinas para "se dar conta do moral das tropas", para "inteirar-se dos problemas de cada um", o que, de modo nenhum, ocorria. Entretanto, ninguém, dos seus colaboradores mais próximos até sua secretária, passando pelos chefes de cada oficina, jamais ousara fazer-lhe compreender que essa sua passagem era excepcional, de modo nenhum uma regra, e que, na verdade, ele quase nunca via ou escutava ninguém! Como vários desses chefes me confiaram: "é preciso não contradizê-lo". Mas o fato é que o administrador a que me refiro acreditava - de boa fé, sem dúvida - "conhecer a fundo" seus empregados, suas oficinas, suas máquinas. Pode-se imaginar as consequências desastrosas que uma tal convicção pode acarretar quando se faz necessário tomar decisões,

"gerir", arbitrar, em suma, conduzir para tal ou qual direção, o que se passa no campo da produção.

O quadro termina por apresentar-se tendendo para o sombrio: fantasia demiúrgica, onipotência e imortalidade, vivência do status de dirigente segundo o princípio do prazer, e da organização como objeto gratificante, "analidade" obsessiva, cumplicidades e realidades transfiguradas, racionalizações coletivas auto-reforçadas (o famoso "*group think*," a respeito do qual tanto insiste Janis, 1972). Mas este é o preço - convenhamos também - (com Berle, Sievers, Ketz de Vries, Miller, Morgan, etc.) a pagar por se ter deixado expandir esse "universo de organizações" em que se transformou o ocidente industrializado. Verdadeiros campos adubados para os poderes absolutos, essas organizações do ocidente engendraram semideuses que tudo em nosso "sistema" (exceto talvez na Escandinávia e na Alemanha) contribui para glorificar e endeusar ainda mais. O resultado é que chegamos exatamente ao **inverso da doce harmonia que os apólogos da empresa "da excelência" proclamam** e desejam com frenesi. Nossas organizações são mais que nunca universos rachados e polarizados, onde os empregados são, de um lado, objeto de um discurso adulator e meloso (o "precioso-capital-humano-fonte-de-qualidade-total) e, de outro, tratados como **reserva de regulação ilimitada dos níveis de lucros (ou de déficits) no curto prazo.**

Em outras palavras, os "empregados-embaixadores", ardentemente prognosticados por Peters e Waterman (1983), não somente estão, dez anos depois, longe de serem tratados como "ministros plenipotenciários", como vêm sendo, mais que nunca, utilizados para a exclusiva obtenção de lucros em quase todos os lugares. Nos países "avançados", PIB per capita, produtividade e produção aumentam (graças às novas tecnologias) enquanto que o desemprego e a pauperização golpeiam sempre mais os trabalhadores e os cargos intermediários. **O empregado-custo variável** (cujo uso

varia segundo as quantidades produzidas e os resultados financeiros) é sempre a condição necessária para a manutenção dos **dirigentes como "custos fixos"** (que, não somente não são considerados nas despesas de produção, a exemplo do que se dá com os empregados ditos de "mão-de-obra direta" - permitindo-lhes a vantagem de manterem suas posições e privilégios, aconteça o que acontecer - como são tratados mais que como reis, os "salários" culminando, nos Estados Unidos, a 80 milhões de dólares e girando em torno dos 50 milhões para os PDG (Presidente-Diretor-Geral) das firmas mais "prestigiosas" (*Le Monde*, 7 de maio, 1991). Evidentemente, todo representante do establishment americano, perguntado sobre esse ponto, responderá invariavelmente que estes "grandes líderes" são "talentos", "gênios", "e que convém remunerá-los à altura do que são (ainda que, bem timidamente, alguns meios de comunicação americanos comecem a manifestar-se, Cf. por exemplo "Executive Pay, compensation at top is out of control", *Business Week*, 30 março, 1992, p. 52-58).

Mais o dirigente é assim levado às nuvens - simbólica e materialmente - mais o empregado é reduzido a "input", "fator de produção", ou seja, objeto explorável à vontade (Um PDG só pode continuar a receber, em período de recessão crônica, um salário de 80 milhões de dólares, se conduzir, a cada ano, um maior contingente de trabalhadores ao desemprego). Esta é uma bela contradição, que a administração da excelência procura - em vão - resolver há mais de dez anos, através de uma pirueta pseudo-humanística (Aktouf, 1992) que faria do trabalhador, por um lado o (necessário) objeto-produtor-de-valor do líder-campeão-herói-lenda-viva e, por outro, o cúmplice zeloso e entusiasta da empresa "excelente", na qual ele é solicitado a demonstrar todo o tempo, sua "boa" aculturação aos "valores" daqueles que só são "fixos" (imortais) porque ele mesmo é "variável" (mortal).



Este "input" (este "recurso humano" como bem se diz) não pode de modo nenhum ser admitido no Olimpo dos imortais, porquanto é sobre seu status de custo-explorável-substituível que se apoiam precisamente os atributos e a existência dos membros do Olimpo em questão. Dessa forma, é não somente um simples e vulgar mortal, quase infra-humano (sem capacidade de visão, concepção, reflexão, idéias, saber, decisão, de ter boa cultura, bons valores e credo) mas, além disso tudo, é uma não-pessoa, uma não-existência, do ponto de vista administrativo, desde que, como **"custo-recurso"** é forçosamente **"objeto de gestão"**, heterônomo e passivo, senão inerte. É exatamente ele que, nestes tempos de penúria econômica, é o mais "nevrálgico" de todos os objetos de gestão: o administrador será tanto mais "heróico" quanto mais "racionalize", "racione", "reduza despesas", "desengordure", "enxugue", "tome decisões difíceis", "produza" sempre mais "com menos recursos". Esses recursos são, ao mesmo tempo, na administração da excelência, convidados a "participar", a contribuir com a inovação, com a "qualidade total", a mobilizar-se no quadro de metas, estratégias, visão-missão e cultura-valores, definidos totalmente fora deles pelos todopoderosos-genios-líderes!

Esta é uma situação, do ponto de vista existencial, ainda mais insustentável que aquela do empregado-reserva de energia muda do taylorismo, de quem se exigia, até aí, a simples obediência. Porque o que de fato se pede no momento, é que o empregado faça eco, "faça o teatro" da adesão e participação como papagaio, aprendendo a dizer "aquilo que os chefes querem ouvir", sem esquecer entretanto que, independentemente de quase tudo que se diga ou se faça, "tudo é decidido nas mais altas instâncias"... (Linhart,1991; Aktouf,1992, 1992). Sabendo que o **status de sujeito**, do humano como pessoa, **passa pela instância do "eu"**, autorizada a exprimir-se enquanto "locutor livre", não é muito difícil constatar a despersonalização flagrante de que é

vítima o empregado. De fato, até aí a tradição industrial só lhe reservou a obrigação de calar-se e obedecer (na produção taylorista-fordista de massa) ou de fazer o papel daquele que consente em se deixar enganar por uma pseudo-participação, sendo convidado a pronunciar-se apenas quanto a detalhes ínfimos (segundo Morgan, 1989, 87% dos empregados de base de setores inteiros da indústria e dos serviços americanos lidam com questões mais complexas para se deslocarem de suas casas ao local de trabalho, que para realizarem o próprio trabalho!). Daí em diante, juntamente com os adeptos da cultura da empresa, companhia obrigatória da excelência, o empregado deve, simplesmente, crer que o eco dos "modos de falar" produzidos fora e acima dele, é seu próprio discurso. Trata-se não somente da alienação, mas da obrigação de **fazer-de-conta que se crê que se ignora que se é alienado!** (E um autor como, entre outros, R. D. Laing (1970), mostra muito bem os prejuízos psíquicos causados pelas situações de "cumplicidade" e de "constrangimentos duplos" em que se é convidado a "jogar que não se vê que se joga o jogo").

Para falar mais claro, trata-se de um jogo de loucos, este a que se é convidado pela administração da excelência. A deificação-onipotência dos dirigentes-heróis requer, para seu próprio auto-desempenho, **que sejam mantidos em estado de dependência-infantilização**, exércitos de "impotentes", de não-sujeitos, que remetem - por causa da sua própria "impotência" - todos os seus problema, decisões e questões mais trabalhosas, estratégicas, críticas, nevrálgicas) para o "alto". É somente desse modo que aqueles que estão no "alto" podem servir-se da organização como ponto de apoio para se manter em estado permanente de "heróis" hiperocupados, assoberbados pelas atividades, em suma, em **estado de não-lucidez**. É suficiente ler a descrição feita por Mintzberg (1984) destas "pessoas fora do comum", precipitando-se de problema em problema, de papel em

papel, de decisão em decisão, de tarefa em tarefa, do telefone ao interfone, do escritório à fábrica, de reunião em reunião, para verificar que os administradores desse tipo estão em permanente estado "de agitação brownienne", de não-lucidez, de não-distanciamento relativamente ao que quer que seja (cf. Mitroff e Pauchant (1990) onde se discute, fazendo eco ao que digo aqui, de "busyness" em lugar de "business"). Utilizo propositalmente o termo "não-lucidez" pois, por um lado, a palavra forjada pela língua inglesa, "workaholism", diz muito pertinentemente que se trata de um processo próximo daquele característico do uso de uma droga (e assim do papel de promotora de fuga de si mesmo de todas as drogas). Por outro lado, é bem cômodo ver materializar-se (reificar-se, diria Sievers), através de relatórios empilhados, rubricas amontoadas, pastas, telefones sempre ocupados, reuniões multiplicadas, os **sinais concretos da própria onipotência**, do próprio status de "herói" e demiurgo. Tudo isso, há de se convir, ajuda singularmente a negar ou sublimar a angústia existencial.

Traçamos assim o contorno do círculo vicioso destrutor: o administrador da excelência só é uma **superpessoa** (herói, semideus, imortal) se os demais membros da organização, particularmente o empregado de base, **são não-pessoas**. Assim como a vítima faz o torturador ou o colonizado o colonizador, a **não-pessoa faz a superpessoa**. O discurso da excelência pretende, certamente, fazer de todos superpessoas. E foi com o pretexto da aplicação de "princípios" decorrentes desse discurso que vi administradores, discípulos de Peters e Waterman, procurarem convencer a recepcionista-telefonista do PABX de uma empresa de que ela "era o membro-mais-importante-de-toda-a-empresa-porquanto-ela-era-o-primeiro-contato-com-o-cliente". Este é um discurso que parece não ser atingido nem pela escandalosa ingenuidade que testemunha, nem pelas contradições que todos os fatos concretos trazem a suas reconfortantes afirmações (diferenças monstruosas de

salários e de privilégios, demissões em massa, trabalho precário, pressões de todos os lados). Mas, e aí talvez se encontre o efeito mais pernicioso deste círculo vicioso, para enfrentar a sua própria angústia existencial, o empregado que está na base - e que não escapa, certamente, de modo algum, ao absurdo ontológico do destino humano - só tem a opção de, por assim dizer, **contribuir para a sua própria reificação, comportando-se - e pedindo para ser tratado - como objeto**. Esta é a única saída para a sua angústia, porquanto a outra, aquela de ser admitido no Olimpo dos sujeitos, lhe é "estruturalmente" (de acordo com o sentido explicado acima) proibida. Um "objeto" não se interroga sequer quanto ao sentido do seu destino ou da sua morte; **uma não-pessoa não vive os tormentos das questões metafísicas de uma pessoa**; o refúgio no status de objeto é, nestas circunstâncias, uma plataforma de salvação. Eis o que me têm respondido muitos trabalhadores à pergunta que lhes faço quanto a se desejam ser promovidos, tornar-se chefes: "não", porque "se quer poder dormir de noite"; "não se quer viver com os nervos à flor da pele"; "não se quer meter a mão na porcaria no lugar dos grandes chefes". A mesma coisa foi expressa a Danielle Linhart (1991) quando alguns - e isso no contexto de "gestão em equipe" - lhe confiaram: "Nós estamos aqui para trabalhar, não para administrar. São eles que administram"(p. 74).

Quanto à participação-mobilização, as respostas típicas chocam pela clareza: "os que são pagos para isso que se virem com os problemas da empresa"; "quero é ficar em paz, poder fazer meu trabalho e às cinco horas dizer até-logo!"; "de todo modo eles fazem-de-conta que nos ouvem"; "tudo é previsto e decidido com antecedência"; "os verdadeiros responsáveis são inacessíveis... logo, não devem pedir nada a ninguém" (Aktouf, 1986 e 1990). Observações como essas pululam nas obras dos autores que fizeram trabalhos de campo no domínio da indústria, de Simone Weil (1964)

a Robert Linhart (1978) até Benyon (1973) e Terkel (1976), e ainda M. Sprouse (1992). No meu entender essas respostas exprimem um sofrimento fundamental: **o de não haver lugar, na esmagadora maioria dos casos, para pessoas tratadas e aceitas como pessoas na base da pirâmide.** E, para cúmulo, aproveita-se para reforçar a idéia de que uma parte da humanidade (os empregados de base) "não foi feita para o desafio" ou "não gosta de participar" (Laurin, 1973). Houve mesmo, e ainda há, toda uma corrente (ver Simon 1973 a e b) que pleiteia a "realização" do trabalhador como pessoa "fora da empresa", pois a empresa necessita da parte "produtora" deste. E tudo isso vem sendo realmente feito, e muito bem feito! Efetivamente, é fora das organizações que o homem (não-herói-demiurgo) foge mais e mais da sua despersonalização para tentar, custe o que custar, reconstituir-se "mais adiante"; é o que mostra o próprio Mintzberg, de modo surpreendente, num dos seus últimos livros (1989).

Até onde nos conduzirá a administração da excelência? Seus prejuízos e custos humanos são já consideráveis (Sprouse, 1992; Aubert e de Gaulejac, 1992), e seu fracasso como fator de reconciliação-parceria-cumplicidade entre dirigentes e dirigidos, capital e trabalho, estrondoso. Entretanto, continua a ser utilizada, a cabeça continuando a ser mantida sob a areia nos círculos em que transitam os administradores. Por quê? Como sair disso? Para concluir, gostaria de convidar a uma reflexão em torno de algumas hipóteses, aberturas e ilustrações concretas de "administrações diferentes".

## **CONCLUSÃO: OBJETIVOS NEGOCIADOS, AÇÕES LIBERADAS E RESULTADOS COMPARTILHADOS: A ORGANIZAÇÃO COMO ESPAÇO DE EXISTÊNCIA E DE PALAVRA.**

É bastante significativo constatar, colóquio após colóquio, que desde que se aborda a questão da

transformação da empresa ocidental sob um ângulo um pouco radical, elevam-se vozes, tão peremptórias quanto céticas, protestando contra a "utopia", o "sonho", o genocídio cultural dissimuladamente urdido pela invasão sub-reptícia do "modelo japonês". De fato, mais que nunca, a empresa e a administração da excelência **querem revolucionar sem fazer revolução**. Afinal, o que significa essa alucinante fuga em direção ao ritual e ao simbólico que, sem repouso, é proposta pela ideologia da excelência, senão o recusar-se a ver o problema da produtividade (americana, em particular) como aquilo que realmente é: um fosso material gigantesco e que não cessa de se aprofundar, entre dirigentes e dirigidos (além do artigo do *Business Week* anteriormente citado, a revista *Fortune* de 4 de dezembro de 1989 usa a expressão "the motivacional gap" para denominar esse comportamento, mostrando como, nos Estados Unidos, os rendimentos dos administradores aumentaram cerca de 200% ao longo dos últimos 20 anos, enquanto o aumento dos empregados ficou em torno de 20% a 50%).

Quando se sabe que nos "modelos rivais" (renano, nipônico) o treinamento dos empregados é permanente nas empresas, e que a essa atividade consagram-se, em média 240 horas por ano (contra 2 horas nos Estados Unidos); que um PDG em quatro na RFA começa sua carreira como operário; que não se emprega ninguém por nepotismo (familiar, político) no Japão; que um trabalhador japonês de 45 anos e pai de três filhos pode ganhar **três vezes o salário de um jovem executivo solteiro** (mesmo que este tenha passado pelas mais importantes universidades!), pode-se facilmente avaliar a verdadeira natureza e amplitude do fosso que separa as teorias americanas daquelas germano-nipônicas. Por que então essa fixação no simbólico-cultural, no quimérico vínculo com a organização através de uma busca, tão mágica quanto inconsistente, desencarnada, da fusão ideal do eu - ideal organizacional (Pagès e ali., 1979)? Sejamos claros, tratou-se sempre e apenas de

salvaguardar a todo preço, o *status quo*, pretendendo-se mudar as atitudes e comportamentos dos empregados sem mudar em nada a ordem estabelecida, o modo de produção e, sobretudo, sem mexer na forma de redistribuição das riquezas produzidas.

O empregado deve continuar a ser tratado como "input" e custo. A única diferença está em que ele se põe, com excelência, a "**autochicotear-se**", enquanto instrumento de produção, e a **auto-reduzir-se, enquanto custo financeiro**. A administração da excelência recusa-se, obstinadamente, a trocar custo por investimento no concerner ao empregado e a se empenhar não em "racionalizá-lo", mas em treiná-lo, valorizá-lo, premiá-lo, o que, certamente, contraria a lógica do lucro-máximo-no-curto-prazo!

É com uma mão-de-obra cada vez mais angustiada, frustrada, sofredora, subqualificada e sujeita a incessantes e dúbios discursos que nós lidamos. Tudo é possível, exceto uma `mão-de-obra cúmplice, entusiasta e pronta a mobilizar-se para "ultrapassar" as metas. Pois ela sabe, essa mão-de-obra, que, graças às novas técnicas, produz-se sempre mais, reduzindo-se também, sempre mais, o seu concurso (cf. relatório sobre a divisão do trabalho, *Le Monde diplomatique*, março, 1993). Entretanto, é somente nessa mão-de-obra que se encontra a capacidade de inovação-aperfeiçoamento permanente (o famoso "Kaizen"), base incontornável da melhoria da relação qualidade-preço, logo, do sucesso e da sobrevivência de toda empresa hoje. Desse modo, não se pode também deixar de pensar em realmente fazer de cada empregado, um cúmplice-parceiro-responsável-comprometido-interessado. Há, para tanto, condições que a administração da excelência não pode ver, pois elas são por demais ameaçadoras para o *status quo*: os dirigentes, por mais "altos" que estejam colocados, devem agora por diante comportar-se como simples mortais entre os mortais! O poder absoluto, do qual querem conservar os atributos e os "ouropéis", coloca-os nos **mesmos dilemas vividos por Ricardo II**

**ou Lear:** estão, se desejam a adesão do seu pessoal e a perenidade de suas organizações, condenados à transparência, ao exemplo, ao compartilhar, à interpelação, à equidade, à ética, ao senso do bem comum, à permanente possibilidade de sensibilização da consciência. Trata-se de uma mudança radical, mais grave, de uma revolução, pois é no nível da **transformação do status-identidade** que tal vai se dar mais duramente, ou seja, no plano do tratamento do empregado como pessoa e não mais como objeto. E não há muitos caminhos para isso: aceitar descer, **simbólica e materialmente**, do seu pedestal de superpessoa que "gere" os outros, constitui o verdadeiro primeiro passo. O segundo é estabelecer o laço com os verdadeiros atributos que a mitologia concede ao herói: transgredir, por seus semelhantes e com risco da própria vida, tabus impostos aos simples mortais; aceitar, em plena lucidez, a idéia da própria morte, e demonstrar isso concretamente, por atos efetivamente "heróicos"; enfim, como Júpiter disfarçado em Amphytrion, dar-se conta de que, para merecer o amor e a dedicação dos humanos (como Alcmena) é preciso resignar-se a assumir a condição de mortal. Mas é a uma forma de heroísmo por parte dos dirigentes bem diversa, senão oposta, que convida a administração da excelência, afundada no individualismo-culto herdado dos amálgamas Calvino-Darwin que se conhece. Mais que nunca a empresa **deve ser uma aventura coletiva comum, na qual os chefes têm tanto ou mais deveres que direitos**, particularmente aqueles de constituir-se guardião e suporte da justiça, da equidade e da segurança, em um quadro em que o lugar de cada um é assegurado, "com" e não mais "contra" aquele do outro. Dito de outro modo, trata-se de passar de um universo organizacional em que dominam a "anialidade" obsessiva, o egoísmo, o elitismo, a fantasia da onipotência demiúrgica, a ordem, o controle, a um mundo onde predominam a verbalização (os círculos de qualidade são apenas espaços de palavra multiplicados), a preocupação com o



outro, a reciprocidade-simetria das relações, a interpelação em todas as direções, o "ruído", o respeito de cada um como pessoa. É, eu creio, a isso que se resumem os **fundamentos comuns de sistemas de gestão de melhor desempenho** (renano, nipônico, escandinavo, quebequeano, com empresas como Cascades, Desjardins e muitas outras): para começar, o **respeito e a satisfação do empregado e do cliente; depois, os dividendos dos acionários**. É assim, a uma revirada completa de perspectiva e de lógica que se é convidado, e a justeza da opção é irrecorrível: um empregado e um cliente seguros, satisfeitos, respeitados, são as melhores garantias de satisfação dos acionários e da longevidade da empresa!

A administração da excelência tem todo interesse em cessar de "vedetizar" os super-homens-dirigentes para favorecer uma **apropriação coletiva** das organizações através de uma vasta partilha, em que todos teriam acesso aos atributos do status de sujeito em ação: pensar, dizer, refletir, decidir, gerir, exercer seu livre arbítrio e sua palavra. O que não caracteriza a monstruosa coabitação entre **super-homens e infra-humanos** a que anteriormente nos referimos. Desendeusar o dirigente e re-personificar o empregado, no quadro de finalidades-estratégias negociadas, compreendidas e aceitas, apoiando-se numa ação cotidiana liberada, descentralizada-auto-organizada, eis a tarefa que urge. A divisão equilibrada, aberta e transparente dos atos de gestão e dos resultados do esforço comum, eis a condição indiscutível.

Os famosos "propriedade-obrigação" e co-gestão do "modelo renano", e os "Wa, Ringi, Ié-Amaé" do "modelo nipônico", no fundo, são apenas formas de jugular as tentações de comportamentos demiúrgicos e onipotentes, fazendo da empresa um espaço de solidariedade, um espaço onde se partilha a "condição humana", de autoridade aceita - submetida à interpelação, acolhedora e conferida, encarregada sobretudo de zelar pelo respeito a uma equidade tanto

**material quanto existencial.** E estou muito certo de que é isso que explica também, na totalidade ou em grande parte, o sucesso e a originalidade das formas de gerir emergentes - sobretudo em Quebec - onde muitas empresas (grandes, como Cascades, com oito mil empregados e 65 filiais em três continentes; ou menores, com uma multitude de PME de regiões típicas como a Beauce ou a Estrie; ou, no Brasil, com o hoje célebre caso da SEMCO, onde são os empregados que recrutam seus chefes!) vêm alcançando uma forma de administração bem mais marcada pelo convívio, pela união, cumplicidade, partilha e transparência em torno de tudo que constitui a vida organizacional. Uma espécie de **ressurgência de valores aristotélicos e tomistas** parece, com efeito, pôr o individualismo e a onipotência do "empresário" em segundo plano. Verifica-se, pelas coisas mais cotidianas, (portas abertas, acesso de quem deseje tê-lo, na hora em que deseje, aos mais altos dirigentes, escuta sistemática, questionamento e autocritica por parte dos "chefes", partilhamento, transparência), que a organização torna-se um **espaço ampliado da palavra outorgada a todos.** Torna-se assim um **lugar de apropriação**, onde se vive e se age de modo comunitário, onde todos são falíveis mortais, a começar pelo PDG proprietário (Aktouf, 1991b; Aktouf, Bédard e Chanlat, 1992; Semler, 1993).

Convém, entretanto, que fique bem claro, não ser bastante "decretá-lo" ou "desejá-lo" para passar das fantasias de imortalidade à sábia aceitação da idéia da própria morte, e comportar-se em conformidade com o que supõe o status de mortal. Haveria, na minha opinião, duas áreas em que se deveria dar o movimento de lembrar aos nossos dirigentes, prisioneiros de suas fantasias, o seu status de simples mortais: o da própria empresa e aquele das escolas de formação dos futuros "chefes". Em termos de empresa (e Cascades, além de Tembec ou Johnsonville aí estão para demonstrá-lo, cf. Aktouf, 1992), os patrões não têm outra opção que a de considerar o fato de que, sem a cooperação e a ajuda

voluntária-ativa de cada um, ele nada pode. Esta consideração obriga a atitudes e comportamentos mais humildes, mais respeitosos, visando obter a colaboração. E essa humildade, esse respeito, passam por fatos concretos-materiais-cotidianos-vividos. O dirigente terá que admitir - como Bernard Lemaire da Cascades ou Stayer da Jonhsonville, Saussage - que ele nem sabe nem pode tudo, e que o último dos seus empregados é tão apto quanto ele a pronunciar-se sobre a gestão da organização, mesmo que seja apenas para "dar seu ponto de vista" sobre as tarefas que desempenha. A renúncia à fantasia da onipotência e imortalidade não pode se dar por qualquer caminho lógico-racional, mas por um doloroso trabalho de "despojamento" de si-mesmo, por um basta nos privilégios, nos signos de status e outros "ouropéis" do "corpo divino", tal como os reis de Shakespeare, dramaticamente chamados à sua humanidade. Voltar à condição de mortal entre os chefes das organizações, implica, inicialmente, renúncias concreto-materiais: informações exclusivas, segredos, privilégios exclusivos, luxo injustificado, salários mirabolantes, prêmios indevidos, vantagens múltiplas, monopólio da decisão. É desse modo que os Ricardo II, os Lear e os Henrique V chegam a suportar o insuportável dilema da "condição gêmea" do seu corpo: o despojamento - doloroso - dos atributos exteriores, ligados ao "corpo real", e a combinação "*readiness-ripeness*", ligada ao cumprimento dos imprescritíveis deveres que acompanham todo poder se este pretende a legitimidade e não a destruição. O que significa garantir o bem comum e a justiça, ou seja, **estar investido de uma aparente - e fugaz - transcendência relativamente aos mortais, apenas para melhor estar a serviço destes mesmos mortais!** O dilema dos reis atingidos pelo destino de Shakespeare só é superado a este preço: o duplo corpo só é viável se o corpo real se põe a serviço da justiça e da harmonia entre os mortais, aos quais deve, neste plano, prestar contas

continuamente (Haro e *Curia Regis*), sem o que corre o risco de ver-se autonegado.

Em termos de escolas de administração, por outro lado, já é tempo que se encerrem esses verdadeiros cultos e glorificação do dirigente, empresário, líder, apresentado (segundo a tradição anglo-americana referida anteriormente) como indivíduo de exceção, bem acima do comum. Foi o que vimos em Hartwick, por exemplo, (poderíamos citar várias outras escolas - prestigiosas ou modestas) que, por overdose do "método de estudo de caso" fazem com que se tome cotidianamente (dois anos, durante os programas de M.B.A.), senão várias vezes por dia, os futuros administradores por Agamemnom, Cordélia, Ulisses, Wellington, Napoleão ou Rockefeller. Se os atributos, qualidades, dons, direitos, etc. do dirigente são, *ad nauseam*, repetidos, seus defeitos, excentricidades e deveres sobretudo, bem raramente o são.

Ora, é apenas dessa forma que nossas organizações passarão, a seu turno, tal como os países, do "monarquismo" ao "republicanismo": tal como a cidade, a empresa deve tornar-se, para seus membros, uma "coisa pública". É isto que caracteriza os "modelos" de melhor desempenho hoje, onde reina, queira-se ou não, uma forma ou outra de "republicanismo": o modo colegiado e o concerto multilateral aí inscrevem-se, seja sob a forma de "ringi", de "conselhos de supervisão", ou de "comissões de co-gestão" e de "co-determinação". A sobrevivência de nossas empresas, de nossas economias e, logo, do nosso meio e de nossas sociedades, de tudo isso depende.

#### ABSTRACT

After examining basic notions - implicit or explicit - propagated by the so-called "Administration of Excellence" school (whose prototype continues to be the famous *In Search of Excellence* by Peters and Waterman), the author argues that

this school essentially promotes a "cult" centered on the administrator or executive leader. In such a cult, the administrator or executive leader becomes virtually "deified". Such deification has as a parallel, in current administrative practices and literature, a "reification" of the worker.

In his argument, the author uses results of his own empirical research as well as parallels established by certain theorists between the power of the business leader and "absolute" power (e.g., sovereign or kingly power). In particular, he suggests that dilemmas experienced by certain kings of Shakespearean tragedy are particularly instructive for comprehending the form though which organizations are administrated, as such organizations are often founded on the image of imaginary, all-powerful, and often destructive powers.

#### Key Words:

Deificacion. Reificacion. Organizational Imaginary. Power.

### **BIBLIOGRAFIA**

ABRAHAM, K. (1970). *Oeuvres complètes, Tome II*, Paris: Payot.

AKTOUF, O. (1986). *Le travail industriel contre l'homme?*, Alger: OPU-SNED.

----- (1989). *Le manegement entre tradition et renouvellement (édition révisée 1990)*, Montréal: Gaétan Morin. 1.

----- (1990). "Le symbolisme et la culture d'entreprise - Des abus conceptuels aux leçons du terrain", dans J. F. Chanlat (éd.) *L'individu dans l'organisation, les dimensions oubliées*, Québec-Paris: PUL-ESKA, p. 553-588.

----- (1991a). "Parole, productivité et travail: une étude de cas et une perspective comparée", Actes u 3<sup>o</sup> Colloque en communication organisationnelle, Département de communication, Université de Montréal, p. 9-27.

----. (1991b). "Adhésion et pouvoir partagés: le cas Cascades", Gérer et Comprendre, Annales des Mines, n<sup>o</sup> 23, p. 44-57.

----- (1992). "Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism?", Academy of Management Review, Vol. 18, n<sup>o</sup> 3, p. 407-431.

----- R. Bédard et A. Chanlat (1992). "Management, éthique catholique et esprit du capitalisme: l'exemple québécois", Sociologie du travail, n<sup>o</sup> 1, p. 83-99.

AUBERT, N. et V. de Gaulejac (1992). Le coût de l'excellence, Paris: Seuil.

REVEU AUTREMENT (1988). Numéro spécial: Le culte de l'entreprise, n<sup>o</sup> 100, septembre.

BECKER, E. (1973). The Denial of Death, New York: Free Press.

BERLE, A. (1957). (1957). Le capital américain et la conscience du roi: le néo-capitalisme aux États-Unis, Paris: Armand Colin.

BEYNON, H. (1973). Working for, London: penguin Books.

BONNEFOY, Y. (1978). Préface à Shakespeare, Hamlet et le Roi Lear, Paris: Gallimard (Coll. Folio).

- BRAUDEL, F. (1985). *Dynamique du capitalisme*, Paris: Arthaud.
- (1980). *Civilisation matérielle, économie et capitalisme*, 3 vol., Paris: Armand Colin.
- CHANLAT, A. (1993). "La société malade de ses gestionnaires", *Interface*, novembre-décembre, p. 25-31.
- DEAL, T. E. et A. A. Kennedy (1982). *Corporate Culture: The Rites and Rituals of Corporate Life*, Reading, Mass: Addison-Wesley.
- DUFOUR, M. (1985). "Prolégomènes" et "Synthèse" dans Chanlat et Dufour (éd.). *La rupture entre l'entreprise et les hommes*, Montréal et Paris: Québec-Amérique et Éditions d'organisation, p. 37-50 et 413-432.
- ELIADE, M. (1982). *Le phénomène religieux*, Paris: Payot.
- ENRIQUEZ, E. (1990). "L'entreprise comme lieu social: un colosse au pied d'argile", dans Sainsaulieu, R. (éd.) *L'entreprise: une affaire de société*, Paris: ENSP, p. 203-228.
- (1989). "L'individu pris au piège de la structure stratégique", *Connexions*, n° 34, p. 145-161.
- (1983). *De la horde à l'État*, Paris: Gallimard.
- HEGEL, W. F. (1966). *La phénoménologie de l'esprit*, Paris: Aubier-Montaigne, 2 tomes.
- IBN KHALDOUN (1978). *Discours sur l'histoire universelle*, traduction V. Monteil, Paris: Sinbad, 2 tomes.

- JANIS, I. L. (1972). *Victims of Group Think*, Boston, Mass: Houghton Mifflin.
- KAKAR, S. (1970). *Frederick Taylor: A Study in Personality and Innovation*, Cambridge, Mass: MIT Press.
- KANTOROWICZ, F. (1989). *Les deux corps du roi*, Paris: Gallimard.
- KETZ DE VRIES, M. et D. Miller (1985). *L'entreprise névrosée*, Paris: McGraw-Hill.
- LAING, R. D. (1970). *Knots*, New York: Vintage Books.
- LAURIN, P. (1973). "Remise en question de la participation" in P. Laurin (éd.) *Le management, textes et cas*, Montréal: McGraw-Hill, p. 407-417.
- LINHART, D. (1991). *Le torticolis de l'autruche*, Paris: Seuil.
- (1978). *L'établi*, Paris: Seuil.
- MILLER, D. (1992). *Le paradoxe d'Icare*, Québec: PUL.
- MINTZBERG, H. (1984). *Le manager au quotidien*, Montréal: Agence d'Arc.
- (1989). *On Management, Inside our Strange World of Organizations*, New York: The Free Press.
- MITROFF, I. I. et T. C. Pauchant (1990). *We're so Big and Powerful Nothing Bad Can Happen to Us*. New York: Birch Lane Press.



- MORGAN G. (1989). Images de l'organisation. Québec: PUL et Paris: ESKA.
- PAGÈS et al. (1979). L'emprise de l'organisation, Paris: PUF.
- PAUCHANT, T. C. et I. I. Mitroff (1992). transforming the Crisis-Prone Organization - Preventing Individual, Organizational and Environmental Tragedies, san Francisco: Jossey-Bass.
- PERROW, C. (1979). "Organizational Theory in a Society of Organizations", Actes du Colloque International L'administration publique: perspectives d'avenir, mai, Québec.
- PETERS, T. et R. Waterman (1983). Le prix de l'excellence, Paris: InterÉditions.
- SATRE, J. P. (1945). Les chemins de la liberté, Paris: Gallimard (T. II, Le sursis.)
- SAUL, J. (1993). Les bâtards de Voltaire, Paris: Payot.
- SCHEIN, E. (1985). Organizational Culture and Leadership, San Francisco: Jossey-Bass.
- SEMLER, R. (1993). À contre-courant, Paris: Dunod.
- SIEVERS, B. (1986). "Participation as a Collusive Quarrel Over Immortality", Dragon, The SCOS Journal, Vol. 1, n° 1, p. 72-82.
- SIMON, H. A. (1973a). "Applying Information Technology to Organization Design", Public Administration Review, Vol. 33, n° 3, p. 268-279.
- SPROUSE, M. (1992). Sabotage in the American Workplace, San Francisco: Pressure Drop Press.

SIMON, H. A. (1973b). "Organization Man: Rational and Self-Actualizing", *Public Administration Review*, Vol. 33, n° 4, p. 354-358.

TERKEL, S. (1976). *Gagner sa croûte*, Paris: Fayard.

WEBER, M. (1964). *L'éthique protestante et l'esprit du capitalisme*, Paris: Plon.

WEIL, S. (1964). *La condition ouvrière*, Paris: Gallimard.