

MARCOS ANTÔNIO DE LIRA BERENGUER

**COMPROMETIMENTO E O PENSAMENTO MAQUIAVELIANO
SUPERANDO O PRECONCEITO**

JOÃO PESSOA
2000

COMPROMETIMENTO E O PENSAMENTO MAQUIAVELIANO SUPERANDO O PRECONCEITO

Resumo

Atualmente, existem muitos preconceitos em torno do que escreveu Nicolau Maquiavel em sua obra, 'O Príncipe'. Seguramente, na administração não é diferente. Mas, em termos de política, não há outro legado tão precioso quanto o que nos deixou Maquiavel. A empresa, como organismo complexo, oferece um cenário adequado onde as relações interpessoais constituem a base da comunicação, reforçadas pelo sistema valor/atitude que encerra um conteúdo afetivo. Por sua vez, o comprometimento confere um status diferenciado, sendo reconhecido como a predisposição do empregado de realizar esforços consideráveis em benefício da empresa enquanto, ao mesmo tempo, o trabalhador estabelece um vínculo significativo e um sentimento de unidade, reforçando seu desenvolvimento psicológico e elevando a auto-estima. Portanto, poderíamos indagar se esse não seria um comportamento próprio dos servos organizacionais em deferência aos príncipes empresários.

Abstract

Nowadays, many prejudices exist around what he wrote Nicolau Machiavel in your work, The Prince. Surely, in the administration it is not different. But, in politics terms, there is not another legacy as precious all that left us Machiavel. The company, as complex organism, offers an appropriate scenery where the personal relationships constitute the base of the communication, reinforced by the system value/attitude that contains an affective content. For your time, the compromising confers a differentiated status, being recognized as the employee's predisposition of accomplishing considerable efforts in benefit of the company while, at the same time, the worker establishes a significant entail and an unit feeling, reinforcing your psychological development and elevating the self-esteem. Therefore, we could be investigated that it would not be an own behavior of the servants of the organizations in deference to the princes entrepreneurs.

1. Introdução

A intenção ao escrever este artigo, foi estimular a busca por um modelo de política organizacional atual e adequada, que possa proporcionar, verdadeiramente, o emprego de uma gestão construída adequadamente, e que possa conduzir os esforços de cada um, e de todos, em uma única direção.

Infelizmente, não encontramos na literatura nenhuma obra que se dedique a estudar, exclusivamente, os aspectos gerais da política na empresa. Uma carência que deixa um espaço entre o que se chama atualmente de política de gestão, e o que seria a política organizacional. Uma trata das estratégias de ação das gerências, enquanto a outra seria mais voltada para os aspectos globais da organização.

O Príncipe, opúsculo escrito por Nicolau Maquiavel, talvez seja uma das únicas obras sobre *política* que pode ser associada à política organizacional. Entretanto, deve-se ter uma preocupação quanto às questões enunciadas por Maquiavel, que ostentava apenas a intenção de relatar secamente as observações feitas quanto às atitudes dos príncipes de sua época. Precisa-se ter o devido cuidado para não cometer o impropério de atribuir os mesmos valores por ele observados. É importante sim, observar os contextos atuais para desenvolver um modelo de política organizacional que seja eficiente e possa proporcionar a eficácia desejada, contemplando a todos da organização como membros de uma mesma família. As questões preconceituosas a respeito de Maquiavel resumem a leitura inadvertida do conteúdo de sua obra, que, sem a crítica adequada, assume um sentido distorcido e leva a uma interpretação pejorativa.

Na empresa, temos um cenário que reproduz as questões observadas na sociedade como um todo, portanto, é um ambiente rico de contexto, e caberia um estudo mais detalhado enfocando os aspectos gerais da política.

Percebem-se inúmeros comportamentos entre os empregados, independentemente de serem diretores, gerentes ou operários. Um desses comportamentos é classificado como *comprometimento*. Abordamos a questão do comprometimento do empregado, como a predisposição para se dar integralmente à organização. O que leva o indivíduo a assumir tal atitude? Quais valores estão orientando a decisão do empregado? O fato é que existe muito por fazer ainda; há uma longa jornada a ser iniciada na busca de uma política organizacional coerente.

2. Maquiaveliano sem preconceito

Muitos são os que acreditam que os desvios de conduta geralmente encontrados e identificados no comportamento das pessoas em uma empresa podem ser relacionados aos ensinamentos de Nicolau Maquiavel, configurando, assim, de forma pejorativa, o termo maquiavélico. Ledo engano. Essa conotação adjetiva se aproxima muito mais de um preconceito do que de uma verdade. Falsidade, perjúrio, malogro, mentira, perversidade são comportamentos pelos quais muitas pessoas são identificadas como maquiavélicas. Entretanto, não temos a permissão para atribuir a Maquiavel tamanha ignorância. Verdadeiramente, não foi isso que procurou transmitir aos príncipes de sua época. Ao contrário, tinha como objetivo desvendar a arte de jogar o jogo do poder, traduzindo as atitudes dos príncipes como sinal de alerta. (Não é apenas uma questão de afiar a espada e escolher uma vítima organizacional, a lógica do poder casuístico é essa: apenas o poder pelo poder. Mas não se trata disso, e sim de uma lógica onde o poder é suportado pela ética, e não se pode afirmar que não há ética quanto ao que propagou Maquiavel). Algumas pessoas, sim, utilizam formas aéticas para conseguir o que querem e afirmam o ser maquiavélico como forma de racionalização para justificar os seus conflitos de consciência. É possível perceber nitidamente esse tipo de atitude nas afirmações de Gunlicks (1994:11), “***O Gerente Maquiavélico elegeu seu próprio código. Para ele, tudo é válido, desde que favoreça a sua carreira. Ele define o sucesso como o acúmulo pessoal do poder, prestígio e riqueza. Ele é amoral***”. Portanto, o autor reforça que a moeda tem dois lados. Maquiavel, sobretudo, refere-se a ***virtù principesca*** com grande ênfase e considera que a ***fortuna*** não é bastante para assegurar e manter o Príncipe em seus novos domínios conquistados. Não advogo em favor dos que consideram o ser maquiavélico, reputo inconcebíveis tais atitudes. O que buscamos é uma reflexão sobre os ensinamentos de Maquiavel e suas verdadeiras intenções ao escrevê-los, pois, tentamos enxergar a relação entre as assertivas de Gunlicks (1994:27), “***A amizade é um belo sentimento para se cultivar no seu devido lugar, mas no trabalho todos são delinqüentes em potencial***” e as referências por ele feitas ao citar Maquiavel. Outros autores reconhecidos também anatematizam o que apregoou Nicolau Maquiavel, mas, ainda assim, consideramos como interpretações preconceituosas que se contrapõem às regras de conduta respaldadas pela ética e pelo caráter firme e incontestado.

É evidente que as afirmações conferem verdade a ***virtù principesca***, onde o discurso de Maquiavel apenas revela as atitudes dos príncipes em suas pelejas. Assim, não podemos considerar a ***virtù*** de Maquiavel desvinculada da ética, cujo desejo e pensamento tinha uma única dimensão – a unificação da Itália. Em carta escrita a Vettori (apud Chevallier, 1998:25), fica claro o

nacionalismo político de Maquiavel quando ele intencionou investigar *“qual a essência dos principados, de quantas espécies podem ser, como são conquistados, conservados e por que se perdem”*.

3. Comprometimento e comportamento maquiaveliano

O comprometimento pode ser entendido como um comportamento que surge a partir da fidelidade entre empregado e empresa - empresa e empregado. Como afirma Diniz de Sá & Lemoine (1999:01), *“Uma noção que traduz e explica a relação entre a pessoa, seu trabalho e a empresa, é o comprometimento”*.

Sem dúvida, o comprometimento na gestão de recursos humanos é indispensável a um desenvolvimento seqüenciado e seguro para ambos: empresa e empregado. Essa afirmativa é reforçada pelo discurso de Diniz de Sá & Lemoine (op.cit.), evidenciando que o empregado comprometido tem uma predisposição a realizar esforços consideráveis em benefício da empresa enquanto, ao mesmo tempo, o trabalhador estabelece um vínculo significativo e um sentimento de unidade, reforçando seu desenvolvimento psicológico e elevando a auto-estima. Entretanto, esse comportamento não surge por acaso. As atitudes e decisões desencadeadas no cotidiano organizacional têm uma importância fundamental. Não são necessárias apenas boas condições de trabalho como afirmam os teóricos da Qualidade de Vida no Trabalho, mas, faz-se necessário um conjunto de requisitos que concorrem para que o empregado assuma uma posição de comprometimento com a empresa.

Maquiavel (1469 – 1527; 27 –28) “Aqueles que, somente pela fortuna, de cidadãos particulares se tornam príncipes fazem-no com pouco esforço, mas com muito esforço se mantêm. E não encontram dificuldade no caminho porque elas passam voando por ele: mas todas as dificuldades surgem quando chegam ao destino. Isto se verifica quando um estado é concedido a alguém ou por dinheiro ou pelas graças de quem o concede;... Eles se apóiam exclusivamente na vontade de quem lhes concedeu o poder, que são coisas muito volúveis e instáveis, e não sabem nem podem manter o principado. Não sabem porque, a menos que sejam de grande engenho e virtù, não é razoável que saibam comandar tendo sempre vivido como particular; e não podem porque não têm forças que lhes possam ser amigas e fiéis. Além disso, os estados que nascem subitamente – como todas as coisas na natureza – não podem formar suas raízes e ramificações, de modo que sucumbem na primeira tempestade”.

É possível perceber a importância de se construir um relacionamento baseado no respeito e na amizade, oportunizando ao empregado a valorização de si próprio. O diálogo passa a ter um papel catalisador nas relações de trabalho, proporcionando a formação de equipes constituídas pela iniciativa dos empregados. A busca pela superação dos limites apresenta-se como um desafio que estimula a criatividade e a dedicação como virtudes necessárias que antecedem um comportamento de comprometimento. Ademais, aqueles que assumem as posições de comando em uma empresa precisam estar devidamente preparados para mantê-las. É necessário consolidar os fundamentos antes de construir sobre eles, pois é bastante difícil erguer-se para depois preparar os fundamentos.

Para Diniz de Sá & Lemoine (op.cit.), o sistema valor-atitude encerra um conteúdo afetivo, em que concordamos plenamente, dado que as atitudes de aprovação ou reprovação são acompanhadas de uma carga emocional maior ou menor em função do conjunto de valores e da cultura que o indivíduo detém. Como destacam (id.ibid.) (apud Linton, 1945:101), ***“Se um comportamento não corresponde ao sistema do indivíduo, ele suscita respostas de medo, de cólera ou até de reprovação; e isso se refere tanto ao comportamento próprio quanto ao comportamento de outro”***.

Ao avaliar o que ensina Maquiavel, é possível verificar a necessidade de se manter um comportamento respaldado por uma *virtù contemporânea*, tomando como referência o que nos explica quanto ao exemplo, quando nos diz que os homens quase sempre percorrem caminhos abertos por outros e que espelham suas ações em tais imitações, embora não possam reproduzir tudo na vida do imitado nem se igualar em sua *virtù*. E complementa afirmando que um homem prudente deve sempre andar pelos caminhos abertos pelos grandes homens e espelhar-se naquilo em que foram excelentes.

É prudente, então, se preocupar em dar o exemplo, sendo um administrador comprometido, reforçando assim a possibilidade de se obter igual atitude daqueles que se espelham em seus dirigentes, tentando obter respeito e admiração, reforçando o sistema valor-atitude do sujeito, levando-o a um comportamento onde o comprometimento será despertado naturalmente.

Partindo da premissa inicial que originou nossa inquietação quanto ao tema, verificamos um estado de coisas que se alteram ao longo do tempo. Essa afirmação se apóia no que diz Jay (1967:15) ***“Foram-se os dias em que tudo se resumia no patrão e na força de trabalho. Entre um e outra colocou-se a ‘hierarquia’, a ‘estrutura de administração’, a ‘cadeia de comando’”***. Conforme suas previsões, atualmente estaríamos vivendo uma economia de indústrias gerenciadas em substituição às indústrias de patrão e em função do

que se observava naquele momento histórico, admitia que as grandes organizações triunfariam sobre as pequenas em virtude de fusões de pequenas empresas em grupos maiores.

Em parte, tal percepção havia sido adequada para um futuro próximo. Basta-nos avaliar a observação de Jay (1967:16) ***“E, por vezes, chega a parecer que os velhos problemas de produzir bem e vender bem se tornam insignificantes ao se verem comparados ao terrível problema novo de gerenciar bem. Gerenciar é a grande preocupação do mundo ocidental”***. Essa afirmação se nos apresenta tão atual quanto as mais modernas tecnologias que nos é dado conhecer. Entretanto, não podemos assumir na íntegra as previsões do autor pelo fato de que as pequenas empresas continuam existindo, e que as fusões em grupos maiores não é um fenômeno facilmente observado em nossos dias. É verdade sim, que a atenção atualmente prende-se à preocupação de gerenciar bem. A realidade atual exige muito mais esforço no sentido de conduzir adequadamente os empreendimentos de maneira a levá-los aos objetivos pelos quais foram constituídos. A gerência desses empreendimentos passa a exigir um comportamento mais dinâmico, mais flexível e mais profissional. Tanto as grandes como as pequenas empresas, atualmente, precisam adotar um estilo de gestão de empresas gerenciadas, deixando à margem a característica mais marcante: a empresa de patrão, do início do século XX.

A gerência de empreendimentos modernos não se faz isoladamente, é uma atividade conjunta e demanda um esforço de todos para a realização das necessidades emergentes. Ao se adotar um estilo de gestão incompatível com as exigências do mundo moderno, os administradores ampliam os riscos de fracasso do empreendimento.

4. Conclusão

Fazendo uma analogia simplificada, a empresa moderna pode ser entendida como o “Estado”, e como tal reproduz as dimensões da complexidade de se conduzir e manter os principados nele existentes. Portanto, ao procedermos a uma análise mais apreensiva sobre os escritos de Nicolau Maquiavel, poderemos identificar uma sorte de preocupações a respeito de comportamentos que seriam imprescindíveis para que o príncipe conquistasse e mantivesse seu principado. Uma reflexão à luz das exigências e dos valores dos príncipes daquela época se faz necessária.

O que propomos é uma análise de tais exigências em nossos dias e, a exemplo de Maquiavel, poderíamos instituir uma *virtù contemporânea*, sem deixar de observar os valores éticos atuais, com a intenção de orientar a ação em busca de um comportamento comprometido por parte de todos os que fazem a organização. Assim, podemos reforçar as constatações de Diniz de Sá & Lemoine quando da conclusão da pesquisa sobre a importância dos valores individuais para o comprometimento. Para os autores, (1999:12) ***“Estes fatores vão no sentido de uma coerência cultural entre a organização e os valores de referência próprios à cultura dos indivíduos. É justamente a dimensão ‘relações interpessoais’ que dá sentido ao trabalho e favorece o comprometimento na organização”***. Resta-nos então, procurar entender quais os valores que contribuem para uma atitude positiva por parte dos empregados, e lançar mão do pensamento maquiaveliano no sentido de estruturar um sistema valor-atitude que permita contemplar todos os interesses das partes envolvidas: empresa e empregados.

Referências

BERENGUER, Marcos A. L. Modernidade e Cultura Corporativa no Contexto das Micro, Pequenas e Médias Empresas. ENCONTRO DE PÓS-GRADUANDOS DA UFPB, 1, 1999, João Pessoa. **Resumo dos trabalhos apresentados no 1º Encontro de Pós-Graduandos da UFPB, João Pessoa, Universidade Federal da Paraíba, 1999. p. 119.**

CHEVALLIER, Jean-Jacques. As grandes obras políticas de Maquiavel aos nossos dias. 8. ed. Rio de Janeiro: Agir, 1998.

DINIZ de SÁ, Maria Auxiliadora & LEMOINE, Claude. Em matéria de comprometimento na empresa, são os valores individuais que contam. In: ENCONTRO NACIONAL DOS CURSOS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO - ENAMPAD 99, Foz do Iguaçu, PR. Anais, 1999.

GRIFFIN, Gerald R. Maquiavel na Administração: Como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa, São Paulo: Atlas, 1994.

GUNLICKS, Lynn F. O manual do gerente maquiavélico. Rio de Janeiro: Record, 1994.

JAY, Antony. Maquiavel & Gerência de Empresas. 2. ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1974.

MACHIAVEL, Nicolas. Œuvre complètes, Le Prince. trad. Edmond Barincou – Paris – Ed. Gallimard, 1952.

MAQUIAVEL, Nicolau. O Príncipe. 2. ed. São Paulo: Martins Fonte, 1996.