

O PODER NAS ORGANIZAÇÕES: NOVAS PERSPECTIVAS DE ANÁLISE.

AUTORES

ROBSON QUINELLO

Universidade de São Paulo

rquinello@ig.com.br

JANE LUCHTENBERG VIEIRA

Universidade de São Paulo

jane@anhembibr

PAULO DA ROCHA FERREIRA BORBA

Universidade de São Paulo

pfborba@uol.com.br

Resumo

Este artigo tem origem em pesquisas bibliográficas no intuito de compreender as diversas linhas de pensamento sobre o poder nas organizações. Destas pesquisas, iniciadas após um debate em sala de aula, verificou-se a possibilidade de aglomerarmos em eixos a visão de alguns dos principais autores do tema. Foram estabelecidos cinco eixos principais: econômico-político, psicológico, radical-crítico, simbólico e antropológico-sociológico. O quadro apresentado, longe de ser definitivo, buscou facilitar a compreensão do fenômeno no campo dos estudos organizacionais.

Palavras-chave: Poder, Organizações, Poder organizacional.

Abstract

This article is originating in bibliographic researches in order to understand the various lines of organizations power studies. From these researches, launched after a debate in the classroom, there was the possibility to put together some axes in accordance to point of view from seminar authors. We set five priorities axes: economic, political, psychological, radical-critical, symbolic and anthropological-sociological. The article, far from being definitive, sought of understanding the phenomenon in the organizational studies.

Keywords: Power, Organization, Organizational power

1. INTRODUÇÃO

O tema poder tem sido discutido ao longo dos séculos em diferentes aspectos e vertentes. Dos pensadores e filósofos antigos aos atuais pesquisadores organizacionais, o poder tem atraído muito interesse no âmbito organizacional na medida em que se torna parte essencial das relações sociais ali estabelecidas. De maneira muito genérica, pesquisando um dicionário etimológico, entende-se o poder como “ter a faculdade ou a possibilidade de” (CUNHA, 1982). Esta definição superficial, na realidade, reflete o senso comum das pessoas no dia-a-dia, em que o poder é delimitado em alguém ou alguma coisa. Galbraith (1983) lembra que nas sociedades medievais o poder talvez não fosse discutido pelos cidadãos comuns porque os mesmos estavam submetidos a ele de tal maneira, ora pelo príncipe ou barão, ora pelo padre ou familiares, que não lhes sobravam tempo ou espaço para o exercício ou discussão do mesmo. Será que esta incapacidade de perceber ou questionar o poder é característica de sociedades medievais? Ou as sociedades contemporâneas, talvez em outra medida, ainda estão cobertas pelo véu da ignorância?

Numa rápida enquete com respostas espontâneas, sem formulações metodológicas ou análises mais profundas, realizada com oito profissionais de uma organização multinacional, perguntou-se o que seria o poder. As respostas poderiam vir em forma de afirmações simples, ditados populares, frases conhecidas ou imagens. Os resultados, obviamente limitados a este grupo, mostram que o poder ainda é tido como algo possuído por alguém ou alguma coisa. As observações de Galbraith (1983) possivelmente estendem-se aos dias atuais.

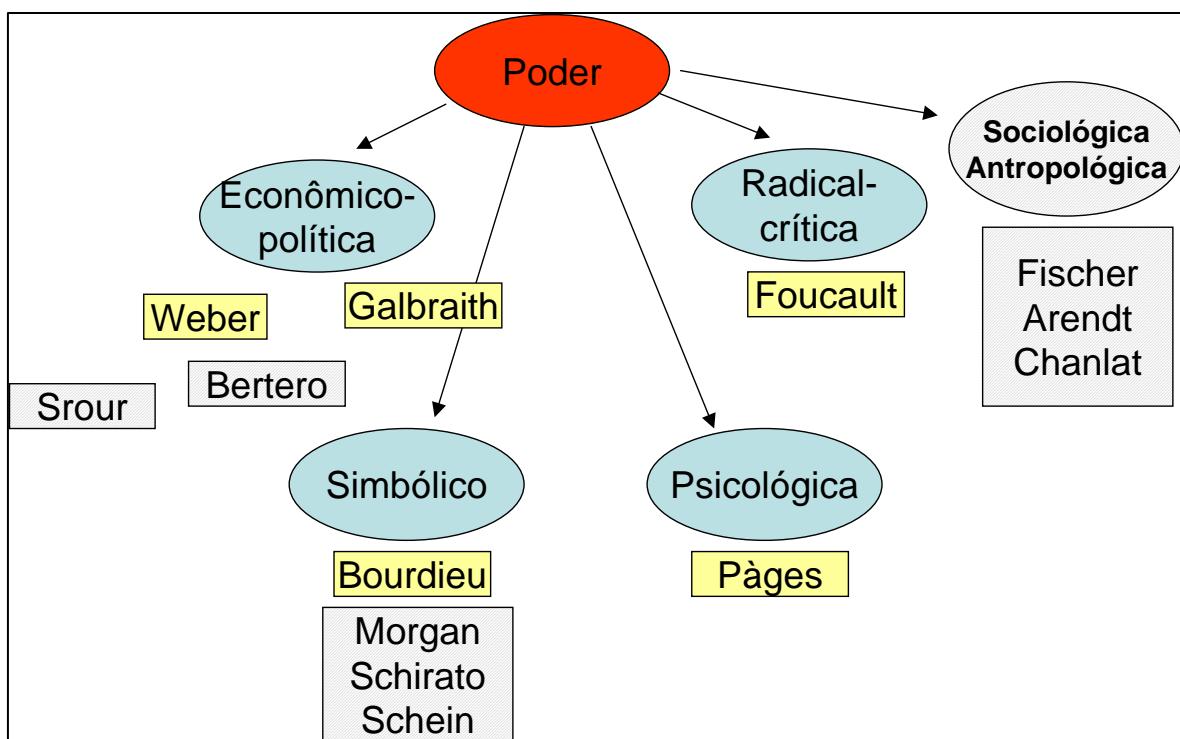
Quadro 1 – Enquete sobre o poder.

<p>“O poder é a capacidade que um indivíduo, grupo ou nação tem de conseguir o que planeja ou deseja. Se você tem a capacidade de executar ou agir de forma eficaz e ainda a capacidade para exercer grande influência ou controle sobre os outros você é poderoso!”</p>	<p>“O poder é a capacidade dos “vivos” em impor as suas vontades e as suas necessidades individuais ou coletivas”</p>	<p>“O poder é a capacidade dos vivos em impor as suas vontades e as suas necessidades individuais ou coletivas.”</p>
<p>“Aos líderes vale lembrar que eles são responsáveis por manter acesa a chama de cada um e por promover a união entre todos os membros, para que o fogo seja realmente forte, eficaz e duradouro”.</p>	<p>“O poder fascina, distorce ou enobrece os humanos”</p> <p>“Quem tem AUTORIDADE, DOMÍNIO E INFLUÊNCIA é DEUS. Tem muitos seres humanos que pensam que são DEUS”.</p>	<p>“Quem você pensa que eu sou...”</p> <p>“Autoridade de modificar algum fenômeno”</p> <p>“Quem pode, pode, quem não pode se sacode....”</p>

Fonte: Elaborado pelos autores.

Interessante observar no Quadro 1 que nenhuma referência ao poder, enquanto relação social, é percebida por este pequeno grupo. Seria o poder nas organizações distinto daquele percebido pelas pessoas em geral? Quais seriam as nuances, as perspectivas, as sutilezas que o diferenciaria da sabedoria popular? Este trabalho está norteado por estas questões. Longe de explorar definitivamente todas as lentes e ângulos do poder nas organizações, pretende-se estabelecer grandes eixos de análise, partindo do artigo de Santos Filho (2002) que definiria quatro vertentes de análises: econômica-política, simbólica, psicológica e radical-crítica. Nota-se que um quinto eixo, o sociológico-antropológico, poderia enriquecer a exploração empreendida além do acréscimo de novos autores aos eixos já propostos. A Figura 1 aponta as vertentes com seus principais autores tratados nas próximas seções:

Figura 1 – Perspectivas para análise do poder nas organizações



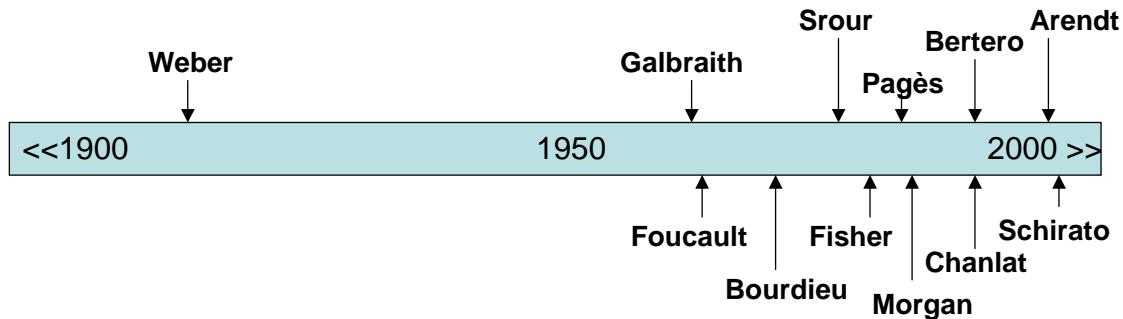
Fonte: Adaptado de Santos Filho (2002).

As escolhas do quinto eixo e da agregação de novos autores (figuras hachuradas) surgem da necessidade de uma perspectiva mais sócio-antropológica do tema, assim como da identificação de pesquisadores contemporâneos que exploraram o assunto no âmbito organizacional e que podem, portanto, colaborar com esta pesquisa de cunho exploratório. Sobre esta visão proposta, pode-se referir ao que Fleury (2007) chamou de “postura do antropólogo”, no que tange às investigações dos fenômenos culturais nas organizações modernas.

Uma observação adicional que há de se fazer é em relação à cronologia dos trabalhos apresentados. A contextualização do tempo em que os mesmos foram escritos é

fundamental não só para se entender as razões e as abordagens utilizadas pelos autores, como também para estabelecer eventos críticos que os levaram a aprofundar o tema dentro das organizações.

Figura 2 – Cronologia dos autores pesquisados.



Fonte: Elaborado pelos autores.

A Figura 2 demonstra que, apesar dos primeiros estudos sobre o tema poder, entre os séculos XIX e XX, apresentarem a figura do Estado como foco (por exemplo os autores Weber e Galbraith), a relação entre o poder e as organizações segue em um avanço paralelo, já que, na medida em que as organizações se tornam complexas, passam a ser objetos de estudos, pois ali se estabelecem diversas formas de relações e culturas.

Não há como negar que a escolha dos autores sempre será reducionista, porém não foram apenas as contribuições acadêmicas que nortearam a escolha, mas também a aproximação teórico-ideológica dos trabalhos. Nas próximas seções serão tratadas cada uma das vertentes levantadas.

2. A VERTENTE ECONÔMICO-POLÍTICA

Muito brevemente podemos notar que a passagem da sociedade primitiva para a moderna teve um componente essencial para a sua sobrevivência – a geração e gestão de excedentes. Sem o acúmulo e o gerenciamento destes produtos os agrupamentos humanos, cada vez maiores, sucumbiriam, ou seja, sem as chamadas relações de produção (em uma perspectiva marxista seriam as formas como os seres humanos desenvolvem suas relações de trabalho e distribuição no processo de produção e reprodução da vida material), o homem, enquanto grupo social, não sobreviveria. Nestas relações, baseadas em princípios políticos, a influência de um sobre o outro revelaria manifestações de poder. Estas manifestações dialéticas, de um lado os que exercem, do outro os que se submetem, traçou a tônica dos trabalhos da vertente econômico-política que serão discutidos nesta seção.

Se fosse estabelecida uma cronologia contemporânea e genérica sobre os principais pesquisadores do tema poder, esta poderia ser iniciada com os trabalhos sobre autoridade e legitimação do alemão Max Weber no início do século XX. Ele contribuiu decisivamente para o estudo das organizações formais ou as chamadas burocráticas, por estabelecer os três aspectos da autoridade legítima, ou seja, a probabilidade de uma

ordem ou comando ser obedecido. Tal obediência ocorreria por interesse, hábito ou afeição. Entretanto, o próprio Weber (1973, p.18) alerta que tal “estrutura de poder seria relativamente instável se se baseasse apenas em tais fundamentos” e “[...] tantos aqueles de quem emanam as ordens, quanto as próprias regras, sustentam a estrutura de poder interno como sendo “legítima de direito”. Weber cunhou em suas obras o seu tempo. A forte tendência econômica dos trabalhos do alemão parece ter origem familiar. Pertencente à burguesia do século XX na Europa, a família de Weber era protestante, dona de propriedades e mercados bancários (instituições fortemente burocratizadas). Ele se especializou em leis comerciais e ministrou aulas de Economia em Freiburg, na Alemanha, influenciando diversos outros pesquisadores, décadas mais tarde, como Galbraith.

Outra obra de cunho econômico-político, “A Anatomia do Poder” de Galbraith (1983), faz retornar às primeiras fontes e formas de difusão do poder da sociedade. Para o autor, que referencia Weber na sua formação, a materialização do poder é fundamental para que se entenda o fenômeno. Sendo assim, o autor se questiona sobre o que faria uma pessoa ou grupo de pessoas se submeterem ao exercício do poder, abandonando suas próprias convicções? Surgem então os elementos centrais de sua obra: os instrumentos pelos quais o poder é exercido e as fontes do direito para este exercício. Segundo o autor eles estariam “inter-relacionados de uma maneira complexa” (ibid, p.3).

Os instrumentos do poder, necessários para manejá-lo ou exercê-lo, seriam apresentados como:

- Poder condigno – a submissão ocorre pela capacidade de imposição às preferências do indivíduo ou grupo por meio da punição. Há o elemento negativo da ameaça caso ocorra a contrariedade;
- Poder compensatório – há recompensa positiva caso a submissão seja aceita, isto é, existe uma troca compensatória como instrumento de manipulação;
- Poder condicionado – objeto de preocupação do autor devido à profundidade da sua atuação. Ocorre com a mudança de uma crença ou convicção, parecendo algo natural ou aceito.

Além dos três instrumentos supracitados existiriam ainda três fontes do poder:

- A personalidade - como qualquer característica pessoal de persuasão ou criação de crenças, dando acesso a um ou mais instrumentos de poder;
- A propriedade e riqueza – como meios para comprar a submissão;
- A organização – fonte de poder mais importante nas sociedades modernas, segundo o autor, estaria principalmente ligada ao poder condicionado. A organização seria entendida como um agrupamento de pessoas unidas para um objetivo comum.

Galbraith (ibid) ressalta que os instrumentos e as fontes gerariam inúmeras combinações, isto é, personalidade, propriedade e organização se moldariam em diversos graus. O exemplo utilizado pelo autor para esta combinação é o governo

totalitário. Todos os instrumentos e fontes são levados a atuar internamente no governo e externamente no público em geral (fenômeno que chamaria de simetria bimodal entre o poder interno e o externo).

Ainda no eixo político-econômico, mas em uma perspectiva mais política e nacional, o sociólogo Srour (1998) elabora o significado do poder nas organizações, tomando como base as práticas sociais. Seriam as relações de produção (haver), as relações de poder e as relações de saber que moldariam as relações sociais e definiriam a arquitetura do espaço social. Para ele a geração de excedentes econômicos ao longo do tempo demandou articulações do poder para que as alocações de recursos satisfizessem alguns agentes. Obviamente esta não é uma relação simétrica de poder, pois uns ganham e outros perdem num ciclo constante. Desta disputa de poderes, emergem saberes dos mais variados, como a habilidade de articulação do poder, de alocação de recursos, de profissionalização dos agentes, entre outros. Srour não separa os tipos de relações, logo pode-se entender que o poder está permeado em todas as relações sociais. Contudo ele aponta formas de poder e suas regulações de interesses, conforme Quadro 2:

Quadro 2 – Formas e relações de interesse do poder

FORMAS DO PODER	REGULAÇÃO DE INTERESSES
Coagir (dar ordens)	Compelir, ameaçar, controlar
Administrar (realizar objetivos)	Planejar, organizar, dirigir
Julgar (emitir juízos)	Arbitrar disputas
Deliberar (definir políticas)	Escolher rumos

Fonte: Srour (1998, p.149)

Nota-se no Quadro 2 que o poder possui variantes no seu formato, emitindo as mais diversas regulações. Em uma organização pode-se observar estes fenômenos ocorrendo continuamente entre os agentes nas mais variáveis intensidades, reforçando a multiformidade do poder – “[...] a gestão, em outras palavras, constitui-se como uma complexa teia de formas de poder” (SROUR, 1998, p.148).

Na mesma direção política Bertero (2007) lembra que o poder harmoniza e equilibra o interior das organizações, pois, na medida em que o mesmo é legítimo, ele ordena e estabelece as fronteiras, homologa os processos organizacionais e recompensa o que é considerado bom desempenho. Entretanto, a ambivalência do poder é inevitável porque o discurso dos agentes sempre será enviesado pela sua posição em relação ao poder – por vezes dominado, por vezes dominador. Bertero enriquece o debate teórico quando argumenta que o poder é mais um dos elementos da cultura organizacional, sob três aspectos: o poder moldando as culturas organizacionais, o poder mantendo as culturas organizacionais e o poder transformando as culturas organizacionais. Esta definição encontra respaldo tanto em Srour, quando este autor afirma que o poder está nas relações sociais, quanto em Galbraith, quando o mesmo define que *n* combinações ocorreriam simultaneamente nas instituições. A abordagem de Bertero colocando o poder como uma “entidade” modeladora, mantenedora e transformadora da cultura,

partiu de observações dos quadros de formação das organizações. Ele percebeu que o a cultura organizacional, inicialmente, é fortemente influenciada pelo poder do proprietário e depois, numa segunda etapa, pela difusão dos influenciadores internos e externos. Esta dinâmica não só coloca o poder como elemento passivo e ativo nas relações sociais como também como auto-alimentador, ou seja, quando exercido reforça sua existência.

3. A VERTENTE SIMBÓLICA

Na vertente simbólica, Bourdieu (1974) aborda as relações de poder da igreja e estabelece um paralelo entre o campo religioso e o campo do poder, de forma a caracterizar a estrutura das relações constitutivas do campo religioso. O poder da igreja cumpre a função de legitimação de ordem, em que a manutenção da ordem simbólica constitui diretamente a manutenção da ordem política. Desta forma é possível dizer que o poder não é físico, mas sim uma sensação, em que os cenários e os fatos contribuem para tais práticas, como é possível identificar num lugar geométrico de todas as formas de expressão simbólica próprias de uma sociedade e de sua época: a arquitetura gótica. Segundo relato do autor, este cenário teve origem numa inspiração metafísica ou mística. A suntuosidade dos espaços e a generosidade das dimensões e qualidades visuais das catedrais impressionam os fiéis, demonstrando que o poder das igrejas, assim como das organizações, é subjetivo.

Ainda como noção genérica de poder, Bourdieu (1974) indica que a violência e a força constituem o último exemplo de dominação, se aproximando muito das definições de Weber, dando ênfase à problemática do simbolismo de que se reveste toda e qualquer dominação.

Poder também pode ser definido como “o meio através do qual, conflitos de interesses são afinal resolvidos. O poder influencia quem consegue o quê, quando e como” (MORGAN, 1996, p. 163) e à medida em que os teóricos das organizações não conseguem uma definição clara de poder, reconhecem a importância do poder para explicar os assuntos organizacionais.

Morgan (1996) apresenta, vide Quadro 3, as fontes de poder utilizadas para modelar a dinâmica organizacional, possibilitando aos membros da organização formas de identificar e de exercer a sua influência.

Quadro 3 – Fontes de poder nas organizações

FONTES DE PODER		DESCRÍÇÃO
1	Autoridade Formal	<ul style="list-style-type: none"> - No organograma definem as esferas de delegação de autoridade. - Quando a autoridade é acatada por aqueles que estejam subordinados estabeleceu-se, de fato, uma relação de poder.
2	Controle sobre recursos escassos	<ul style="list-style-type: none"> - A habilidade de exercer controle sobre qualquer desses recursos torna-se importante fonte de poder dentro das organizações e entre elas.
3	Uso da estrutura	<ul style="list-style-type: none"> - São instrumentos racionais que visam ajudar no desempenho de uma nova

	organizacional, regras e regulamentos	tarefa, resultando e refletindo na luta pelo controle político.
4	Controle do processo de tomada de decisão	- O indivíduo ou grupo que puder agir de modo claro no processo de tomada de decisão tem o poder de exercer grande influência nos negócios da organização.
5	Controle do conhecimento e da informação	- A importância do capital do conhecimento e das informações são muitas vezes as bases para tomada de decisão (item 4).
6	Controle dos limites	- Entende-se limite como a interface entre elementos de uma organização, muitas vezes visíveis – nos departamentos, ou invisíveis – nas pessoas e suas percepções.
7	Habilidades de lidar com incerteza	- Incertezas ambientais – mercado, fornecimento de matéria prima, que podem oferecer grandes oportunidades para os contatos. - Incertezas operacionais – quebra de maquinários imprescindíveis à operação, onde a equipe capaz de restabelecer a ordem ganha destaque.
8	Controle da tecnologia	- A tecnologia tem servido como instrumento de poder, aumentando habilidades humanas de manipular, controlar e impor-se sobre o ambiente.
9	Alianças interpessoais, redes de controle da “organização informal”	- Amigos bem colocados para transacionar favores e montar coalizões. - Quem cria coalizões de sucesso identifica a dependência mútua com o seu elemento de troca; coalizões estas que podem manter-se informais e imperceptíveis por longo tempo.
10	Controle das contra-organizações	- Influir em organizações terceiras – contra-organizações – àquela que se opera, mas que por sua vez influem nesta última. Sindicatos são os exemplos de contra-organizações.
11	Simbolismo e Administração do significado	- Habilidade de persuadir os outros dentro da organização a idealizar suas próprias realidades. - O uso de imagens, linguagem, símbolos, histórias, cerimônias, rituais e todos os atributos da cultura empresarial são ferramentas que podem ser utilizadas na vida organizacional.
12	Sexo e Administração entre os sexos	- Ser do sexo que a organização eventualmente privilegie em seu quotidiano. - Assim como as habilidades e atitudes necessárias de um determinado cargo, os esterótipos masculino ou feminino acabam influenciando a indicação do sexo para o futuro candidato. Tal influência está em plena transição.
13	Fatores estruturais que definem o estágio da ação	- Outra concepção um pouco mais complexa, esta fonte de poder refere-se às outras variáveis onde aquele detentor de poder se insira como potencializadores ou redutores de poder original que determinada fonte lhe confira. - Por exemplo, um tesoureiro tem a fonte de poder com acesso ao dinheiro ampliada ou diminuída se o saldo que esteja controlando for alto ou baixo respectivamente.
14	O poder que já se tem	- A presença do poder atrai e mantém pessoas que desejam alimentar

	<p>aquele poder e, na realidade, serve para aumentar o poder dos próprios detentores de poder.</p> <p>- Diz-se que o poder é o caminho para mais poder.</p>
--	---

Fonte: Adaptado de Morgan, 1996.

Ao estudar a cultura organizacional das empresas e suas relações de poder, Schirato (2000) indica que a organização é movida pela instância institucional que define regras, normas, código de ética e valores, em que as relações de poder surgem organizadamente tornando o espaço compartilhado, hierarquicamente sociável, dado ao fato de que a vivência do poder é predomina sempre do mais forte sobre o mais fraco, constituindo condição fundamental da integridade organizacional: cada um, em seu lugar, cumpre seu papel de agente reforçador da ordem institucionalmente estabelecida.

É a ação eficiente do imaginário enganoso, em que as individualidades, diluem-se no coletivo e o que é bom para todos é, certamente, bom para cada um, define Schirato (2000). Tal fato pode ser observado nos diversos relatos de funcionários de uma empresa brasileira durante um processo de Plano de Demissão Voluntária – PDV, onde destacamos três exemplos da manifestação simbólica do poder (quadros 4, 5 e 6):

Quadro 4 – Relato de funcionário 1

M.A.P., feminino, 50 anos, secretária

Permaneceu na empresa por 25 anos sempre no cargo de secretária bilíngüe (inglês-português) de gerência e de diretoria. Sacrificou-se integralmente pela empresa, a ponto de esquecer sua vida pessoal: não se casou (segundo ela, não tinha tempo de namorar), cuidou dos pais na velhice, até a morte. Não tinha outra atividade além de funcionária da empresa (também, segundo ela, porque não lhe sobrava tempo e não lhe restavam forças sequer para o lazer). Entrou jovem na empresa, dedicou sua juventude a atender às necessidades, inclusive extra-empresa, de seus chefes. O tempo passou, envelheceu, engordou, chegou à menopausa. Sofre de depressão e precisa de apoio medicamentoso. Perspectiva de vida? Nenhuma: apenas o medo de levantar-se de manhã e não ter o que fazer. Chorar e sentir “saudade” de sua “doce prisão”.

Fonte: Schirato (2000, p.18).

Quadro 5 – Relato de funcionário 2

P.A.O.R., masculino, 43 anos, segurança

24 anos de empresa. Sempre na condição de segurança, especificamente na portaria. Falando de seu futuro profissional ele mostrou interesse de uma escola em contratá-lo como bedel ou inspetor de aluno. Não aceitou trabalhar lá apesar do salário similar ao seu da Embraer, porque neste cargo ele teria de “conviver” com as pessoas – professores e alunos – e isso ele não sabia. A vida toda fez um trabalho solitário em uma das portarias da empresa, comunicando-se apenas o necessário, sem “entrar” efetivamente na empresa, não saberia se integrar em uma equipe com a qual tivesse que conviver. Sua experiência em equipe foi durante anos apenas em rodízio – turnos -, nunca convivencial. Gostaria de ser apenas vigilante do portão da escola – o que significaria salário bem mais baixo, mas onde se sentia capaz de ficar e fazer bom trabalho.

Fonte: Schirato (2000, p.39).

Quadro 6 – Relato de funcionário 3

G.R.S., masculino, 45 anos, analista contábil

Permaneceu 22 anos de empresa: sempre na mesma função, no mesmo departamento, no mesmo espaço físico, na mesma mesa e na mesma cadeira. Ao homologar sua rescisão de contrato, pediu ao juiz autorização de levar com ele a cadeira em que se sentou durante todos esses anos. Alegava: "ela tem o meu formato, eu caibo perfeitamente nos buracos que eu fiz nela, não sei me acomodar em outro lugar". Tal a simbiose com a empresa, que a cadeira era, segundo ele, um pedaço seu.

Fonte: Schirato (2000, p.99).

É possível destacar que o poder organizacional é patológico: molda a pessoa, modifica e interfere, estendendo-se até o seu núcleo familiar. Percebe-se também o poder dos artefatos físicos (cadeira e portão) e dos não-físicos (relacionamentos, deveres, apegos) na "doce prisão".

Tanto Bourdieu, como Morgan e Schirato mostram as formas sublimares do poder, como se fosse o ar que respiramos: está presente, sabemos de sua existência e não o vemos. Poder este que possui implicações psicológicas que veremos a seguir.

4. A VERTENTE PSICOLÓGICA.

No estudo das organizações modernas e hipermodernas, Pagés (1987) detectou que as mesmas estão preocupadas com a antecipação dos conflitos, uma vez que nesses conflitos podem ser observadas relações de poder. Tais empresas não se limitam a tratar os conflitos, mas os prevê e se previne. As organizações hipermodernas têm uma extraordinária capacidade de pressentir os conflitos potenciais e de tomar providências antecipadoras, desenvolvendo processos de mediação, cada vez estruturados.

A organização hipermoderna, segundo Pages e Schein (Fleury, 2007), se configura com um lugar autônomo de produção simbólica, articulada às demais práticas da empresa: de pessoal, mercadológica, financeira e comercial.

As relações de poder se estabelecem por meio de mecanismos implícitos nas organizações, destacando-se:

- **Dispositivos de mudança**, que deixam os indivíduos muito dependentes da empresa, visto que esta pode amoldar de maneira arbitrária sua trajetória profissional e, portanto social. Inclusive em relação às referências dos indivíduos, com experiências anteriores a desta empresa, cada vez mais distantes e esquecidas. Por sua vez, "as mudanças contribuem para a socialização e a aculturação do indivíduo", (PAGES, 1987, P.123).

- A **Linguagem**, que acaba criando um "código" interno, que permite o reconhecimento, marca a cumplicidade e a dependência que extrapola raças, culturas, fronteiras e religiões, transformando-se num excelente instrumento de integração (facilmente um novato é reconhecido em meio ao grupo, uma vez que ainda não incorporou o TLTXiniano – referência à linguagem específica da empresa TLTX citada por Pagés).

- As **Mobilidades** constantes de pessoas, evitando a apropriação do poder por um indivíduo ou grupo. Tal ação contribui para o reforço do poder central, pois o indivíduo muda sua trajetória, sem permitir seu enraizamento. Segundo Pages (1987, p. 126),

mudar é “adaptar e se integrar de forma cada vez mais perfeita ao sistema, é fazer um todo com ele, eliminar os conflitos que possam nascer entre sua ligação com TLTX e ligações exteriores à TLTX. Ao nível organizacional, a mudança consiste em agir, quaisquer que sejam as modificações do meio, para que a organização conserve sua dominação e seu poder”.

- A **Competição** estabelecida entre os indivíduos da organização, na maioria das vezes traz contribuições para própria organização, uma vez que faz com que os indivíduos persigam seus objetivos, necessidades de superação dos próprios limites, bem como valorizam a política do segredo, uma vez que cada um não sabe onde está seu próximo concorrente. Esta incerteza coloca-o sempre de “sobreaviso”.

Na vertente psicológica vê-se que, freqüentemente, o indivíduo, sem se dar conta, é tomado por uma manta invisível poderosa (análoga à mão invisível de Adam Smith), capaz de criar novos códigos, linguagens e comportamentos.

5. A VERTENTE RADICAL-CRÍTICA.

A vertente radical-crítica de análise do poder nas organizações traz contribuições muito valiosas para o entendimento deste conceito. Seu maior expoente é Michel Foucault (1982), autor que afirma que o poder se configura nas relações entre as pessoas, sociais e políticas. Desta forma, Foucault (1982) distancia-se do poder instituído e concentrado na figura do Estado para apresentar um conceito de poder que permeia todo o tecido social, toda a rede de relações de uma sociedade.

Neste sentido, o autor desenvolve um de seus principais argumentos acerca deste conceito que é o da capilaridade do poder e a microfísica do poder, ou a formação de micro-poderes diluídos por toda a sociedade que podem apoiar ou conflitar com o poder instituído e central. Assim, o poder se realizaria através das extremidades capilares, enquanto uma rede de micro-poderes, entendidos como Estados dentro do Estado, como os poderes locais, regionais e familiares, verdadeiros focos de poder difundidos no corpo social estabilizariam ou desestabilizariam os poderes institucionais. Estes diversos micro-poderes estabeleceriam uma rede de relações com articulações laterais e verticais.

Ao afirmar que o poder só existe quando exercitado, isto é, quando o poder é relacional, Foucault (1982) considera que este não pode ser tratado como mercadoria. Além disso, o autor inova ao apresentar a concepção positiva do poder, isto é, ao afirmar que o objetivo do poder não é punir ou reprimir o corpo humano, mas aprimorá-lo e controlá-lo para que possa alcançar o máximo desenvolvimento de suas potencialidades. Neste sentido, Foucault (1982) estabelece uma relação bidirecional entre poder e saber, já que o poder ao gerar aprimoramento, gera também o saber, e este gera ainda mais poder. Assim, Foucault mostra que as relações de poder constituem o saber, não existindo saber neutro: "todo saber é político" (Foucault, 1982).

Foucault (2004) também analisa o poder disciplinar, afirmando que este “fabrica” indivíduos, pois os tornam ao mesmo tempo objetos e instrumentos de seu exercício.

Nesse sentido, a eficácia do poder disciplinar dependeria de três aspectos: a vigilância hierárquica; a sanção normalizadora; e o exame ou avaliação e classificação. Para ele o poder disciplinar seria típico de organizações complexas, pois viabilizaria a garantia da ordem, a eficiência, a produtividade e um melhor desempenho.

6. A VERTENTE ANTROPOLÓGICA-SOCIOLOGICA.

Para a vertente antropológico-sociológica do poder, visão pouco tratada nos trabalhos sobre o tema poder, pode-se citar autores que trazem em suas definições de poder traços relacionados à antropologia e à sociologia, como Arendt (2001), Chanlat (1999) e Fischer (1989).

Arendt (2001) propõe retornar à tradição do pensamento político greco-romano que fundamenta o conceito de poder no consentimento e não na violência. Desse modo, para a autora, poder refere-se sempre a uma relação de consentimento em que as instituições sustentam-se no “apoio do povo”. Outro traço primordial do conceito de poder para Arendt (2001) é a vinculação do poder ao “momento fundacional” de uma dada comunidade. O poder é a força que traz as leis à existência, leis que retiram dessa ocorrência primitiva o consentimento que sustentará a manutenção futura das instituições. Por isso, afirma-se que “a forma extrema de poder é O Todos contra um, a forma extrema da violência é o Um contra todos” (Arendt, 2001: p.35).

Para Arendt (2001: p.36), “o poder corresponde à habilidade humana não apenas para agir, mas para agir em concerto. O poder nunca é propriedade de um indivíduo; pertence a um grupo e permanece em existência apenas na medida em que o grupo conserva-se unido. Quando dizemos que alguém está ‘no poder’, na realidade nos referimos ao fato de que ele foi empossado por um certo número de pessoas para agir em seu nome”.

Ao observar esta definição de poder, pode-se apontar três aspectos: o poder é um fenômeno do campo da ação humana e da “ação coletiva”; o poder surge na medida em que um grupo se forma; e “estar no poder” significa “estar legitimado” pelo grupo.

Como diz Arendt, “o poder emerge onde quer que as pessoas se unam e ajam em concerto, mas sua legitimidade deriva mais do estar junto inicial do que de qualquer ação que então possa seguir-se” (2001: p.41). Nesse sentido, todo poder se justifica por si mesmo, porque é fruto da ação coletiva do grupo que o sustenta. Qualquer ação política futura deverá, para ser legítima, fazer referência a esse momento inicial. Todo grupo que age em concerto visa produzir poder, isto é, pretende criar consentimento.

Por sua vez, Chanlat (1999) traz à tona a questão do poder que as organizações modernas exercem sobre seus funcionários e a necessidade de se resgatar as “dimensões esquecidas” do ser humano nas organizações. Assim, o autor ressalta a importância de se “humanizar” o gerenciamento. Seu pensamento fundamenta-se na compreensão das transformações na realidade social das últimas décadas como: passagem da hegemonia do capital econômico para uma hegemonia baseada no capital financeiro; culto desmesurado à empresa; e uma profunda influência do pensamento empresarial na vida e na percepção das pessoas. Chanlat (1999) ressalta a importância

de se desenvolver uma “Antropologia das Organizações” que unifique os conhecimentos das Ciências que “(...) consideram o homem como ser vivo, consciente e sociável.” (Chanlat, 1999: p. 64). Assim, o autor defende a inter-relação entre Ciências Sociais e o Gerenciamento das Organizações, pois somente deste modo o gerenciamento poderá efetivamente apreender a realidade na qual estão imersos os gestores das organizações.

Finalmente, Fischer (1989: p. 71) em seu estudo sobre as penitenciárias, traz uma contribuição que relaciona diretamente os conceitos de poder e de cultura. A autora afirma que “o poder não é uma unidade global, passível de observação e análise, mas uma prática social que assume formas heterogêneas, às vezes, díspares entre si, porque é constituída historicamente e resulta de articulações locais circunscritas a determinadas áreas de ação”. Para Fischer (1989: p. 72), “o poder difunde-se através do corpo da organização, manifestando-se por meio de práticas e relações cuja eficácia baseia-se na capacidade de ocultar as contradições existentes, mediante o exercício da mediação”.

Neste sentido, a autora conclui que “configura-se, assim, a situação em que é mais evidente a profunda relação que se estabelece entre os padrões da cultura organizacional e os mecanismos de poder, os quais, interagindo entre si, garantem a manutenção da organização enquanto tal, reforçando o processo de identidade dos agentes sociais que a constituem com os valores e premissas que a justificam”. (1989: p. 72).

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A primeira constatação observada é que os eixos não são divergentes e sim complementares. Embora a lente dos trabalhos pareça, a princípio, diferente, um olhar atento perceberá muito mais as aproximações do que os afastamentos. Outra questão é em relação ao contexto histórico onde estes trabalhos forem desenvolvidos, mas que não são explorados neste estudo. Certamente o ambiente e o momento histórico conduziram, por exemplo, às formulações teóricas de Weber. É por esse motivo que os estudos relacionados ao poder devem ser revisitados de tempos em tempos.

Aventurar-se na literatura do poder não é tarefa fácil devido à gama de conceitos, à sua complexidade e à possibilidade de inter-relações entre vertentes, sendo imprudente dizer que os eixos tratados aqui não poderiam ser relacionados ou mesmo fundidos entre si em novas perspectivas. Entretanto, dada a quantidade de trabalhos e autores existentes, alguns tratando o fenômeno isoladamente, outros relacionando-o com as organizações, percorreram-se neste trabalho grandes eixos teóricos que podem auxiliar novos estudos acadêmicos na área.

Enfim, diferentemente da credice popular de que o poder está em algo ou alguém, este estudo revelou o contrário, ou seja, o poder está nas relações sociais.

REFERÊNCIAS.

- Arendt, H. Poder e violência. Rio de Janeiro: Relume, p. 81-94, 2001.
- Bertero, C. O. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: Fleury, M. T.; Fischer, R. M. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2007, pp.29-43.
- Bourdieu, P. A economia das trocas simbólicas. São Paulo: Editora Perspectiva, 1974.
- Chanlat, J. F. Ciências sociais e management: reconciliando o Econômico e o Social. São Paulo: Atlas, 1999.
- Cunha, A. G. Dicionário Etimológico da Língua Portuguesa. São Paulo: Nova Fronteira, 1982.
- Fischer, R. M. O Círculo do Poder – As Práticas Invisíveis de Sujeição nas Organizações Complexas. In Fleury, M. T. L. e Fischer, R. M. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 1989.
- Fleury, M. T.; Fischer, R. M. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Atlas, 2007.
- Foucault, M. Vigiar e Punir. 29 ed. Petrópolis: Vozes. 2004.
- Foucault, M. Microfísica do Poder. Trad. Org. Roberto Machado. 3.a ed. Rio de Janeiro, Ed. Graal, 1982.
- Galbraith, J. K. Anatomia do Poder. São Paulo: Pioneira, 1983.
- Morgan, G. Imagens da Organização. São Paulo: Atlas, 1996.
- Pages, M.; Bonetti, M.; et al. O poder das organizações: a dominação das multinacionais sobre os indivíduos. São Paulo: Atlas, 1987.
- Santos Filho, N. G. O poder nas organizações: vertentes de análise. CienteFico, ano II, v. I, Salvador, ago-set, 2002.
- Schirato, M. A. R. O feitiço das organizações: sistemas imaginários. São Paulo: Atlas, 2000.
- Srour, R. H. Poder, Cultura e Ética nas Organizações. Rio de Janeiro: Campus, 1998.
- Weber, M. Os três aspectos da autoridade legítima. In; Etzioni, A. Organizações Complexas: um estudo das organizações em face dos problemas sociais. São Paulo: Atlas, 1973, pp. 17-26.