

REINALDO DIAS

**SOCIOLOGIA DAS
ORGANIZAÇÕES**

**SÃO PAULO
EDITORA ATLAS S.A. – 2008**

© 2007 by Editora Atlas S.A.



Capa: Leonardo Hermano

Composição: Lino-Jato Editoração Gráfica

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)
(Câmara Brasileira do Livro, SP, Brasil)

Dias, Reinaldo

Sociologia das organizações / Reinaldo Dias. – São Paulo : Atlas, 2008.

Bibliografia.

ISBN 978-85-224-4957-6

1. Sociologia organizacional I. Título.

07-9271

CDD-302.35

Índice para catálogo sistemático:

1. Sociologia das organizações 302.35

TODOS OS DIREITOS RESERVADOS – É proibida a reprodução total ou parcial, de qualquer forma ou por qualquer meio. A violação dos direitos de autor (Lei nº 9.610/98) é crime estabelecido pelo artigo 184 do Código Penal.

Depósito legal na Biblioteca Nacional conforme Decreto nº 1.825, de 20 de dezembro de 1907.

Impresso no Brasil/Printed in Brazil



Editora Atlas S.A.

Rua Conselheiro Nébias, 1384 (Campos Elísios)

01203-904 São Paulo (SP)

Tel.: (0__11) 3357-9144 (PABX)

www.EditoraAtlas.com.br

9

O Poder nas Organizações

Neste capítulo, é abordado um dos mais importantes processos sociais que ocorrem nas sociedades humanas, que é o poder. Não é possível estudá-lo no âmbito organizacional sem remeter à definição clássica de Max Weber, que foi reproduzida inúmeras vezes por outros teóricos.

Buscamos identificar os componentes pelos quais se manifesta o poder, destacando que a força é só mais um deles, embora tenha desempenhado papel crucial até os nossos dias; há um fortalecimento de outros componentes com o avanço de novas formas de organização e o incremento da tecnologia.

Um destaque será dado ao conceito de autoridade de Weber, pela importância que tem para a análise organizacional, revelando a existência de uma estrutura hierárquica de poder nas organizações.

Destacamos, também, a importância para o estudo organizacional dos trabalhos do sociólogo francês Crozier, alguns em parceria com o sociólogo alemão Friedberg, que desenvolveram uma teoria do poder especificamente para as organizações.

O controle organizacional ao qual são submetidos os membros das organizações merecerá uma abordagem que perpassará todo o capítulo, uma vez que esses autores caracterizam a organização como instrumento de dominação com uma estrutura de poder centralizada.

Identificamos, a seguir, as diversas fontes de controle organizacional, e destacaremos aquelas propostas por Crozier e Friedberg por se constituírem em um diferencial teórico relevante pela sua especificidade em termos organizacionais.

Abordamos ainda dois temas relacionados diretamente com o poder, que são a liderança organizacional e a teoria do conflito.

9.1 O conceito de poder

Um dos mais importantes processos sociais é a capacidade que possuem os indivíduos e grupos sociais, entre os quais as organizações, de modificarem o comportamento de outros grupos ou pessoas. Esse processo social, fundamental para os seres humanos, é que denominamos poder.

A maior parte dos cientistas sociais compartilha da idéia de que *poder* é a capacidade para afetar o comportamento dos outros. O poder pode ser considerado como um meio, que o grupo ou indivíduo tem, de fazer com que as coisas sejam realizadas por outros indivíduos ou grupos.

O poder ocorre em todas as relações sociais, e está disseminado em todas as sociedades e grupos sociais. O poder é uma qualidade que um indivíduo ou grupo social possui em relação a outros indivíduos ou grupos. Constitui, portanto, um fenômeno social, e não individual. Sua característica fundamental é que é um componente de uma relação social.

Para Max Weber, "*poder* significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade".¹

Inspirando-se em Weber, Robert Dahl elaborou uma definição de poder que pode ser considerada clássica nos estudos organizacionais: "O poder de uma pessoa A sobre uma pessoa B é a capacidade de A de obter que B faça algo que não teria feito sem a intervenção de A."²

Um conceito chave para Crozier e Friedberg é o de poder, que, "no plano mais geral, implica sempre a possibilidade, para alguns indivíduos ou grupos, de atuar sobre outros indivíduos ou grupos". Desse modo, "atuar sobre o próximo é entrar em relação com ele; e é nesta relação onde se desenvolve o poder de uma pessoa A sobre uma pessoa B", assim "o poder é, pois, uma relação e não um atributo dos atores".³ Desse modo, para esses autores, o poder é uma relação de força da qual um pode obter mais vantagem que o outro, mas na qual, por outro lado, esse depende do outro que se submete.

9.2 Os componentes do poder

Como vimos, o poder se manifesta, invariavelmente, através de pelo menos três componentes: a força, a autoridade e a influência. Levando em consideração o aspecto da legitimidade, teríamos que o poder manifesto pela autoridade é legítimo, pois aceito pela sociedade, e nesse sentido teríamos um exercício de poder legítimo, baseado em três tipos "puros" de dominação: a autoridade burocrática ou racional; a tradicional; e a carismática.

¹ Weber (1991, p. 33).

² Dahl (1957, p. 202).

³ Crozier e Friedberg (1990, p. 55).

Os outros componentes do poder poderiam não ser legítimos, mas da mesma forma manifestações efetivas e que, do nosso ponto de vista, constituem-se na força e na influência.

Vejamos cada um desses componentes do poder.

a) A força

Denominamos força o uso ou ameaça de coerção física. A coerção física pode ser expressa através de armas de todo tipo – uma lança, um revólver etc. – e é um importante atributo da força.

Os Estados reservam o monopólio de todos os meios importantes de coerção física para a polícia ou as forças militares (exército, marinha, aeronáutica). Uma das principais características do Estado é este monopólio que utiliza para manter a integridade e impor sua vontade sobre o conjunto do seu território.

No entanto, nos Estados nacionais cada vez mais surgem grupos que disputam com o Estado este monopólio da coerção física. Um dos exemplos mais presentes é o crime organizado. Estes grupos muitas vezes tornam-se uma ameaça ao poder estatal, substituindo-o na prática em alguns pontos de seu território, onde o poder coercitivo do Estado não se faz presente, manifestando-se somente a coerção dos bandos criminosos.

Nos primeiros agrupamentos humanos, a força provavelmente era a única componente do poder; mesmo na Idade Média permanecia com tal significado. Com o advento do capitalismo foram surgindo outras componentes que equilibram o poder manifesto pela força, muito embora ainda permaneça sendo um dos mais importantes componentes do poder.

b) A autoridade

Compreendemos *autoridade* como um direito estabelecido para tomar decisões e ordenar ações de outrem. Dito de outro modo, é a legitimação do poder, através da incorporação de conteúdo jurídico e/ou moral. Essa legitimidade assenta-se sobre o consentimento durável e tendente à unanimidade entre os membros de uma sociedade ou de um grupo social.

Max Weber identificou três tipos de autoridade, de acordo com a sua base de legitimidade, que já se tornaram clássicos nos estudos de ciências sociais: a burocrática (ou racional), a tradicional e a carismática.

Autoridade burocrática ou racional-legal, baseada no cargo ou posição formalmente instituída, é a autoridade investida no cargo que o indivíduo ocupa. Ele só tem essa autoridade enquanto estiver ocupando o cargo. O exercício da autoridade é legítimo por estar de acordo com as leis ou com as regras escritas. A lei é o princípio legitimador em função de sua racionalidade, independentemente do

líder ou chefe que a faça cumprir. Há um consenso, em que as pessoas aceitam serem governadas através de um processo legal, evitando-se desse modo arbitrariedades. A lei gera organizações burocráticas. Exemplo: juiz, delegado, funcionário público. É o tipo de autoridade encontrada nos modernos Estados e empresas.

Autoridade tradicional, baseada na crença, normas e tradições sagradas e que as pessoas obedecem em virtude da tradição. Não há necessidade de legislação. A obediência à autoridade é devida à tradição e aos costumes, à vontade da pessoa. Não há a relação de capacitação com as funções a serem executadas. Legítima o poder no passado e no *status* herdado. A autoridade se constitui pela vassalagem dos súditos. Gera organizações administrativas e funcionais. Exemplos: rei, príncipe, padre, marido, pai etc.

A *administração patrimonial* é constituída pela autoridade tradicional, que trata os negócios de governo como se fossem uma extensão de sua própria casa. Esse tipo de administração é encontrado em Estados centralizados e despóticos.

Autoridade carismática, baseada nas qualidades pessoais excepcionais do indivíduo (líder). “Baseada na veneração extra cotidiana da santidade, do poder heróico ou do caráter exemplar de uma pessoa e das ordens por ela reveladas ou criadas”,⁴ a qual se obedece em função do *carisma* (imagem de notável sabedoria, invencibilidade ou santidade). Sua natureza é quase religiosa, e a organização ou sociedade permanecerá estável enquanto durar o líder. Exemplos: Cristo, Napoleão, Ghandi, Hitler, Martin Luther King, Perón etc.

Há muitos casos em que a força e a autoridade estão combinadas, como no exército, polícia ou prisão.

Os tipos de autoridade identificados por Max Weber são o que ele denomina “tipos ideais”, tipos considerados puros e que na prática são pouco comuns, pois de modo geral aparecem combinados.

Denominaremos de *dominação* ao exercício de poder legítimo, que se expressa através de qualquer um dos tipos de autoridade enunciados por Max Weber.

A dominação

É um conceito importante relacionado com as estruturas de poder, desenvolvido particularmente por Max Weber, e que pode ser considerado um dos mais importantes processos sociais básicos.

A *dominação*, segundo Weber, “é a probabilidade de encontrar obediência a uma ordem [...]. A situação de dominação está ligada à presença efetiva de alguém mandando eficazmente em outros, mas não necessariamente à existência de um quadro administrativo nem à de uma associação; porém certamente – pelo menos em todos os casos normais – à existência de um dos dois”.⁵

⁴ Weber (1991, p. 141).

⁵ Weber (1991, p. 33).

De acordo com Weber, a existência de um quadro administrativo configura uma forma de dominação. E qualquer que seja a associação, ela é sempre, em algum grau, associação de dominação, em virtude da existência de um quadro administrativo.

Diferencia-se da associação política, como aquela em que seus dirigentes servem-se de todos os meios possíveis para alcançar seus fins, e constitui-se como seu meio administrativo específico a ameaça ou o uso da coação física em determinado território.

O Estado é a principal associação política na medida em que em determinado território o seu quadro administrativo mantém a dominação, fazendo cumprir suas ordens por meios coercitivos. Nas palavras de Weber, "o quadro administrativo do Estado reivindica com êxito o monopólio legítimo da coação física para realizar as ordens vigentes".⁶

É importante destacar que não basta a vontade de dominar o outro (ou outros) para que haja dominação; é necessário que haja disposição de obediência por parte do outro (ou dos outros).

Do ponto de vista de Weber toda dominação busca a legitimidade, o reconhecimento social de sua validade, e a sua institucionalização está baseada na figura da autoridade, que, como vimos, pode ser racional-burocrática, tradicional e carismática. Deste modo teríamos os tipos de dominação: legal, tradicional e carismática.⁷

A dominação legal é baseada em estatutos, obedece-se a ordens impessoais, objetivas e legalmente instituídas e aos superiores por ela designados, não importando a pessoa em si ocupante do cargo ou da posição. "O tipo mais puro de dominação legal é aquele que se exerce por meio de um quadro administrativo burocrático."

No caso da dominação tradicional, obedece-se à pessoa nomeada pela tradição e vinculada a esta, em virtude da devoção de hábitos costumeiros. Obedece-se ao senhor "em virtude da dignidade pessoal que lhe atribui a tradição [...]. Não se obedece a estatutos mas à pessoa indicada pela tradição ou pelo senhor tradicionalmente determinado". Há uma profunda relação de fidelidade pessoal daqueles predispostos a obedecer ao senhor.

A dominação tradicional pode ser exercida com quadro administrativo ou sem ele. No caso do exercício com quadro administrativo, as pessoas serão recrutadas segundo critérios de dependência doméstica ou pessoal (dominação patrimonial).⁸ Na ausência do quadro administrativo, ocorre uma situação em

⁶ Idem, p. 34.

⁷ Idem, p. 141.

⁸ Será chamada de dominação estamental "aquela forma de dominação em que determinados poderes de mando e as correspondentes oportunidades econômicas estão apropriados pelo quadro administrativo". Weber (1991, p. 152).

que, dentro de uma associação (doméstica) econômica ou familiar, a dominação é exercida por um indivíduo normalmente designado segundo regras fixas de sucessão (dominação patriarcal).

Na dominação carismática, obedece-se o líder carismaticamente qualificado como tal, em virtude de confiança pessoal em revelação, heroísmo ou exemplaridade dentro do âmbito da crença nesse seu carisma. A associação de dominação dos adeptos é uma relação comunitária de caráter emocional. O quadro administrativo do senhor carismático é selecionado segundo critérios de “qualidades carismáticas: ao *profeta* correspondem os *discípulos*; ao *príncipe guerreiro*, o *séquito*; ao *líder*, em geral, os *homens de confiança*”.⁹

A dominação carismática, como algo extraordinário, opõe-se estritamente tanto à dominação racional, especialmente a burocrática, quanto à tradicional, especialmente a patriarcal e patrimonial ou a estamental. Ambas são formas de dominação cotidianas – a carismática (genuína) é especificamente o contrário. A dominação burocrática é especificamente racional no sentido da vinculação a regras perfeitamente identificáveis; a carismática é especificamente irracional no sentido de não conhecer regras. A dominação tradicional está vinculada aos precedentes do passado e, nesse sentido, é também orientada por regras – baseada nos costumes, na tradição; a carismática derruba o passado (dentro de seu âmbito) e, nesse sentido, é especificamente revolucionária. “Esta não conhece a apropriação do poder senhorial ao modo de uma propriedade de bens, seja pelo senhor seja por poderes estamentais. Só é ‘legítima’ enquanto e na medida em que ‘vale’, isto é, encontra reconhecimento, o carisma pessoal, em virtude de provas; e os homens de confiança, discípulos ou sequazes só lhe são ‘úteis’ enquanto tem vigência sua confirmação carismática.”¹⁰

Deve-se levar em consideração que as diferenças acima representam três tipos ideais de dominação, que dificilmente surgem de forma pura. De modo geral aparecem associados.

Desse modo, a dominação, o exercício do poder, do ponto de vista de Weber, está relacionada com a administração, é inerente à função gerencial, pois trata-se de induzir pessoas a agirem de acordo com determinadas expectativas. Visto desta maneira, quem administra o faz influenciando o comportamento de outras pessoas, portanto exercendo algum poder. Seja institucional, derivado do cargo que ocupa, seja motivado pela sua capacidade pessoal, ou ambos.

c) Influência

Chamamos de *influência* a habilidade para afetar as decisões e ações de outros, mesmo não possuindo autoridade ou força para assim proceder. É influente um indivíduo que consegue modificar o comportamento dos outros sem ocupar um cargo público ou privado, e sem utilizar nenhuma forma de coerção física.

⁹ Idem, p. 160.

¹⁰ Idem, *ibidem*.

A influência tem aumentado sua importância como um componente do poder. Um aspecto que deve ser considerado é a posse de meios materiais ou não por parte de um grupo ou indivíduo que, utilizando de habilidade na manipulação do que possui, adquire maiores parcelas do poder, ou se constitui de fato numa fonte de poder, modificando o comportamento de outras pessoas de acordo com a sua vontade.

São inúmeros os elementos que podem se constituir em fonte de poder. Dentre os vários, podemos considerar a posse de conhecimentos como dos mais importantes. Com a democratização do acesso a um número enorme de informações, depende da habilidade de cada um influir sobre o comportamento de outras pessoas. A posse pura e simples do conhecimento não dá ao possuidor poder, ou seja, capacidade de influir em outrem. Só através da habilidade na manipulação desse conteúdo é que o indivíduo poderá transformá-lo em fonte efetiva de poder.

O mesmo ocorre com a posse de meios materiais (aqui não se incluem os meios materiais de destruição, como as armas, que são instrumentos de coerção, portanto de força), sejam eles quais forem e, dependendo do lugar (do espaço) e do tempo, podem ou não transformar-se em fonte de poder. A posse de telefone celular está bastante disseminada hoje em dia, mas há regiões do planeta onde ainda é fonte de poder para quem o possui (ou seja, o poder depende do lugar). Anteriormente, quando surgiu, esse tipo de comunicação dava ao seu portador poder no meio social em que estava, pois poucos o possuíam (aqui é o tempo que é considerado).

9.3 O poder e as organizações

Na estrutura de funcionamento das organizações, a questão do poder é fundamental, pois se trata de um sistema de relações sociais em que existe permanentemente uma hierarquização baseada em diferentes capacidades dos indivíduos nas posições que estes ocupam na organização.

O problema do poder na interação entre indivíduos era ignorado pela teoria racionalista clássica, pois “o modelo mecanicista da conduta humana em que se apoiava, excluía as relações complicadas e ambíguas que se desenvolvem em torno das relações de poder”.¹¹

Levando-se em consideração essa questão do poder, podemos falar numa organização como uma estrutura hierárquica de poder. Sendo este compreendido como a capacidade que possuem os indivíduos de modificarem o comportamento de outro ou de outros, teremos na base da organização aqueles que apresentam pouco poder, seja pessoal ou institucional, e no topo aqueles que apresentam maior poder, este sendo institucional, mas também pessoal (pois permitiu ao seu possuidor acesso ao poder institucional).

¹¹ Crozier (1969, p. 10).

Devemos considerar que há uma dualidade da estrutura de poder, coexistindo numa mesma organização a oficial e a informal. Como afirma Crozier,

“estudar uma organização do ponto de vista das relações de poder, através das quais os atores organizacionais manipulam as zonas de incerteza com que contam para negociar continuamente sua própria boa vontade e para impor, na medida do possível, suas próprias orientações a outros atores, nos revela uma segunda estrutura de poder, paralela àquela que o organograma oficial codifica e legítima”.¹²

Essa dualidade estrutural do poder “permite situar e compreender as ‘anomalias’ e o ‘distanciamento’ que continuamente se observam entre a fachada oficial de uma organização e os processos reais que caracterizam seu funcionamento. Esta estrutura de poder constitui, de fato, o verdadeiro organograma da organização, onde se completa, se corrige e inclusive se anulam as prescrições formais”.¹³

O exercício do poder do ponto de vista administrativo é inerente à função gerencial, pois trata-se de induzir pessoas a agirem de acordo com determinadas expectativas. Visto desta maneira, quem administra o faz influenciando o comportamento de outras pessoas, portanto exercendo algum poder. Seja institucional, derivado do cargo que ocupa, seja motivado pela sua capacidade pessoal, ou ambos.

As organizações definem e limitam o que as pessoas podem ou não fazer, estabelecendo quais ações serão aceitáveis no seu interior. Essa característica demonstra que, mesmo não estando claro para a maioria dos membros da organização, o poder de forma sutil influencia o seu comportamento, enquadrando-o em parâmetros estabelecidos.

Uma teoria do poder desenvolvida especificamente para as organizações é a de Crozier e Friedberg. Para estes autores uma organização é fundamentalmente, “o reino das relações de poder, de influência, de regateio e de cálculo onde as relações conflitivas não se ordenam segundo um esquema lógico integrado”, sendo que, “para muitos atores, são o meio de manifestar-se e de ter peso sobre o sistema e seus membros embora seja de maneira totalmente desigual”. Isto acontece porque o homem é “uma cabeça, ou seja, uma liberdade, ou dito em outros termos mais concretos, um agente autônomo capaz de calcular e de manipular, que se adapta e inventa em função das circunstâncias e dos movimentos de seus membros”.¹⁴

Para Crozier e Friedberg, o poder é um comportamento que sempre apresenta dois aspectos. Um, ofensivo, que é aproveitar as oportunidades para melhorar a situação e, outro, defensivo, que consiste em manter e ampliar sua margem de

¹² Crozier e Friedberg (1990, p. 75).

¹³ Idem, *ibidem*.

¹⁴ Crozier e Friedberg (1990, p. 39).

autonomia e, conseqüentemente, sua capacidade de atuar. Para estes autores, as características estruturais de uma organização delimitam ou restringem o exercício do poder entre seus membros e definem as condições nas quais estes podem negociar entre si. A organização permite o desenvolvimento de relações de poder e lhes dá um caráter permanente.¹⁵

Os autores French Jr. e Raven, em um estudo clássico e bastante utilizado em análise de organizações, identificaram cinco bases sociais do poder em função da sua origem e na relação entre o portador (do poder) e outro agente. Nessa classificação denominaram a esses tipos de poder: de recompensa, coercitivo, legítimo, do especialista e de referência.¹⁶

O *poder de recompensa* é definido como aquele cuja base é a capacidade de recompensar, e também está baseado na crença daqueles que se submetem de que serão recompensados de alguma forma ao adotarem esse comportamento. Por exemplo, um aumento de salário pode servir de incentivo para aumentar a produção. Em outro exemplo, um professor pode utilizar o argumento de aumentar ou diminuir a nota em função da adoção de determinado comportamento pelos alunos.

O *poder coercitivo* é aquele cuja base é a capacidade de punição e está baseado na crença daqueles que se submetem de que devem assim proceder para evitar a punição. Pode-se expressar, por exemplo, na capacidade para despedir um empregado que esteja abaixo de determinado nível de produção. Num outro exemplo, um professor pode acenar com a possibilidade de levar à diretoria da escola aqueles que não adotarem um determinado comportamento.

O *poder legítimo* é aquele baseado numa autoridade legítima que foi eleita, escolhida ou indicada para a posição. Pode ser associado ao conceito de autoridade racional-legal ou tradicional de Weber. Exemplo: a posição de professor já confere numa instituição de ensino autoridade legítima, reconhecida pela sociedade a uma pessoa para direcionar o comportamento dos alunos.

O *poder do especialista* é o que possui quem detém conhecimento, competência ou habilidade especial sobre determinado assunto ou modo de fazer as coisas. Exemplo: o professor, pelo conhecimento que possui, pode utilizá-lo em argumentos, para direcionar a turma de alunos para a adoção de condutas que considera desejáveis.

No *poder de referência*, aquele que o possui é admirado e pode tornar-se modelo de referência para os outros, que passam a assumir o comportamento desejado pelo que possui esse poder. Está bastante associado ao carisma como base de poder. Exemplo: um professor que pauta suas ações pela ética e respeito pelos outros pode ser admirado de tal modo que influencia o comportamento de seus alunos.

¹⁵ Idem, p. 46-48.

¹⁶ French Jr. e Raven (1975, p. 765).

Em resumo, em toda organização há um sistema de autoridade, que se apresenta verticalmente hierarquizado, desde seu nível mais simples até o topo do sistema, representado pelo dirigente máximo da organização, que pode ser um presidente, um diretor-geral, um alto dignitário religioso, um general etc. Abaixo do dirigente máximo existe uma linha de autoridade estabelecida por delegação. Nas modernas organizações empresariais burocratizadas predominou ao longo do século XX o modelo piramidal, conforme Figura 9.1. No modelo apresentado, nos níveis de A e B, as pessoas apresentam algum tipo de autoridade decrescente, por delegação do dirigente máximo da organização (A1). As pessoas que se encontram no nível C, por outro lado, não possuem nenhum tipo de autoridade formalmente estabelecido (embora possam ter autoridade carismática ou tradicional).

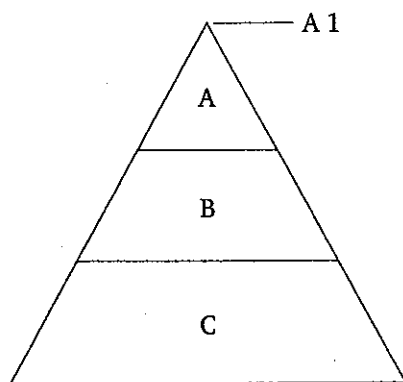


Figura 9.1 *Estrutura piramidal.*

9.4 Poder e controle nas organizações

O poder e o controle ocupam um lugar central na vida das organizações e na existência dos seres humanos. Há inúmeros fatos que ilustram situações envolvendo relações de poder nas organizações, e a intenção de um indivíduo ou grupo para tentar controlar outros: a disputa entre executivos para conseguir um cargo de direção (ou um espaço próprio), a disputa entre departamentos para estabelecer a programação do ano seguinte, a resistência dos trabalhadores para se opor ao fechamento de uma fábrica, os abusos de autoridade do supervisor “tirânico” sobre o pessoal sob a sua direção (incluindo o assédio sexual), entre outros.

Se levarmos em consideração as diversas manifestações de poder externo (legisladores, competidores, clientes, acionistas, provedores, associações de defesa do consumidor ou do meio ambiente etc.) e os esforços que desenvolvem para colocar limite na atuação das organizações, poderemos compreender que o funcionamento de qualquer organização está relacionado com um conjunto de relações de poder orientadas para o controle.

O controle organizacional ao qual a organização submete seus membros não se limita a seus comportamentos individuais e a suas relações sociais, e nem se restringe a estas. É um controle instrumental que lhe permite intervir sobre seu entorno como ator coletivo. A essência do ato de organizar é a perpetuação do controle racional de certos aspectos da realidade humana; daí que se pode dizer que a fronteira da organização se encontra onde o controle termina.¹⁷

Devemos acrescentar que as organizações, por si mesmas, dispõem de poder, pois, além de sofrerem interferência de outras instituições, influenciam o funcionamento de outras organizações, apresentam um poder interorganizacional.

Além disso, segundo Weber, as organizações seriam também instrumentos de dominação (física e psíquica) sobre todos os seus membros, desde o presidente ou diretor geral até o operário ou empregado. Desde o uniforme ou o *slogan* até os jargões organizacionais, as organizações apresentam esse poder de influenciar os comportamentos, pensamentos e as emoções dos seus integrantes.

Quanto a esse aspecto de controle das organizações sobre seus membros, podem se colocados alguns questionamentos em relação aos limites éticos no exercício do poder e conseqüentemente do controle. Um exemplo: uma organização pode exigir de seus membros que continuem a exercer suas funções mesmo fora do horário do trabalho, em função das facilidades de comunicação que existem hoje, como o telefone celular e a Internet. Essa organização teria legitimidade moral, legal ou social para proceder desse modo?

O controle faz parte das funções e dos processos das organizações. Poder e controle podem ser considerados como as duas faces de uma mesma moeda. Quem exerce controle tem poder. Quem tem poder exerce controle.

Nos grupos informais que existem nas organizações, o poder está baseado nas características dos indivíduos. É um produto de relações de troca desiguais que acontecem quando alguns indivíduos ficam crescentemente dependentes em relação a outros. Os grupos primários formados ao redor do processo produtivo, numa linha de produção ou numa área determinada, constituem verdadeiras células de poder, com suas próprias regras e hierarquia, as quais em geral passam por cima das regras estabelecidas pela empresa.

Já, nos grupos formais, o poder é em grande parte determinado pela posição hierárquica designada, mas também por características pessoais e dinâmica de grupo.

De um ponto de vista racional, as estruturas de poder hierárquicas e formais nas organizações evitam, inicialmente, tensões que poderiam surgir das características das pessoas (nível intelectual, habilidades pessoais, carisma etc.) ao ocuparem determinadas posições. Havendo a estrutura hierárquica formal, o poder é transferido automaticamente ao ocupante do cargo, que é transitório, muito

¹⁷ Infestas Gil (2001, p. 49).

embora, na realidade, as características individuais modifiquem freqüentemente o sistema formal e em grande parte determinem a verdadeira estrutura de poder que emergirá.

9.5 Fontes de poder nas organizações

Pode existir um número interminável de recursos de poder, levando-se em consideração o contexto onde está inserido o indivíduo (por exemplo, as particularidades de cada sociedade). Por exemplo, podem se constituir em recursos do poder: a nacionalidade, o sexo, a condição de *status* etc. Um recurso que deve ser considerado no estudo organizacional é a união e a organização das pessoas. Trata-se de um dos poucos recursos com que contam os setores populares no nível social ou os empregados ou operários no nível organizacional, mas também o utilizam os dirigentes, para criar alianças informais e redes de trabalho. A conhecida frase “a união faz a força” identifica este recurso.

As alianças constituem um recurso de poder que se reduz ou se amplia de acordo com a habilidade dos indivíduos de perceber as possibilidades que se apresentam de agruparem-se com outros membros da organização, “para afirmar ou desfazer alianças e quem sabe mais profundamente, para suportar pressões psicológicas que necessariamente traz consigo qualquer risco de conflito”.¹⁸

Entre as principais fontes de poder nas organizações podemos citar: a autoridade formal, o controle dos processos de decisão, dos recursos escassos, da informação e do conhecimento, de acesso a diversos setores da organização, da tecnologia e de uma habilidade técnica.

Controle dos recursos escassos

É um dos mecanismos mais importantes de poder dentro das organizações. A divisão do trabalho atribui funções concretas a determinados departamentos, e algumas unidades têm como missão a gestão e o controle dos recursos necessários para que se desenvolvam os processos produtivos. Esses recursos podem ser pessoas (os recursos humanos destinados a cada unidade), tecnologia (máquinas e informática), materiais (equipamentos e mobiliário) e finanças (recursos econômicos necessários para a execução dos projetos). Essas unidades, e seus responsáveis, detêm grande poder nas organizações, pois os processos internos dependem fundamentalmente de suas decisões e ações. Como as unidades produtivas dependem desses órgãos, o seu poder ou capacidade de influência é muito grande em qualquer tipo de organização.

Dessas unidades de suporte, a que sobressai em termos de poder é o controle dos recursos financeiros, do qual todas as áreas dependem.

¹⁸ Crozier e Friedberg (1990, p. 37).

Controle de processos de decisão

Os processos organizacionais ocorrem mediante uma série de tomadas de decisões. Embora as decisões sejam importantes, devem-se considerar como muito relevantes os diversos passos que antecedem a decisão propriamente dita. Ocorre que a pessoa que formalmente toma a decisão é o elemento mais visível nesse processo; não é o único, e muitas vezes nem é o mais importante entre todos que participam no processo de tomada de decisão. A decisão em si deve ser compartilhada com diversas pessoas que controlam e filtram os fluxos de informação, além de inúmeras outras não envolvidas diretamente e que também participam. Por exemplo, há pessoas que podem ter proposto direta ou indiretamente o tema, outras podem ter conhecimento mais amplo sobre o assunto, tendo sido consultadas anteriormente etc.

O fato é que a maioria dos processos de decisão sempre envolve um número significativo de pessoas. Algumas poucas aparecem, a maioria que contribui para a decisão não é visível, e mantém-se oculta, embora sua participação possa ter sido decisiva.

Controle do conhecimento e da informação

É senso comum que informação é poder. E não é menos verdade no âmbito organizacional. Numa organização, os fluxos de informação movimentam-se por diferentes canais, tanto formais quanto informais, com diferente frequência e velocidade. Uma informação é um recurso muito sensível, que muda muito facilmente seu conteúdo dependendo das variáveis do meio em que circula. A fragmentação, o acréscimo, a mudança de destinatário, entre outras intervenções, modificam o conteúdo da mensagem. Uma informação em dois momentos diferentes não tem o mesmo valor; o que resulta que frear ou acelerar o fluxo da mensagem pode ser fundamental em determinadas circunstâncias. Uma informação parcial pode ter um significado totalmente diferente do conteúdo original, o que significa que uma mensagem pode ser modificada substancialmente pela omissão ou segmentação de alguma parte.

O controle do acesso a diferentes setores da organização

Ao utilizarmos a idéia de acesso, estaremos nos referindo à relação entre diferentes setores de uma organização. Deve-se entender como os limites entre os diferentes grupos de trabalho ou departamentos, ou mesmo entre a organização e seu ambiente externo. O controle do acesso se manifesta na prática pela capacidade de filtrar informações e contatos entre um setor e o restante da organização. Há alguns cargos ou funções que possuem amplo acesso a diversos departamentos e filtram as informações que saem ou que entram; ou controlam os contatos que são estabelecidos entre os diferentes setores.

Controle de tecnologia

A tecnologia é um instrumento de poder e tem impacto importante nas relações de poder dentro das organizações. Nestas, qualquer mudança tecnológica implica na possibilidade de alteração de equilíbrio de poder. A introdução de novas tecnologias pode criar conflitos entre chefes e subordinados e entre os diferentes grupos da organização. Pode-se afirmar que a tecnologia constitui um fator básico de transformação e condicionamento da estrutura social.

A informática estabelece uma importante relação entre a tecnologia e a informação e na distribuição do poder. Em termos práticos, a disseminação do uso da informática nas organizações, embora passe a impressão de que ocorre uma descentralização das atividades, na realidade centraliza o controle das atuações individuais.

Autoridade formal

A estrutura de uma organização já prevê em seu organograma básico as posições de subordinação e dominação presentes, estabelecendo desse modo os níveis hierárquicos organizacionais. Cada posição na estrutura, portanto, apresenta uma forma de poder social e formalmente legitimado. A autoridade formal depende da aplicação correta das regras e procedimentos formais, e constitui a fonte de poder mais evidente numa organização. O indivíduo, quando assume uma posição na organização, imediatamente também assume a parcela de poder que esta contém, sendo imediatamente aceito pelos demais, que irão subordinar-se a suas orientações.

Controle de habilidade técnica

Trata-se do poder do especialista, que detém determinada habilidade técnica, sendo o único capaz de controlar determinadas incertezas que são importantes para a organização (como o poder do chefe de manutenção de controlar os defeitos das máquinas). Na realidade toda pessoa na organização é detentora de alguma perícia, da qual pode se servir para negociar. Para tanto, pode se aproveitar da dificuldade que haverá na sua substituição.