



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
INSTITUTO DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA-MESTRADO

CARLIENE FREITAS DA SILVA

**O PODER NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO
PRELIMINAR A PARTIR DA PERCEPÇÃO DOS
TRABALHADORES**

UBERLÂNDIA
2007

CARLIENE FREITAS DA SILVA

**O PODER NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO PRELIMINAR A PARTIR
DA PERCEPÇÃO DOS TRABALHADORES.**

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Psicologia Aplicada da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho

Orientadora: Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira

Co-orientador: Prof. Dr. Sinésio Gomide Júnior.

Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP)

S586p Silva, Carliene Freitas da, 1978-
O poder nas organizações : um estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores / Carliene Freitas da Silva. - 2007.
264 f. : il.

Orientadora: Áurea de Fátima Oliveira.
Co-orientador: Sinésio Gomide Júnior.
Dissertação (mestrado) – Universidade Federal de Uberlândia, Programa de Pós-Graduação em Psicologia.
Inclui bibliografia.

1. Comportamento organizacional - Teses. 2. Psicologia industrial. I. Oliveira, Áurea de Fátima. II. Gomide Júnior, Sinésio. III. Universidade Federal de Uberlândia. Programa de Pós-Graduação em Psicologia. IV. Título.

CDU: 65.013

CARLIENE FREITAS DA SILVA

O Poder nas Organizações: um estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores.

Dissertação apresentada ao programa de Pós-graduação em Psicologia Aplicada da Universidade Federal de Uberlândia, como requisito parcial para a obtenção do título de Mestre em Psicologia Aplicada.

Área de Concentração: Psicologia Social e do Trabalho

BANCA EXAMINADORA:

Uberlândia, 27 de fevereiro de 2007

Profa. Dra. Áurea de Fátima Oliveira
Universidade Federal de Uberlândia

Profa. Dra. Elaine Rabelo Neiva
Universidade Federal de Brasília

Profa. Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins
Universidade Federal de Uberlândia

Prof. Dr. Antônio Wilson Pagotti (membro suplente)
Centro Universitário do Triângulo

AGRADECIMENTOS

A Deus, pela vida e pela oportunidade de aperfeiçoamento e desenvolvimento pessoal. Estou muito feliz por ter construído esse trabalho.

Aos meus pais (Maria Luiza e Osvaldino Freitas), aos meus irmãos (André, Roberto, Simônio, Antônio e Elirton) e às minhas cunhadas (Daniella, Auriedne, Clélia e Katiúscia), pelo apoio. Sinto-me orgulhosa de estar junto de todos vocês e nesse convívio podermos evoluir como pessoas.

Aos meus sobrinhos (Iasmim, Mateus, Alexandre e Artur), pela paciência, pois neguei muitos convites de brincar para poder me dedicar a esta pesquisa.

Aos meus amigos do Grupo de Adolescentes AVIC, pelas orações, pelo acompanhamento e pelos incentivos no desenvolvimento deste estudo.

Ao meu namorado, Ricardo Félix, que me ajudou e incentivou para que eu não desistisse de concluir esta dissertação.

À minha amiga Alaurinda, pelo apoio, pela troca de experiências e pelas orientações quanto ao pensamento de Foucault.

Às pessoas que foram importantes no meu desenvolvimento para que eu chegasse onde estou (de empregada doméstica a Mestre em Psicologia). Aos meus primeiros padrões, Vicente Silveira e sua esposa Eliane, por terem me ajudado a comprar minha máquina de escrever, aos meus 12 anos, e me incentivado nos estudos. Aos meus professores da Escola Municipal da Fazenda Bom Sucesso e da Escola Estadual Pedro Pereira, da cidade de Vazante – MG, por me fazerem acreditar que eu teria capacidade para cursar uma faculdade. À minha professora do curso de Psicologia, Dra. Maria do Carmo Fernandes Martins, por ter me iniciado na pesquisa científica, pelas orientações, pelo apoio, pelos incentivos na atividade acadêmica. À minha psicoterapeuta, Nilde Canuto (Nina), pela contribuição à minha transformação, com a Cinesiologia aplicada. À minha professora de Psicodrama, Cassilda Borges, pelas contribuições à minha transformação e ao meu projeto de pesquisa, nas atividades de *Role play* e de supervisão.

Aos membros do meu grupo de estudos, Alessandra Carvalho, Flávia Goulart, Livia Fernandes, Rômulo Barale, Wesley Cruz e outros, que por diferentes motivos não puderam continuar no grupo, pela dedicação e pelas idéias no processo de construção desta pesquisa.

Às minhas colegas de profissão, Cláudia Valéria, Flávia Arantes, Luciana Cristina, Marília Fernandes e Rose Luiza pelo empenho como juízas na análise dos dados.

Às minhas colegas Ana Paula de Freitas e Heloísa Assis, pelo tempo dedicado à confecção do resumo em inglês.

À minha colega Tânea Novaes, pelo tempo dedicado à revisão desta dissertação.

Aos meus orientadores, professor Sinésio e professora Áurea, pelas pontuações realizadas. Em especial para a professora. Áurea, que muito contribuiu para o amadurecimento da escrita dessa dissertação.

À Marineide, secretária do Curso de Mestrado, que me incentivou, num momento em que senti profundo desânimo, a não enviar uma carta de desistência à Coordenação. Muito obrigada! Consegui finalizar!

Aos participantes desta pesquisa, pela disponibilidade e abertura para falar de um tema carregado de julgamentos.

RESUMO

O poder é um fenômeno complexo e dinâmico que tem sido investigado em diferentes ciências. Nas organizações de trabalho sua relevância é constatada por meio do aumento de publicações. Todavia, estudos qualitativos que contemplem as percepções de trabalhadores brasileiros investigando as possíveis dimensões desse fenômeno, são escassos. Dessa forma, o objetivo deste estudo foi investigar a percepção dos trabalhadores, buscando apreender o significado e as dimensões do poder organizacional, enfocando, principalmente, a dimensão “jogos de poder”. Esta pesquisa caracterizou-se, então, como um estudo exploratório, do qual participaram 10 trabalhadores de ambos os gêneros, provenientes de organizações públicas ou privadas e de ramos de atividades diferentes, ocupantes de diferentes cargos e com um tempo mínimo de seis meses na organização atual. Para coletar os dados utilizou-se a entrevista em profundidade, do tipo guiada, e para analisá-los, usou-se a técnica da análise de conteúdo. A análise dos dados resultou em 11 categorias, que foram discutidas, separadamente, à luz da literatura pesquisada: a) conceituações de poder; b) quem possui poder nas organizações; c) tipos e fontes de poder; d) estratégias informais utilizadas pelos chefes e subordinados para alcançar posições de poder, exercê-las e mantê-las e para reagir frente a outros poderosos; e) exercício do poder legítimo praticado pelas chefias; f) estratégias de exercício e manutenção no poder, praticadas pelas chefias; g) reações dos subordinados ao exercício do poder legítimo e estratégias para lidar com os superiores; h) conseqüências das relações de poder estabelecidas; i) motivos que levam as pessoas a se envolverem nos jogos de poder, para ocupar posições superiores e nelas se manterem; j) características das organizações que afetam as relações de poder; k) características pessoais que influenciam nas relações de poder. Os resultados contribuíram para compreender as diversas faces do poder nas organizações e, a partir deles, foi possível propor uma definição de “jogos de poder” como sendo um tipo de relação, entre pelo menos dois atores (chefe/subordinado, superior/superior, subordinado/subordinado), que utilizam diversos meios, num movimento alternado de ação/reação, para alcançar posições de poder e/ou mantê-las. Essa relação pode ser influenciada por características organizacionais e pessoais, além de possuir um resultado positivo ou negativo. Pesquisas futuras poderão utilizar as dimensões identificadas neste estudo, ampliando a compreensão do poder nas organizações de trabalho.

Palavras chaves: poder, jogos, jogos de poder.

ABSTRACT

Power is a complex and dynamic phenomena which has been investigated by different sciences. In work organizations its relevance is observed by the increasing number of publications. However, qualitative studies that contemplate Brazilian workers's perceptions, investigating the possible dimensions of this phenomena, are rare. Therefore, the aim of this study was to investigate the workers's perception, trying to grasp the meaning and the dimensions of organizational power, focusing mainly the dimension of "power games". This research was characterized as an exploratory study in which have taken part ten workers of both genders, coming from public and private organizations in different areas of activities, occupying different posts and who have been working for the organization for at least six months. To data collection it was used a guided and deep interview. To data analysis it was used the content analysis technique. The data analysis resulted in eleven (11) categories which were discussed, separately, according to the researched literature: a) power conceptions; b) who has the power in the organizations; c) types and sources of power; d) informal strategies used by bosses and subordinated workers to reach power positions, to use it and to maintain it, and to react to other powerful persons; e) exercise of legitimate power practised by the bosses; f) strategies of exercise and maintenance of power practised by the bosses; g) reactions of subordinated workers to the legitimate power, and strategies to deal with superiors; h) consequences of the established power relation; i) reasons which make people take part in power games to reach higher positions and keep them; j) organization characteristics that affect the power relations; k) personal characteristics that influence the power relations. The results have contributed to understand the various faces of power in organizations and from them it was possible to propose a definition of "power games" as a kind of relation, between two actors (boss/subordinated, boss/boss, subordinated/subordinated), who use different means, in an alternated action/reaction movement, to reach and/or keep power positions. This relation can be influenced by organizational and personal characteristics, besides having a positive or negative result. Future researches can use the dimensions identified in this study enhancing the understanding of power in work organizations.

Key words: power, games, power games.

LISTA DE QUADROS

	Página
1 As Bases do Poder Social agrupadas quanto a dependência social e vigilância.....	43
2 Avanços na diferenciação das bases do Poder Social.....	45
3 Capítulos sobre Poder nas Organizações, extraídos de livros sobre Comportamento Humano no trabalho.....	51
4 Conceituações de poder e autoridade segundo os autores de Comportamento Humano no Trabalho.....	54
5 Algumas características dos jogos políticos.....	130
6 Modelo de uma análise de entrevista realizada pela pesquisadora.....	230

LISTA DE TABELAS

	Página
1 Gênero dos participantes, tipo de organização, tempo de serviço na empresa, tempo total de trabalho.....	148
2 Ramo de atividade da organização na qual os sujeitos trabalhavam.....	149
3 Cargo ocupado pelos participantes na empresa onde trabalhavam.....	149
4 Idade e nível de escolaridade dos participantes.....	150
5 Categoria: conceituações de poder para os entrevistados.....	244
6 Categoria: quem possui poder nas organizações, na percepção dos entrevistados.....	245
7 Categoria: tipos e fontes de poder, na percepção dos entrevistados.....	245
8 Categoria: estratégias informais utilizadas pelas chefias e subordinados, para alcançar posições de poder, exercê-las e mantê-las e para reagir frente a outros poderosos, segundo os entrevistados.....	246
9 Categoria: exercício do poder legítimo praticado pelas chefias, na percepção dos entrevistados.....	249
10 Categoria: estratégias de exercício e manutenção no poder, praticadas pelos superiores, segundo os entrevistados.....	253
11 Categoria: reação dos subordinados ao exercício do poder e estratégias para lidar com os superiores, segundo os entrevistados.....	254
12 Categoria: conseqüências das relações de poder estabelecidas, na percepção dos entrevistados.....	256
13 Categoria: motivos que levam as pessoas a se envolverem nos jogos de poder para ocupar posições superiores e nelas se manterem, na percepção dos entrevistados.....	258
14 Categoria: características das organizações que afetam as relações de poder, na percepção dos entrevistados.....	258
15 Categoria: características pessoais que influenciam nas relações de poder, na percepção dos entrevistados.....	262

SUMÁRIO

	Página
1 INTRODUÇÃO	12
2 AS RELAÇÕES DE PODER NA LITERATURA	15
2.1 Filosofia.....	16
2.2 Sociologia.....	23
2.3 Ciências políticas.....	28
2.4 Administração.....	30
2.5 Psicologia.....	35
3 RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES	47
3.1 O poder nas organizações: uma visão geral.....	50
3.1.1 Conceituações de poder.....	53
3.1.2 Poder, supervisão, gerência e liderança.....	57
3.1.3 Tipos, bases e fontes de poder.....	61
3.1.4 Poder e influência.....	70
3.1.5 Poder, política, conflito e negociação.....	74
3.1.6 Quem possui poder nas organizações.....	80
3.1.7 Poder e ética.....	83
3.1.8 Poder, cultura e gênero.....	88
3.2 Estudos brasileiros sobre o poder nas organizações.....	91
3.3 Pesquisas empíricas internacionais sobre o poder nas organizações.....	103
4 JOGOS DE PODER	114
4.1 O Jogo e seu significado.....	114
4.2 Jogos de poder.....	124
4.3 Jogos de poder nas organizações.....	126
4.4 Pesquisas empíricas sobre os jogos de poder nas organizações.....	137
5 MÉTODO	148
5.1 Amostra.....	148
5.2 Instrumentos de coleta de dados do projeto piloto.....	150
5.2.1 Grupo de estudos.....	151
5.2.2 “Brainstorming”.....	151
5.2.3 Questionário.....	152
5.2.4 Oficina teste.....	152
5.3 Instrumento de coleta dos dados.....	154
5.4 Procedimentos da coleta dos dados.....	155
5.5 Procedimentos da análise dos dados.....	155
6 RESULTADOS E DISCUSSÃO	158
6.1 Conceituações de poder.....	159
6.2 Quem possui poder nas organizações.....	163
6.3 Tipos e fontes de poder.....	165
6.4 Estratégias informais utilizadas, pelas chefias e subordinados, para alcançar posições	

de poder, exercê-la e mantê-la e para reagir frente a outros poderosos.....	169
6.5 Exercício do poder legítimo praticado pelas chefias.....	176
6.6 Estratégias de exercício e manutenção no poder, praticadas pelas chefias.....	183
6.7 Reações dos subordinados ao exercício do poder legítimo e estratégias para lidar com os superiores.....	185
6.8 Conseqüências das relações de poder estabelecidas.....	190
6.9 Motivos que levam as pessoas a se envolverem nos jogos de poder para ocupar posições superiores e nelas se manterem.....	194
6.10 Características das organizações que afetam as relações de poder.....	197
6.11 Características pessoais que influenciam nas relações de poder.....	203
7 CONCLUSÃO.....	207
REFERÊNCIAS.....	216
APÊNDICE A – Termo de esclarecimento.....	227
APÊNDICE B – Questionário piloto.....	228
APÊNDICE C - Roteiro da Entrevista.....	229
APÊNDICE D – Análise da entrevista nº 04 pela pesquisadora.....	230
APÊNDICE E – Resultados.....	244
ANEXO A – Parecer do Comitê de Ética.....	264

1 INTRODUÇÃO

No cotidiano, observa-se que as pessoas utilizam a palavra poder em diversas situações – poder da mídia sobre as pessoas; o poder da mente na saúde; o poder do governo, de Deus, da palavra, do líder. Muitas vezes, ouvem-se as pessoas relatando que o poder corrompe, que o poder cura, que o poder transforma. Observa-se que as pessoas relatam e qualificam, como positivo ou negativo, os comportamentos das pessoas que estão no poder, ou seja, referem-se às ações dos governantes ou do gestor de alguma organização ou do coordenador de algum grupo. Diante desses diferentes usos, dos diferentes contextos em que se manifesta, das conotações positivas e negativas adquiridas, indaga-se o que é *poder*.

Na literatura científica, os estudos revelam que não existe uma conceituação única para poder. Conforme Henriques (1992), os estudos sobre poder são realizados desde a Antigüidade, passando pela época medieval, moderna, até chegar na atualidade; o tema desdobra-se por várias disciplinas, como a Filosofia, a Sociologia, as Ciências Políticas e a Psicologia; os estudiosos compreenderam-no em diversos aspectos (sua origem, sua natureza, sua titularidade, forma, sede e seus fins), além de pertencer ao seu campo semântico palavras como autoridade, força, capacidade, domínio e influência. Apesar de uma vasta literatura sobre poder, os estudos deste, nas organizações, ainda são recentes, sendo publicados estudos empíricos a partir da década de 50 do século XX (HARDY; CLEGG, 2001).

Para alguns autores, a natureza invisível e intangível do poder, os tabus associados ao tema (KRAUSZ, 1991; LOBOS, 1976) e os questionamentos acerca de um método capaz de apreendê-lo em sua complexidade (KRAUSZ, 1991) dificultaram os estudos do poder nas organizações de trabalho. Apesar das dificuldades em investigá-lo, o poder é um tema da atualidade (PAGÈS et al, 1987), sendo importante para compreender a personalidade humana (FADIMAN; FRAGER, 1986), a motivação humana (MCCLELLAND, 1987; REGO; CARVALHO, 2002), as relações interpessoais (RAVEN, 1999; RAVEN; SCHWARZWALD; KOSLOWSKY, 1998), o comportamento no ambiente organizacional (DUBRIN, 2003; MINTZBERG, 1983, ROBBINS, 1999) e a dinâmica das organizações (FALCINI, 1993; MARTINS, 1999; PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004).

Na literatura organizacional, geralmente, o poder é definido como sendo a capacidade de influenciar pessoas, eventos e resultados. O tema vem associado a inúmeras outras variáveis de estudo, tais como: supervisão; gerência; liderança; política; influência social;

gestão de pessoas; estrutura e políticas organizacionais; conflito e negociação; motivação; justiça; assédio; ética; cultura; jogos, dentre outros. Observa-se que os pesquisadores baseiam-se em teóricos de diversas ciências para explicar o poder nas organizações, utilizam métodos qualitativos e quantitativos em seus estudos e investigam o poder ao nível individual, grupal e organizacional. Essa multiplicidade de estudos, empíricos ou não, existentes sobre o poder nas organizações revela as diversas faces ou dimensões desse fenômeno.

Em relação às diversas faces do poder nas organizações, uma face que ainda se mostra pouco pesquisada, na literatura organizacional, é a relação de poder e jogos. Segundo Paz, Martins e Neiva (2004), embasadas na Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983), os jogos políticos ou jogos de poder são mecanismos concretos por meio dos quais as pessoas regulam suas relações de poder, ao mesmo tempo em que garantem sua liberdade de ação. Analisando a nomenclatura “jogos de poder”, observa-se que tanto a palavra “jogo” quanto “poder” são fenômenos distintos e com literatura específica.

O jogo, também, se mostra um tema recente e pouco investigado cientificamente, havendo estudos publicados a partir da década de 1970 (RICAVET, 2003). O jogo é objeto de estudo de diversas ciências, tais como a Filosofia, a Psicologia, a Pedagogia, a Economia e a Matemática. Os teóricos que o estudaram, ao nível da relação interpessoal, viram-no com significados e finalidades diferentes: como competição (GRAMIGNA, 1993; HUIZINGA, 1980); como um meio de aprendizagem (BLAIA, 1984; GRAMIGNA, 1993; POBLACIÓN KRAPPE, 1998); como um comportamento com finalidade negativa (BERNE, 1977; KRAUSZ, 1990); e como um fenômeno dinâmico (PALAZZOLI et al, 1998).

Segundo Huizinga (1980), as pessoas jogam ou competem entre si “*por*” alguma coisa, “*em*” alguma coisa e “*com*” alguma coisa. “*Por*” alguma coisa significa o objetivo pelo qual as pessoas jogam, que, para o autor, é, antes de tudo, a busca de superioridade ou o desejo de ser elogiado e homenageado por suas qualidades. Os homens entram em competição para serem os primeiros “*em*” força ou destreza, em conhecimento ou riqueza, em esplendor, generosidade, ascensão nobre, dentre outros. E jogam “*com*” a força do corpo ou das armas, com a razão ou com os punhos, defrontando-se uns e outros com demonstrações extravagantes, com palavras, fanfarrônicas, insultos, e também com astúcia (HUIZINGA, 1980). Além de os jogos possuírem certos elementos, Palazzoli et al (1998, p. 188), analisando os jogos convencionais (futebol, xadrez, dentre outros), revelam que o jogo é um fenômeno dinâmico - um jogo é “sempre o produto das intervenções alternadas de cada jogador que, motivado a ganhar, individualmente ou em grupo, dentro de regras explícitas, consensualmente aceitas, executa a toda hora a sua jogada, após a jogada adversária”.

Apesar de Paz, Martins e Neiva (2004) demonstrarem que os jogos políticos ou jogos de poder são variáveis importantes, pois regulam as relações de poder nas organizações, a literatura organizacional revela que os estudos empíricos sobre jogos de poder ainda são incipientes. Geralmente, os jogos de poder são considerados sinônimos de estratégias para obter e exercer poder (KORDA, 1976), estratégias políticas (QUIMET, 2002), jogos políticos (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004) e jogos empresariais ou organizacionais (GRIFFIN, 1994). No entanto, verifica-se que o “jogo” e o “poder”, enquanto fenômenos distintos, mostram-se muito complexos e também dinâmicos, além de adquirir vários significados, com conotações positivas e negativas. Dessa forma, parece possível supor que os “jogos de poder”, em sua unicidade, também sejam complexos e dinâmicos e, talvez, adquiram outros significados além de estratégias políticas ou jogos políticos.

Contudo, percebendo a importância do “poder” para compreender o funcionamento das organizações e a inexistência de estudos empíricos que buscassem investigá-lo em suas diversas faces, além de averiguar a importância dos jogos como elemento dinamizador das relações de poder, o presente estudo teve por finalidade investigar a percepção de trabalhadores, procurando apreender o significado e as dimensões do poder organizacional, enfocando, principalmente, a dimensão “jogos de poder”. Para este estudo, utilizou-se o método qualitativo, por se acreditar que este se mostra apropriado na busca de apreensão de significados, além de os seus resultados servirem como fonte geradora de novas hipóteses, para estudos confirmatórios.

A seguir, no segundo capítulo, apresentar-se-ão as concepções de poder em diversas áreas - Filosofia, Sociologia, Ciências Políticas, Administração e Psicologia - e seus diferentes teóricos, que são referenciados pela literatura organizacional para explicar o poder nas organizações. No terceiro capítulo, foi exposto como os estudiosos do comportamento humano no trabalho concebem o poder nas organizações e as pesquisas empíricas existentes na literatura. Por fim, no quarto capítulo, foram apresentados os estudos sobre jogo e jogos de poder nas organizações.

Logo após a revisão de literatura, no quinto capítulo, descreveu-se o método utilizado neste estudo. No sexto capítulo, apresentou-se e discutiu-se cada uma das 11 categorias resultantes da análise das entrevistas, as quais evidenciaram as diversas faces do poder organizacional. Por fim, no último capítulo, concluiu-se ressaltando as dimensões do poder e uma possível definição dos jogos de poder nas organizações, apresentando-se as limitações deste estudo e uma futura agenda de pesquisa.

2 AS RELAÇÕES DE PODER NA LITERATURA

A palavra **poder**, etimologicamente, vem do latim vulgar “*potere*”- pôr posse. Em Poder (1999), o Dicionário Aurélio evidencia a diversidade de significados que o verbete assume: a) como *verbo*, geralmente, apresenta-se com sentido de “ter alguma coisa”; b) como *substantivo*: direito de deliberar, agir, mandar; faculdade de, possibilidade de; vigor, potência; autoridade, soberania, império; domínio, influência, força; posse, jurisdição; eficácia, efeito, virtude; recurso, meio; capacidade, aptidão; o governo de um estado, por extensão suas formas e manifestações: executivo, judiciário e legislativo; c) conceitualmente difere nas várias ciências: filosofia, estatística, física, sociologia, economia, política, direito etc.; d) poder antecedendo um verbete em locuções, ex.: poder aéreo, poder moderador, poder jovem.

Em diversas ciências, observa-se que o poder é definido de forma diferenciada, segundo seu campo de estudo e seus paradigmas. Por exemplo, no Direito, o poder é definido como autoridade para praticar ato jurídico - lei; na Economia, dominação exercida em consequência da posse de grandes recursos financeiros; na Política, controle exercido sobre a população; capacidade de agir e fazer os outros agirem por meio do uso de um aparato legal e burocrático do Estado; na Filosofia, potência exercida de modo difuso, e não necessariamente explícito, pelo conjunto das relações sociais sobre os indivíduos, e que lhes impõe determinações que regulam seus modos de ser: comportamentos, interesses, ideologias etc.; na Estatística, probabilidade associada a uma região crítica, e cujo complemento é a probabilidade de se cometer um erro de tipo II (PODER, 1999). Essas diferentes definições do poder e a diversidade de significados que o verbete assume mostram a complexidade que é o fenômeno; que ele é objeto de estudo de várias Ciências; que ele permeia as relações humanas em diferentes contextos sociais onde o ser humano se insere e que os cientistas estudam-no com visões diferenciadas.

Na Psicologia, o estudo do poder também se mostra complexo; ele tem sido estudado por teóricos nas áreas de personalidade humana, de motivação humana, das relações sociais e também na área organizacional e do trabalho. Na área das organizações, o poder tem sido um tema de pesquisa muito atual e assume grande importância prática, como também teórica, pois se situa no centro de múltiplas correntes das ciências humanas e sociais (PAGÈS et al., 1990). Vários estudiosos do comportamento organizacional (BOWDITCH; BUONO, 1992; DUBRIN, 2003; HARDY; CLEGG, 2001; HELLRIEGEL; SLOCUM Jr.; WOODMAN, 2001; KRUMM, 2005; PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004; ROBBINS, 1999; SPECTOR, 2002)

também consideram o fenômeno “poder” como muito importante para a compreensão da dinâmica organizacional, além de constituir ferramenta de gestão que permite às organizações funcionarem de modo mais efetivo e produtivo.

As analisar as investigações sobre poder nas organizações, observa-se que este é estudado por pesquisadores de diversas ciências. De acordo com Bastos et al. (2004), isto acontece porque a organização não é apenas um campo de estudos da Psicologia e de intervenção do psicólogo, mas também de outros profissionais. Observa-se também que estes mesmos pesquisadores, sejam psicólogos ou não, recorrem a diversas teorias, de campos científicos diferentes, para darem conta de explicar o fenômeno. Borges-Andrade e Zanelli (2004) afirmam que a diversidade dos problemas que configuram o campo das organizações e do trabalho exige que a Psicologia estabeleça interfaces com várias outras disciplinas, especialmente a Sociologia, a Antropologia, as Ciências Políticas e Econômicas, e com alguns campos de aplicação dessas disciplinas, como a Administração e a Educação, para compreender como o desempenho humano se relaciona com variáveis sociais, culturais, políticas e econômicas e com processos relativos à gestão das organizações e à educação dos indivíduos que trabalham. Outra interface é com a ergonomia, que, por sua vez, é um campo de aplicação de disciplinas como Fisiologia, Engenharia e Arquitetura. Sem essas disciplinas e campos de aplicação, torna-se difícil enfrentar, integralmente, o desafio da compreensão a respeito dos antecedentes e conseqüentes do desempenho humano no trabalho e nas organizações, considerando os fenômenos ao nível do indivíduo, da equipe, da organização e da sociedade (BORGES-ANDRADE; ZANELLI, 2004).

Tendo em vista que o poder é uma importante variável para compreender a dinâmica de funcionamento das organizações e para desenvolver práticas de gestão organizacional, sendo ele também explicado por outras ciências, na próxima sessão apresentar-se-ão alguns postulados teóricos da Filosofia, da Sociologia, das Ciências Políticas, da Administração e da Psicologia, que são referências para os estudiosos do poder no ambiente organizacional.

2.1 FILOSOFIA

Segundo Henriques (1992), o discurso filosófico sobre o poder desdobra-se por várias disciplinas – Sociologia, Ciências Políticas, Psicologia - dado que o Poder se apresenta como potência de realizar uma possibilidade, independente do tipo de seres e de situações em que ocorre. Pertencem ao seu campo semântico palavras como autoridade, força, capacidade,

domínio e influência. O autor ainda salienta que o poder retém, na linguagem filosófica, um significado político que resulta de uma longa tradição de debates acerca de sua origem, sua natureza, titularidade, forma, sede e seus fins, ao longo da história – desde a antiguidade, a época medieval, a época moderna, até a época contemporânea. Estes debates são feitos por diversos teóricos e pensadores.

Ao analisar as referências sobre poder nas organizações, observa-se que alguns dos vários autores, citados por Henriques (1992), são também citados, ou suas teorias utilizadas, em parte, pelos estudiosos do comportamento humano nas organizações, para analisar o poder organizacional, como exemplo, Maquiavel (1469-1527), filósofo da época moderna, e Michel Foucault (1926-1984), filósofo da época contemporânea.

De acordo com Chalita (1999), Maquiavel é o ponto de referência inicial para qualquer discussão sobre o poder, exatamente por ter despojado esse fenômeno de seu caráter divino e tê-lo colocado ao alcance dos homens. Não se falava, de maneira político-filosófica, em disputa pelo poder, antes de Maquiavel. Ou seja, “Maquiavel não admite que o poder seja dádiva divina ou da natureza. O poder é humano e o homem ou todos os homens devem lutar para obtê-lo” (CHALITA, 1999, p.4).

“O Príncipe”, obra de Maquiavel, é um tratado datado de 1513, escrito por ele a partir de suas experiências e/ou observações em principados da França e Itália. O objetivo do tratado (CHALITA, 1999) é descrever e ordenar as principais qualidades que deve possuir um príncipe para conquistar e manter o poder e insuflar um soberano italiano, a partir de seus conselhos, a unificar a Itália, já que esta passava, na época, por um processo de desagregação política.

As principais qualidades que deve possuir um príncipe, para conquistar e manter o poder, estão associadas aos conceitos de Virtú, Fortuna e Occasione (oportunidade). Para Moreira (2004), o conceito de *Virtú* – nome de uma deusa pagã, transformada em símbolo por Maquiavel - significa a qualidade do homem que o capacita a realizar grandes obras e feitos, o poder humano de efetuar mudanças e controlar eventos, o pré-requisito da liderança, a motivação interior, a força de vontade que induz os homens, individualmente ou em grupo, a enfrentar a Fortuna, a deusa que forma o contrapeso de Virtú. A *Fortuna* é o acaso, o curso da história, o destino cego, o fatalismo, a necessidade natural. Numa analogia, é como se o destino do homem fosse 50% determinado pela Fortuna – as forças do acaso, do curso da história, e os outros 50% pela Virtú - que são as qualidades e a vontade de mudar o rumo da história, o livre-arbítrio que o ser humano possui. Segundo Moreira (2004), o projeto Maquiaveliano – o autor evita o adjetivo Maquiavélico, pela distorção adquirida por

interpretação pejorativa – pressupõe que a pessoa rompa esse equilíbrio sendo, de preferência, mais audaz do que prudente e, com isso, resista à Fortuna. Logo, é importante estar atento às oportunidades (*Occasione*) oferecidas pela própria Fortuna, e com elas exercitar Virtú, para alcançar o que se deseja. Chega ao poder quem faz boa utilização de Virtú e da Fortuna, e para Maquiavel essas qualidades não são privilégio de uma classe determinada, o homem comum também pode chegar ao poder (CHALITA, 1999). No entanto, para manter-se no poder é necessário ser um profundo conhecedor da realidade e da natureza humana, adequando-se a elas; usar sempre do bem e do mal quando necessário, lembrando-se que não é preciso destruir tudo e todos para depois ser destruído, pois o poder é algo transitório, e a glória, algo permanente.

O poder, para Maquiavel (CHALITA, 1999) é tratado como processo, sendo, portanto, transitório. Não é algo que se possui, mas algo que se exerce, num toma-lá-dá-cá permanente. Assim sendo, não pode alguém se acomodar e aguardar que os fatos aconteçam. É necessário ir em busca do poder, sendo este distribuído e conquistado ao longo dos eixos das classes sociais, da raça/etnia e do gênero, e construído na correlação de forças estabelecidas nas relações sociais.

Thiry-Cherques (1993), ao escrever um ensaio usando a teoria de Maquiavel e Pareto, para tratar de política nas organizações, afirma que, se o leitor prestar atenção, observará que acontece uma pequena tragédia toda vez que uma nova gerência assume o poder nas organizações, e que isso tende a se repetir, como se, sem ela, não fosse possível o renovar-se das instituições. As estruturas desse processo de alternância de poder já haviam sido descritas, muito tempo atrás, na História, por Maquiavel, no capítulo XVIII de “O Príncipe” – esquema dos leões e das raposas. Para o pesquisador, esse capítulo da obra de Maquiavel pode ser entendido por um fundamento simples: qualquer que tenha sido a fonte de poder, externa ou interna, o poder nunca é gratuito, sempre é conquistado. Não importa que alguém tenha conquistado um cargo de liderança por mérito ou acaso, ou que um posto lhe tenha sido outorgado por sorte, herança ou conveniência. Só domina, só chega a ser elite - entendendo-se por elite a minoria ocupante das situações estratégicas - aquele que tem força e astúcia, que tem a Virtú. Assim, caminha para o poder a pessoa que equilibra a força dos leões – grandeza de ânimo, fé na justiça, o propósito e a astúcia das raposas, colocando a própria sobrevivência acima dos ditames das normas e da moral. Thiry-Cherques (1993) conclui que, na realidade atual das organizações, chefes, diretores, presidentes, na luta perene por alcançarem ou se manterem no poder, agem como leões ou como raposas.

Para Moreira (2004), os conselhos de Maquiavel, dado aos príncipes e republicanos, se situam no nível do que Weber chamaria de ética da responsabilidade e não no da ética da consciência. A ética da responsabilidade analisa as ações, não em função da hierarquia interna de valores, mas sim em vista das conseqüências, dos resultados previsíveis da ação, que procura condicionar, comandar e efetivar. É uma ética essencialmente política, da ação eficaz, pois, em Política, considerações de grau, de percepção do momento, de aproveitamento da oportunidade ou de detecção do perigo sobrelevam a julgamentos de intenção interior ou da pureza formal das ações concretas. No entanto, essa visão valeu a Maquiavel a fama exagerada, mas não inteiramente injusta, de ter propugnado a máxima de que “os meios justificam os fins” (MOREIRA, 2004). Talvez, diz ainda o autor, lhe assente melhor a qualificação de complexidade moral, de um certo bifrontismo¹, como o querem alguns, do que de amoralismo irresponsável.

Essa fama parece tão concreta, que Maquiavel tornou-se adjetivo – *maquiavélico*, que, no cotidiano, as pessoas costumam usar para caracterizar o comportamento e as ações de outras pessoas. O verbete Maquiavélico (1999) refere-se ao uso do maquiavelismo: sistema político caracterizado pelo princípio amoralista de que os fins justificam os meios; política desprovida de boa-fé ou procedimentos astuciosos, velhacos, traiçoeiros.

Nos textos sobre comportamento humano nas organizações, alguns autores como Dubrin (2003), Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001) e Robbins (1999) citam que um dos fatores que contribuem para a presença de comportamento político nas organizações, ou para que determinadas pessoas se comportem politicamente, é o “Maquiavelismo”, ou a “Personalidade Maquiavélica”, caracterizada como vontade de manipular os outros e pelo desejo de poder para obter ganhos pessoais, favorecendo seus próprios interesses. Vergara (1999, p. 114) comenta a obra de Maquiavel e faz um adendo: “não, não pense que sou adepta de Maquiavel, apenas procuro entendê-lo no contexto histórico em que viveu, de clima de guerra e intrigas diplomáticas”.

Na atualidade, obras como a de Greene (2000), Griffin (1994) e Nivaldo Jr. (1991) sugerem que os pressupostos Maquiavelianos estão sendo utilizados na administração das empresas, nas negociações comerciais, e talvez a própria obra de Maquiavel, “O Príncipe”, tenha uma influência na formação dos gestores quanto às estratégias a serem usadas para alcançar e exercer poder.

¹ Termo deriva do *Bifronte* (1999), o qual significa: o que tem duas caras; falso, traiçoeiro, volúvel.

Segundo Nivaldo Jr. (1991), “Príncipe”, hoje, é todo aquele que detém o poder executivo, em qualquer dos escalões, quer seja no espaço público ou na área privada, ou seja, é aquela pessoa que conquistou, de alguma forma, autoridade legítima sobre outros seres humanos. Griffin (1994) tomou as idéias de Maquiavel e as traduziu em modernos princípios de administração, que podem ser utilizados no esforço para se tornar um executivo de sucesso. Para o autor, a obra de Maquiavel cobre milhares de páginas de análise detalhada dos conceitos de liderança, dos segredos do sucesso administrativo, do funcionamento das organizações e dos vários estilos de administração. Griffin (1994) afirma que os personagens e o contexto do “Príncipe” estão presentes no contexto empresarial, mas com nomes diferentes: os Chief Executive Officers – CEO’s (executivos de alto escalão na hierarquia organizacional) são os imperadores que Maquiavel estudou; os executivos com uma grande variedade de títulos são os príncipes; as organizações de todos os formatos e tamanhos são os reinos e estados; os ‘takeovers’² e o contexto de reorganização das empresas são as batalhas de vida ou morte; as sanções e a dominação econômica são as armas utilizadas pelas empresas, em detrimento das armas militares usadas na época do “Príncipe”. Conforme o autor, o poder e a sobrevivência são constantes encontradas em todas as organizações do mundo. Griffin (1994) ainda enuncia que as pessoas, na organização, gastam seu tempo falando a respeito de reinados e construindo-os, controlando impérios, fazendo política empresarial e jogos de poder, promovendo ou descartando alguém da organização, buscando a excelência e tentando ser o número um. Diante desse contexto, o objetivo de Griffin (1994) é, com base no tratado de Maquiavel, ensinar aos leitores como ganhar o poder legítimo e usá-lo, criativamente, para ser o melhor na organização e para a organização. Os jogos de poder, descritos pelo autor, serão analisados no capítulo 4 deste trabalho.

Assim como Maquiavel criou um tratado sobre as qualidades e ações necessárias a um Príncipe para alcançar e se manter no poder, Greene (2000) também escreveu uma obra, denominada “Manual das Artes da Dissimulação”, baseando-se em escritos de estrategistas, estadistas, cortesãos, sedutores, e charlatões, com o objetivo de levar as pessoas a alcançar poder. Para Greene (2000), as pessoas sentem-se impotentes e ficam infelizes ao perceberem que não possuem poder algum sobre as pessoas em seu redor e sobre os acontecimentos de suas vidas. Assim, o autor assegura que ninguém quer menos poder e todos querem mais.

² Griffin (1994) explica que Takeover é o ato ou processo de adquirir o controle de uma companhia fazendo uma proposta a seus acionistas para comprar todas suas ações ou pelo menos o suficiente para garantir o controle, a um preço acima do de mercado. Os acionistas têm um prazo limitado para aceitar ou recusar a proposta. Se 90% dos acionistas aceitarem, o comprador tem o direito legal de comprar os restantes 10% ao mesmo preço. E, em sua obra, os termos aquisição, compra e incorporação de empresas ou divisão de empresas são usados com o sentido de takeover.

Greene (2000) afirma que, na atualidade, o jogo pelo poder possui a mesma dinâmica de poder que existia no mundo ardiloso da antiga corte aristocrática.

“O jogo é o mesmo. Por fora, você deve aparentar que é uma pessoa de escrúpulos, mas, por dentro, a não ser que você seja um tolo, vai aprender logo a fazer o que Napoleão aconselhava: calçar a sua mão de ferro com uma luva de veludo. Se, como cortesão de idos tempos, você for capaz de dominar a arte da dissimulação, aprendendo a seduzir, encantar, enganar e sutilmente passar a perna nos seus adversários, você alcançará os píncaros do poder. Vai conseguir dobrar as pessoas sem que elas percebam o que você está fazendo. E se elas não percebem o que você está fazendo, também não ficarão ressentidas nem lhe oferecerão resistência” (GREENE, 2000, p. 20).

Observa-se, também, na literatura organizacional, que outro importante estudioso do poder – Foucault (1926-1984) - é citado em diversos estudos. Conforme salienta Henriques (1992), Foucault, como teórico da época contemporânea, traz uma nova visão, ao confrontar a realidade do poder político soberano com o poder disciplinar da sociedade, disperso por numerosos mecanismos de normalização do corpo social e analisável por uma ‘microfísica do poder’. Foucault “jamais dedicou um livro ao tema poder”, no entanto, é possível afirmar que esse assunto está presente ao longo de toda a sua obra, sob as mais variadas formas, como poder soberano, poder disciplinar, biopoder, poder-saber (POGREBINSCHI, 2004, p. 01). Machado (1998), que também tem contribuído no processo de analisar as obras foucaultianas, clarifica que não existe, em Foucault, uma teoria geral do poder, porque este não foi considerado como um objeto natural, uma coisa que possua uma natureza ou uma essência com características universais. Para Foucault, “o poder não é um objeto natural, uma coisa; é uma prática social, e, como tal, constituída historicamente” (MACHADO, 1998, p. X).

Como a teoria foucaultiana propõe que o poder não é uma coisa que se detém, que se possui, isto sugere que não existe, de um lado, os que têm poder e, de outro, aqueles que se encontram dele alijados - “rigorosamente, ‘o’ poder não existe, existem sim práticas ou relações de poder” (MACHADO, 1998, p. XIV). E onde há poder, há resistência, que também se distribui como pontos móveis e transitórios por toda a estrutura social.

De acordo com Machado (1998), as análises genealógicas do poder, feitas por Foucault, produziram um importante deslocamento com relação à Ciência Política, que limitava ao Estado o foco da investigação sobre o poder. Foucault, na visão de Machado (1998), propõe a existência de formas de exercício do poder diferentes do Estado, mas a ele articulado de maneiras variadas e que são indispensáveis para a sua sustentação e atuação eficaz. O poder, então, não está em nenhum ponto específico da estrutura social. Ele está disseminado por toda a sociedade como uma rede de dispositivos ou mecanismos, da qual

nada ou ninguém escapa, como micro-poderes dispersos por toda a estrutura social. Além de ver o poder como relação e capilarizado por toda a sociedade, Foucault fala de uma dimensão positiva do poder: o poder atua sobre o corpo humano por meio da disciplina, aprimorando-o, tornando-o dócil, politicamente, e útil, economicamente (MACHADO, 1998).

Quanto à utilização da teoria foucaultiana nas organizações, Motta e Alcadipani (2004) afirmam que, até a década de 1980, as idéias do autor não encontravam muitos entusiastas no campo da teoria das organizações. No entanto, o rompimento do domínio absoluto da perspectiva funcionalista sobre a análise das organizações possibilitou o desenvolvimento de vertentes teóricas críticas, como exemplo, a ‘Critical Management Studies (CMS)’, que procura submeter a administração e as organizações ao crivo crítico. Essa corrente inclui teorias modernistas de base marxista, teorias pós-estruturalistas e teorias feministas, que na atualidade têm desempenhado papel fundamental na legitimação e na defesa da abordagem foucaultiana, para os estudos organizacionais.

Para sistematizar os estudos que utilizaram a idéias de Michel Foucault em teoria das organizações, Motta e Alcadipani (2004) avaliaram artigos, publicados nos principais periódicos internacionais da área, entre os anos de 1975 e o primeiro semestre de 2002. De 183 artigos que mencionavam o nome do autor, 47 foram selecionados, por utilizarem as idéias de Foucault para a construção dos argumentos. Estes foram catalogados quanto a autor, ano, periódico, tema, objetivo do artigo, uso de Foucault (quais noções foram empregadas), utilização de noções e conceitos desenvolvidos por outros autores, além de Foucault, e metodologia declarada.

Motta e Alcadipani (2004) verificaram que a maioria dos artigos analisados (27) utilizava Foucault para discutir temas relativos a poder e controle nas organizações. Também constataram que, para analisar a questão do poder, a maioria dos autores empregou a noção do poder disciplinar, sendo recorrentes as discussões sobre poder/saber e sobre poder como relação. Também verificaram que essas noções foucaultianas foram usadas de forma dissociada, como se fossem instrumentos que atendessem a necessidades específicas de argumentação. Em relação a outros autores, embora haja número substancial de artigos que empregam noções foucaultianas, parcela significativa realiza junções de noções e conceitos oriundos de diversos pensadores (Habermas, Marx, Derrida, Giddens, Freud, Weber e outros), as quais foram acriteriosas por desconsiderarem as diferenças epistemológicas entre a teoria foucaultiana e a de outros pensadores (MOTTA; ALCADIPANI, 2004).

Motta e Alcadipani (2004) concluem o artigo sugerindo outras possibilidades de análise dos fenômenos organizacionais, usando-se a analítica³ do poder de Foucault, por verificarem que, nos 47 artigos analisados, algumas noções foucaultianas, como a Norma Disciplinar, a Biopolítica, a Governamentalidade e a relação entre a dinâmica do poder e resistência foram pouco exploradas.

No Brasil, observa-se que autores como Garcia (1984), Garcia, Rodrigues e Muniz (1984), Matos (1984) e Motta (1981) utilizaram o referencial foucaultiano para discursarem, principalmente, sobre o poder disciplinar presente nas organizações de trabalho.

2.2 SOCIOLOGIA

O poder é um processo intencional que afeta pelo menos dois atores e que, por uma redistribuição dos recursos obtidos por estratégias diversas, afeta o nível relativo de capacidade de um outro, de modo compatível com a fórmula de legitimidade em uso (BOUDON; BOURRICAUD, 2000). Conforme esses autores, o poder é uma relação que está presente em qualquer contexto social, tanto nas sociedades mais volumosas quanto nos pequenos grupos, sendo particularmente visível quando se trata de coordenar atividades múltiplas e potencialmente divergentes, com o objetivo de obter controle sobre o processo cooperativo e a divisão dos benefícios que dele resulta, entre os atores envolvidos.

Boudon e Bourricaud (2000) ainda colocam que o exercício do poder pressupõe também *alocação de recursos*, os quais não se limitam unicamente ao exercício da força, isto é, ao conjunto de coerções físicas e materiais (capacidade de matar, de reduzir à penúria, de infligir direta ou indiretamente penalidades insuportáveis), mas também na simples ameaça e no recurso oposto à força - a legitimidade. No entanto, os autores também salientam que o poder de um ator individual ou coletivo não depende unicamente da natureza e da quantidade de recursos, mas também da capacidade da pessoa de empregar esses recursos, de forma congruente e de acordo com uma *estratégia* apropriada, contra a inércia das coisas e contra a resistência das vontades adversas.

³ Motta e Alcadipani (2004) afirmam que o termo “teoria” não é o mais adequado para nomear o trabalho desenvolvido por Foucault sobre poder, e sim o termo “analítica do poder”, pois, na opinião dos autores, Foucault estava preocupado em determinar quais são, em seus mecanismos, em seus efeitos, em suas relações, os diferentes dispositivos de poder que se exercem em níveis diferentes da sociedade, em campos e com extensões tão variadas. De acordo com os autores, Foucault, na sua analítica do poder, analisa três mecanismos de poder: os suplícios, as disciplinas e a biopolítica.

Para Boudon e Bourricaud (2000), Weber (1864-1920) foi quem primeiro e mais claramente isolou o conceito de poder, tentando abordá-lo tanto do ponto de vista da interação como do ponto de vista da agregação. Em termos de interação, o poder é definido “como a capacidade de A de conseguir que B faça aquilo que B não faria por si próprio e que é conforme as ordens ou sugestões de A” (WEBER, 1970 apud BOUDON; BOURRICAUD, 2000, p. 433). Os autores afirmam que essa definição de Weber pressupõe que o poder é uma relação assimétrica entre pelo menos dois atores; que o comportamento de B depende do de A, pois B responde às iniciativas, aos desejos, à maneira de ser de A; e que a relação de poder aumenta a capacidade global de A.

Weber (1991) faz uma diferenciação entre poder e dominação. *Poder* significa toda “probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (WEBER, 1991, p. 33). Para o autor o conceito de poder é sociologicamente amorfo, pois todas as qualidades imagináveis de uma pessoa e todas as espécies de constelações possíveis podem pôr alguém em condições de impor sua vontade, numa determinada situação. No entanto, o conceito sociológico de *dominação* (ou autoridade) é mais preciso e significa toda probabilidade de encontrar obediência para ordens específicas (ou todas) dentro de determinado grupo de pessoas, ou seja, a situação de dominação está ligada à presença efetiva de alguém (seja pessoa, quadro administrativo ou uma associação) mandando em outros e observa-se, nesses outros, um certo interesse ou vontade em obedecer.

Na literatura organizacional, observa-se que Weber é um dos autores mencionados para discutir o poder nas organizações. Hardy e Clegg (2001, p. 261) citam a definição de poder de Weber e afirmam que os atuais estudos sobre poder e política nas organizações derivam de duas direções. A primeira, e a mais antiga delas, baseia-se em Marx e Weber, cujos trabalhos enfocam a existência de conflitos de interesses e trata o poder como uma forma de dominação. Aqui, o poder penetra na estrutura da organização, servindo aos interesses de uns e não de outros. A segunda direção diz respeito ao próprio campo dos estudos organizacionais, que estão interessados em investigar como o poder é distribuído na estrutura das organizações formais, como diversos grupos adquirem e mantêm um poder não concedido a eles dentro dos formatos oficiais.

De acordo com Hardy e Clegg (2001), tanto para Marx quanto para Weber o poder é estruturado dentro do desenho organizacional de forma diferente. Para Marx, os interesses de classe são estruturalmente pré-determinados, independentemente de outras bases de identidade. E essa pré-determinação advém das relações concernentes à propriedade e ao

controle dos meios de produção. Desta forma, as relações econômicas determinam quem possui poder, sendo os poderosos os detentores do capital. Esta visão também divide, de um lado, os que possuem capital, e, de outro, os que não possuem, estando estes subjugados àqueles. Porém, na opinião dos autores, Weber emprestou uma visão mais complexa à obra de Marx, pois considerou tanto as relações *na* produção como as relações *de* produção. Para Weber, o poder deriva tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações; assim sendo, as estruturas de dominação da organização não dependem apenas do poder econômico para sua construção e permanência, pois diante das inúmeras possibilidades de criatividade, todos os membros da organização têm algum controle a sua disposição para exercer o poder, tanto para desafiar, quanto para reproduzir a estrutura formal da organização (HARDY;CLEGG, 2001). Neste caso, os autores sugerem que, nas organizações, quem possui poder não é somente os donos do capital, mas também os demais funcionários.

Já Vergara (1999) afirma que o poder, nas organizações, é uma relação bem dinâmica, e que assume diferentes configurações, conforme as forças do mercado, as forças pessoais e as forças dos interesses em jogo. Dentre as forças pessoais, cita a personalidade, o status social, a autoridade formal e a competência. E, para descrever a autoridade formal, a autora referencia Weber (1991). Para Vergara (1999), Weber consolidou teoricamente o que se observou na prática das organizações – a burocracia, considerada por ele como uma forma de organização do trabalho. E também enfocou a questão da legitimidade ou da aceitação, sendo que a autoridade é todo poder considerado legítimo, ou seja, todo poder aceito. Portanto, quanto à autoridade, a autora descreve os três tipos definidos por Weber (1991): dominação ou autoridade tradicional, carismática e racional-legal. A *autoridade tradicional* é o poder legitimado pela tradição, pelos costumes. A obediência deve-se à santidade da tradição. É uma autoridade típica da sociedade medieval, em que o senhor feudal age de maneira arbitrária, movido por simpatias e antipatias e o serventuário age por lealdade pessoal em relação ao seu senhor. Como exemplos de autoridade tradicional cita o senhor feudal, o chefe de clã e o pai de família. A *autoridade carismática* é o poder legitimado pela personalidade do superior. A obediência deve-se ao carisma – um dom, uma graça, uma qualidade extraordinária e indefinível de uma pessoa. A sociedade típica é aquela observada em períodos revolucionários. A ação do superior é baseada no carisma e a reação do serventuário baseada na devoção pessoal. Exemplos de autoridade carismática têm-se nos profetas, nos heróis guerreiros e nos demagogos. Já a *autoridade racional-legal* é o poder legitimado pela concordância com um conjunto de regras (leis), racionalmente definidas. A obediência deve-se às regras (leis, normas), à burocracia. A sociedade típica é a moderna. A ação do superior é

formal, impessoal e o serventuário age como um especialista treinado. Como exemplos de autoridade racional-legal têm-se o Estado, as organizações militares e as organizações complexas (empresas). Para finalizar, Vergara (1999) afirma que não existem tipos puros nos contextos sociais, o que existe é a predominância de um tipo sobre outro.

Vergara (1999) ainda utiliza a concepção weberiana de burocracia – forma de organização do trabalho baseado no poder de controle, previsibilidade e eficiência - para discorrer sobre o poder. Coloca que tal tipo de organização caiu sob medida na sociedade industrial, mas atualmente, na sociedade da informação, com as constantes mudanças, a concepção de ‘firmas flexíveis’, onde haja compartilhamento de poder, talvez seja o mais adequado. A burocracia provoca uma série de disfunções no funcionamento da organização, dentre elas a lentidão e a visão compartimentalizada (VERGARA, 1999).

As citações, tanto de Hardy e Clegg (2001) como de Vergara (1999), mostram a interface que os teóricos da área organizacional estabelecem com pensadores sociais. No Brasil, um autor das ciências sociais, comumente, citado na literatura organizacional é Srour (1998). Srour (1998) conceitua poder como uma relação social, não como uma posse unilateral. Afirma que a fonte originária do poder encontra-se na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, na produção de ‘efeitos desejados’, ou no controle das ações dos outros. Mesmo sendo uma relação de forças assimétrica, nenhum agente social está totalmente destituído de alguma parcela de poder; mesmo aqueles que ocupam posição subalterna nunca deixam de dispor de algum contrapoder: podem resistir e produzir efeitos sobre seus superiores e sobre seus colegas de trabalho (SROUR, 1998).

Em suas considerações, Srour (1998) discorre sobre a relação entre poder e mando; poder e influência; poder, dirigente e líder; poder, legalidade e legitimidade. O autor, ao teorizar sobre essas relações, parece acrescentar discussões diferenciadas acerca do poder nas organizações. No que diz respeito a mando e poder, ambos são conceituados pelo autor como sinônimos – “o mando e, por extensão, o poder, consiste em ter a capacidade de decidir e de obter a docilidade de outrem, de ditar ordens e de vê-las cumpridas” (SROUR, 1998, p. 137). Na visão do autor, o meio específico de exercer poder ou mando repousa no uso da ameaça ou da força física sobre o corpo e a vontade dos agentes que se deseja compelir. Também afirma que um chefe obtém cumprimento de suas ordens porque seus subordinados procuram escapar de situações intoleráveis ou de condições desagradáveis que a desobediência pode provocar e porque são vulneráveis economicamente. Nas sociedades capitalistas, a causa do medo dos subordinados de se oporem aos chefes reside na impossibilidade de aqueles, desprovidos de

meios de produção, produzirem sua subsistência de forma autônoma. Assim, todos procuram empregar-se e todos se sujeitam a cumprir atividades durante uma jornada (SROUR, 1998).

Quanto a poder e influência, Srour (1998) faz uma diferenciação entre ambos, ao contrário dos autores da literatura organizacional (BOWDITCH; BUONO, 1992; DAVIS; NEWSTROM, 1992; DUBRIN, 2003; MINTZBERG, 1983; VERGARA, 1999), que usam a palavra influência para definir poder – capacidade de influenciar outrem a fazer algo contra sua própria vontade ou capacidade de influenciar os resultados organizacionais. A diferenciação que Srour (1998) faz entre influência e poder diz respeito ao campo de atuação e aos meios utilizados: enquanto o poder age sobre os corpos e as vontades dos agentes através da ameaça, da força física, da violência, de forma impositiva, a influência age sobre as opiniões e as consciências através da persuasão e do convencimento; a influência, então, consiste em “induzir outrem a fazer o que nos convém ou nos parece correto que se faça, sem que haja uso da força” (SROUR, 1998, p. 137). Na opinião do autor, a influência representa a virtude primeira da liderança.

Srour (1998) também faz uma distinção entre gestor (dirigente) e líder. O autor afirma que é costume fazer coincidir a ocupação de cargos com a liderança, mas nem sempre isso é verdadeiro. A *liderança* transcende cargos ou posições formais, não carece de institucionalização, decorre da sintonia ‘espontânea’ e informal estabelecida entre líderes e seguidores. A força de um líder repousa na sua capacidade de convencer seguidores e de catalisar anseios, ou seja, na influência. Na sua relação de comando, o líder não lança mão do poder nem dispõe originariamente dele, ainda que, em certas situações, possa chegar a adicioná-lo a sua liderança. A liderança de um líder é conquistada e seu controle apóia-se sobre a adesão das consciências, sobre uma obediência consentida. Já o *gestor* ocupa um posto baseado na confiança com os superiores, dá ordens, controla os outros com base na ‘disciplina do corpo’, isto é, no poder ou mando, e obtém uma obediência compulsória de seus subordinados.

Por fim, Srour (1998), ao discorrer sobre legitimidade e legalidade nas relações de poder, levanta reflexões sobre temas que ainda se mostram muito confusos na literatura organizacional: as conceituações de legítimo/ilegítimo, legal/ilegal, formal/informal, ético/não ético, no exercício do poder. Para Srour (1998, p. 152), é legítimo “o ato ou a situação política que está conforme com determinadas crenças coletivas ou dados interesses”. Dessa forma, a legitimidade diz respeito a uma condição de validação, de reconhecimento, de justificação e de aceitação por parte dos sujeitos da situação ou ato. Para o autor, a legitimidade não é universal, pois não há legitimação unânime numa dada coletividade, mas

legitimidade prevalecente. O que é legítimo para uns pode não ser para outros. Srour (1998) adverte que a legitimidade não se cinge à ‘legalidade’- conformidade com as normas jurídicas ou as leis - embora possa abrangê-la. Logo, atos ou eventos podem ser legais e legítimos (produção de detergentes biodegradáveis), legais e ilegítimos (produção e uso de certos pesticidas), ilegais e legítimos (jogo do bicho) ou ilegais e ilegítimos (prostituição infantil), numa perfeita combinatória. Apesar de o autor formular conceito acerca de legitimidade, ele não discute especificamente as relações de poder nas organizações, que possam ser classificadas como legítimas/ilegítimas e legais/ilegais. Com isso, parece haver um campo aberto para discussões entre legitimidade, legalidade e o exercício do poder nas organizações.

2.3 CIÊNCIAS POLÍTICAS

Ao buscar uma definição de poder nas Ciências Políticas, depara-se com uma interessante constatação: obras como a de Maquiavel e Foucault, anteriormente citadas na sessão “Filosofia”, e a de Weber, comentada na sessão “Sociologia”, são também consideradas como obras políticas (CHÂTELET; DUHAMEL; PSIER, 1993). Diante deste contexto, torna-se necessário fazer um esclarecimento sobre a definição de Ciências Políticas e o seu objeto de estudo, para, posteriormente, apresentar a interface que os estudiosos do poder organizacional realizam com aquelas ciências.

O termo Ciências Políticas refere-se ao conjunto das ciências que estudam a organização e o funcionamento do Estado, e as interações dos grupos nele existentes: a política, a sociologia etc (CIÊNCIA, 1999). Esta definição coloca que a Política é um fenômeno existente nas interações grupais, sendo considerada um dos objetos de estudo das Ciências Políticas. O verbete Política, por sua vez, adquire vários significados, como mostra o Dicionário Aurélio: a) ciência dos fenômenos referentes ao Estado; ciência política; b) sistema de regras respeitantes à direção dos negócios públicos; c) arte de bem governar os povos; d) conjunto de objetivos que informam determinado programa de ação governamental e condicionam a sua execução; e) princípio doutrinário que caracteriza a estrutura constitucional do Estado; f) posição ideológica a respeito dos fins do Estado; g) atividade exercida na disputa dos cargos de governo ou no proselitismo partidário; h) a habilidade no trato das relações humanas, com vista à obtenção dos resultados desejados (POLÍTICA, 1999).

Todavia, Chalita (1999) demonstra que as posições, quanto ao objeto da Ciência Política, mostram-se divergentes. Para alguns teóricos, trata-se de uma Ciência que cuida do Estado; para outros, de uma ciência que cuida do poder; e, ainda para muitos outros, de uma ciência que cuida do poder tal como exercido no Estado Moderno – desprezando, portanto, as demais formas de poder e deixando à margem os demais aspectos da ciência do Estado. Henriques (1992) também afirma que, enquanto alguns filósofos políticos consideraram o poder como o objeto supremo da ciência política, outros se recusaram a definir o poder como a essência da política.

Feitos os esclarecimentos sobre a definição de Ciências Políticas, algumas considerações podem ser tecidas acerca das concepções de poder, nesta ciência. Uma das considerações é que não se encontrou uma definição de poder exclusiva para as Ciências Políticas, tal como encontrada na Filosofia e na Sociologia. Talvez até não exista esta definição, já que, como demonstrado anteriormente, esta ciência é considerada um conjunto de outras ciências. Sendo assim, pela proporção de ciências e cientistas que versam sobre a organização e o funcionamento do Estado, há uma multiplicidade de concepções acerca do poder, as quais não serão abarcadas neste trabalho, pois não é o seu objetivo. Por ser um conjunto de outras ciências, talvez fique esclarecido o porquê de obras como a de Maquiavel, Foucault e Weber sejam consideradas como obras políticas: elas trazem considerações sobre a organização e o funcionamento do Estado e também sobre o poder.

Outra consideração é que, apesar da divergência de opiniões quanto à centralidade do poder nas Ciências Políticas, parece que as teorizações sobre a organização e o funcionamento do Estado e sobre as interações dos grupos na sociedade, inclusive a política, perpassam pela discussão das relações de poder. Para Arendt (1999, p. 21), a política trata da convivência entre diferentes, sendo que “os homens se organizam politicamente para certas coisas em comum, essenciais num caos absoluto, ou a partir do caos absoluto das diferenças”. Chalita (1999) afirma que, como o ser humano sempre viveu em sociedade, o poder surge da necessidade de se organizar e ordenar a busca pelo bem comum, sendo, portanto, uma forma de controle social. Salienta que não existe, na história, qualquer forma de organização social que não se tenha dividido em dois grupos: o dos que mandam e o dos que obedecem, líderes e seguidores, governantes e governados. Embora existam, desde a antiguidade, idéias anarquistas negando a necessidade de se ter um poder atuando sobre a sociedade, não há, na História, uma sociedade em que não tenha existido o poder de um homem, ou grupo deles, sobre seus semelhantes (CHALITA, 1999).

A partir da visão de Arendt (1999) e de Chalita (1999), observa-se a estreita relação existente entre política e poder. Sabendo-se que o ser humano é um ser individual, dotado de interesses diferentes e por vezes conflitivos, os autores colocam que tanto a política como o poder surgem da necessidade do ser humano de conciliar as diferenças e organizar-se em sociedade. Dessa forma, pode-se dizer que tanto a política como o poder, na visão dos autores, seriam fenômenos naturais e essenciais às relações sociais. Saindo de um contexto macro, que é a sociedade, para um contexto micro, que são as organizações de trabalho, observa-se que os estudiosos organizacionais também evidenciam a relação entre poder e política. Geralmente, os autores (DAFT, 2003; DUBRIN, 2003; HELLRIEGEL; SLOCUM Jr; WOODMAN, 2001; ROBBINS, 1999; SCHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN; 1999) definem poder como a capacidade ou habilidade de influenciar o comportamento de outras pessoas ou os resultados organizacionais, e a política como os meios, a maneira, a forma de alcançar e exercer poder. Esta interface será descrita, de maneira mais detalhada, no Capítulo 3 – Relações de poder nas organizações, no sub item “poder e política”.

Além da interface entre o conceito de poder e de política, alguns cientistas políticos são referenciados na literatura de comportamento organizacional. Paz (2004), ao relacionar poder e saúde organizacional cita que o enfoque da subjetividade no estudo do poder foi fortalecido por Catlin, em 1962, por reconhecer que o poder não é apenas um fenômeno político, mas, fundamentalmente, um fenômeno conatural ao homem. Para Catlin (apud PAZ, 2004), o poder não é apenas relacional, mas surge da personalidade do agente, da força dos seus impulsos.

Outro cientista político, referenciado por estudiosos do poder organizacional, é Dahl (1957). Autores como Daft (2003), Hardy e Clegg (2001) e Wagner III e Hollenbeck (1999) citam ou utilizam o conceito de poder de Dahl para discutirem as relações de poder no ambiente organizacional. Para Dahl (1957) uma pessoa tem poder sobre outra na medida em que leva esse outro a fazer algo que não faria em outras circunstâncias. Segundo Hardy e Clegg (2001) e Morgan (1996), apesar dessa definição ser simples, ela tem sido o ponto de partida de muitos teóricos, de diversos campos da literatura, para discursarem sobre o poder.

2.4 ADMINISTRAÇÃO

A Administração, por ser considerada um campo de aplicação de outras ciências (BORGES-ANDRADE; ZANELLI, 2004; ETZIONI, 1974), apresenta um corpo teórico

acerca dos fenômenos organizacionais construído por pesquisadores de diversas ciências: psicólogos, sociólogos, pedagogos, cientistas políticos, economistas, como pode ser observado ao se estudar a literatura da área. Também se observa que esses pesquisadores não se limitam a estudar um fenômeno organizacional a partir de um referencial teórico exclusivo de seu campo científico; recorrem a outros teóricos, de outras áreas científicas, para darem conta da explicação dos fenômenos organizacionais.

Em função deste contexto, parece não haver na Administração “uma” teoria sobre poder, ou uma definição de poder consensual, única. Pesquisa realizada nas Revistas de Administração de Empresas (RAE e RAE eletrônica) e de Administração Contemporânea (RAC), entre os anos de 1970 e 2005, quanto a artigos que versavam sobre poder, mostrou a diversidade de referenciais que são utilizados para discutir as relações de poder no ambiente organizacional. Por exemplo, Misoczky (2003) fez uso das formulações sobre Campo de Poder e Ação, do filósofo Bourdieu (1996), para compreender alguns processos organizacionais, dentre eles a mudança; Matos (1984) e Motta (1981) fizeram uso da teoria Foucaultiana para discutir o poder disciplinar das organizações sobre os trabalhadores; Paula (2003) utiliza as formulações filosóficas e psicanalíticas de Marcuse (1999) para analisar o gerenciamento do prazer e os efeitos das neuroses narcisistas nas organizações, abordando questões como a liderança narcisista e o assédio moral e sexual no trabalho; Faria (2001) discute a relação entre administração, poder e participação, no âmbito da delinquência acadêmica, segundo a ótica do sociólogo Tragtenberg (1979); e Vargas (1998) usou a teoria das configurações de poder, proposta pelo economista e administrador Mintzberg (1983), para identificar os tipos de configurações que melhor representariam as relações de poder presentes na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária (Embrapa) e investigou as relações existentes entre algumas variáveis sócio-demográficas e a percepção de poder que os empregados tinham da organização.

Essa diversidade de artigos, com referenciais teóricos diferenciados, parece demonstrar duas visões teóricas, no estudo do poder na Administração: uma visão mais funcionalista e outra mais crítica. A visão mais crítica, na teoria das organizações, tem sido, de acordo com Motta (2001) e Motta e Alcadipani (2004), um campo prolífero, em vários países, desde o final da década de 1960, com a quebra da hegemonia da perspectiva funcionalista. Os autores apresentam a existência atual de uma corrente teórica chamada de Critical Management Studies (CMS), que procura submeter a administração e as organizações ao crivo crítico. Dentre as teorias utilizadas por esta corrente, estão as teorias modernistas, de base marxista, teorias pós-estruturalistas, teorias feministas e, mais comumente, a teoria

foucaultiana (MOTTA e ALCADIPANI, 2004). Já a visão funcionalista, de acordo com Hardy e Clegg (2001), está preocupada em como o poder é distribuído na estrutura das organizações formais e como diversos grupos adquirem e mantêm um poder não concedido a eles, dentro dos formatos oficiais. Dentre alguns teóricos funcionalistas, estão os trabalhos de Thompson (1956), Crozier (1964), Bachrach e Baratz (1970), Pettigrew (1973), Pfeffer e Salancik (1974) e Mintzberg (1983) (HARDY; CLEGG, 2001).

A forma como é discutido o poder, nos livros de comportamento organizacional, parece coadunar com a visão funcionalista, no estudo do poder na administração. Para compor o embasamento teórico deste trabalho, sobre “poder nas organizações”, foram analisados capítulos sobre poder, retirados de livros de comportamento humano no trabalho. Interessante notar que nove dos quinze textos foram escritos por professores e/ou consultores de administração: Bowditch e Buono (1992), Daft (2003), Davis e Newstrom (1992), Dubrin (2003), Hardy e Clegg (2001), Hellriegel, Slocum e Woodman (2001), Robbins (1999), Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) e Wagner III e Hollenbeck (1999).

A maioria dos livros consultados tem, como objetivo, a formação gerencial – oferecer um conhecimento, advindo de pesquisas, empíricas ou não, construído por estudiosos de diversas ciências, para que futuros ou atuais administradores possam compreender os fenômenos organizacionais e atuar de maneira eficiente – diminuindo custos e tempo e melhorando a qualidade dos produtos e serviços prestados. Dessa forma os autores dos livros, ao discutir o poder no ambiente organizacional, associam-no a cargos gerenciais, ao comportamento de liderança, ao comportamento político, a conflito e influência. As relações de poder são estudadas pelos autores dentro das organizações - em nível individual, grupal e organizacional, e fora das organizações – destas entre si e destas com o ambiente externo (comunidade, governo, clientes etc.). Os autores tratam, quase que exclusivamente, do exercício e do acúmulo do poder feito pelos indivíduos ou pelos grupos que já ocupam posições de comando sobre outros – supervisores, gerentes, administradores, líderes. Poucos autores falam do contrapoder - comportamento dos subordinados – e, quando é relatado, tem o objetivo de levar o comandante (chefe) a driblar a resistência dos subalternos para, com isso, atingir os propósitos organizacionais. Dentro deste exercício de poder, citam as táticas de influência que podem ser utilizadas com subordinados e superiores, para o alcance das metas organizacionais. E, por fim, alguns poucos autores falam do exercício de poder abusivo – assédio sexual e da ética no exercício do poder.

Mintzberg (1983), um dos autores incluído na visão funcionalista por Hardy e Clegg (2001), tem sido muito citado na Psicologia Organizacional e do Trabalho, no Brasil, para

estudar o poder organizacional. Para Moreira (1995) e Paz, Martins e Neiva (2004), a teoria de Mintzberg (1983) parece ser, até o momento, a mais adequada para compreender a realidade dinâmica das organizações, na sociedade contemporânea. Atualmente, as organizações constituem-se como estruturas altamente diferenciadas e complexas; funcionam em um intrincado campo de influências e interesses, que são diversos e divergentes; e se transformam, continuamente, às vezes em velocidade vertiginosa. E a teoria de Mintzberg (1983), conforme as autoras supra-citadas, contempla este dinamismo ao retratar o poder como fenômeno pulsante, em permanente fluxo de concentração-difusão dentro das organizações e ao redor delas, buscando explicar o comportamento organizacional. Falcini (1993) também coloca que a tipologia organizacional, com base no poder, de Mintzberg (1983), localiza um maior número de dimensões do poder organizacional em comparação com outras tipologias existentes. Logo, o autor conclui que, se as idéias de Mintzberg (1983) não forem tomadas como visão de mundo, mas mantidas no status de estrutura referencial teórica, podem contribuir, em alto grau, para o entendimento de questões relativas ao poder que permeia as organizações (FALCINI, 1993).

Mintzberg (1983) ao teorizar sobre o poder nas organizações teve como objetivos: a) entender os elementos básicos do jogo do poder organizacional: os jogadores, os sistemas de influência, as metas e sistemas de metas; b) descrever as configurações básicas do poder organizacional; c) usar as configurações para entender o comportamento organizacional. Em sua obra, Mintzberg (1983, p. 22) parte da premissa de que “o comportamento nas organizações é um jogo de poder onde vários jogadores, chamados influenciadores, tentam controlar as decisões e ações organizacionais”. Esse autor entende o poder como a capacidade de afetar os resultados organizacionais, sendo que todos os membros internos da organização (desde os executivos de alto escalão até os operários da base hierárquica), bem como os membros externos à organização (clientes, fornecedores, os concorrentes, o governo dentre outros), possuem essa capacidade de influenciar. No entanto, tornar-se-á poderoso aquele influenciador que controlar e usar, com habilidade política, uma base de poder da qual a organização depende: controle de recursos, competência ou habilidade técnica, controle de um corpo de conhecimento crítico para a organização, prerrogativas legais da organização e acesso aos poderosos (ou habilidades políticas).

A combinação entre a atuação dos influenciadores internos e externos, nas suas respectivas coalizões, os meios e os sistemas de influência que utilizam para afetar os resultados organizacionais, os tipos de alianças internas e externas que são formadas e os sistemas de metas resultantes, determinam as configurações de poder, as quais foram

nomeadas por Mintzberg (1983) como Instrumento, Sistema Fechado, Autocracia, Missionária, Meritocracia e Arena Política. Os estudos das configurações de poder e das bases de poder, propostos por Mintzberg (1983), são alguns dos aspectos da sua teoria mais pesquisados pelos psicólogos brasileiros, por isso serão retomados nos próximos capítulos.

Outro aspecto de sua teoria, que também é pesquisado empiricamente pelos psicólogos brasileiros, são os jogos políticos, cujo fenômeno está ligado ao objetivo de estudo desta dissertação. Apesar de Mintzberg (1983) afirmar que o comportamento nas organizações é um jogo de poder, ele não categorizou os jogos de poder. Em sua teoria, o autor apresenta uma classificação dos “Jogos Políticos” usados pelos influenciadores internos, para resistir à autoridade, para conter a resistência à autoridade, para construir bases de poder, para derrotar rivais e para efetivar mudanças organizacionais. A categorização dos jogos políticos será apresentada no capítulo 4 deste trabalho.

Apesar de a teoria do poder organizacional de Mintzberg (1983) ser muito utilizada em pesquisas brasileiras, nos textos de comportamento humano no trabalho, analisados nesta dissertação, o autor ainda é pouco referenciado. Mintzberg é citado por Hardy e Clegg (2001) e Robbins (1999) em muitos momentos nos seus textos; no entanto, estes não se detêm em sua teoria, especificamente. Outros autores, Bowditch e Buono (1992), discorrem sobre pesquisa feita por Mintzberg, em 1973, não sobre poder, mas sobre papéis gerenciais.

Ao contrário de Mintzberg, Pfeffer (1981) tem sido muito referenciado nos livros de comportamento organizacional por diversos autores - Daft (2003), Dubrin (2003), Hardy e Clegg (2001), Robbins (1999), Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) e Wagner III e Hollenbeck (1999) - para explicar o poder e a política organizacional. Dentre esses autores, Daft (2003) é o que mais utiliza a teoria de Pfeffer (1981) para explicar o poder nas organizações citando, principalmente, o conceito de poder e de política organizacional e as fontes horizontais de poder.

Daft (2003, p. 415) utiliza o conceito de poder de Pfeffer (1981) - “a capacidade para alcançar metas ou resultados desejados pelos detentores de poder”, para construir sua própria definição de poder - “a consecução de resultados desejados é a base da definição aqui utilizada: ‘poder’ é a capacidade de uma pessoa ou departamento, numa organização, de influenciar outras pessoas para a produção de resultados desejados”. Para diferenciar poder e política nas organizações, Daft (2003, p. 424) também cita o conceito de política de Pfeffer (1981) - “política significa atividade para adquirir, desenvolver e utilizar poder e outros recursos para obter o resultado preferido quando existe incerteza ou desacordo quanto às escolhas”.

Para finalizar, Daft (2003) afirma que todas as pessoas na organização podem exercer poder para alcançar resultados desejados, tanto no sentido vertical como horizontal. As *fontes horizontais* de poder dizem respeito às relações entre os departamentos, as quais não são definidas pela hierarquia e sim pelo controle de contingências estratégicas - “eventos e atividades tanto internas como externas a uma organização que são essenciais a consecução de metas organizacionais” (PFEFFER; SALANCIK, 1977 apud DAFT, 2003, p.419). De acordo com Daft (2003), a teoria das contingências estratégicas permite afirmar que um departamento, para ser cotado como poderoso, deverá controlar uma ou mais das seguintes fontes: possuir ou controlar algo que outro departamento deseja (dependência); controlar ou gerar recursos financeiros para a empresa; desenvolver atividades que sejam centrais para a produção final da organização; ser insubstituível na empresa e ter a capacidade de reduzir as incertezas críticas, ou seja, eventos imprevisíveis, que podem interferir nos resultados organizacionais.

2.5 PSICOLOGIA

Henriques (1992) cita, ao descrever a evolução das concepções de poder, ao longo da História, que na época contemporânea surgem autores - Nietzsche, Pareto, Sorel, Mussolini, Adler, Freud e Heidegger - que tratam do fenômeno enquanto ‘vontade de poder’. Para Freud, o impulso do poder é um instinto parcial que pode tomar lugar da atividade sexual e Adler considera-o uma compensação patológica para deficiências e traumas ocorridos na infância (HENRIQUES, 1992).

Dorsch (1978) afirma que os conceitos de poder e instinto de poder têm grande importância tanto para a Psicologia normal quanto para a patológica. O autor trata de poder enquanto ‘vontade de poder’, citando Nietzsche e Adler. Este, segundo Dorsch (1978), estabelece uma estreita relação entre a vontade de poder e o desejo de superioridade – o de ser reconhecido e valorizado pelos demais.

Na literatura sobre poder e sobre o poder nas organizações, observa-se que os autores requisitam a Psicologia para explicar a necessidade de poder do ser humano e os motivos que o levam a buscar poder; a relação entre poder e influência e as bases de poder, usadas pelas pessoas, para exercer influência sobre outras. Quanto à necessidade de poder e aos motivos que levam o ser humano a buscar poder, Adler (1966, apud FADIMAN; FRAGER, 1986) e McClelland (1987) são os autores mais comumente citados. No que diz respeito à associação

entre poder e influência, apesar de a maioria dos autores dos textos de comportamento organizacional, analisados para este estudo, conceberem poder e influência como sinônimos, Katz e Kahan (1976) os diferenciam. Por fim, uma grande maioria dos textos de comportamento organizacional utiliza a tipologia das Bases do Poder Social de French e Raven (1959), oriunda da Psicologia Social, para explicar as bases ou fontes de poder que as pessoas podem utilizar no exercício de poder nas organizações.

Adler (1966 apud FADIMAN; FRAGER, 1986), considerado um teórico da Personalidade Humana, compreendia cada pessoa como uma totalidade integrada, dentro de um sistema social. Fadiman e Frager (1986) comentam que os mais importantes princípios da psicologia de Adler são o holismo, a unidade de estilo de vida do indivíduo, o interesse social ou sentimento de comunidade e a existência de comportamentos dirigidos para um objetivo. Segundo os autores, Adler argumentava que os objetivos e expectativas têm maior influência no comportamento que as experiências passadas; que todos são motivados, principalmente, pelo objetivo de superioridade ou conquista do meio.

Em seus escritos iniciais, Adler (1966 apud FADIMAN; FRAGER, 1986) foi enfático quanto à importância da agressão e da luta pelo poder. A agressão, para ele, não era sinônimo de hostilidade, mas vista como um forte incentivo para a superação de obstáculos e essencial para a sobrevivência individual e da espécie. A agressão podia manifestar-se no indivíduo como ‘vontade de poder’. No entanto, Adler, posteriormente, encarou tanto a agressão como a vontade de poder como manifestações de um motivo mais geral, o ‘objetivo de superioridade ou de perfeição’, sendo que a luta pela superioridade ou perfeição significa a motivação para aperfeiçoar-se, para desenvolver suas próprias capacidades e potenciais, sendo inata no ser humano, no sentido de que faz parte da vida (FADIMAN; FRAGER, 1986).

De acordo com Adler (1966 apud FADIMAN; FRAGER, 1986), no transcorrer do desenvolvimento psicológico, o objetivo de superioridade pode tomar uma direção tanto positiva como negativa. Ele é *positivo* quando inclui preocupações sociais e interesse pelo bem-estar dos outros, desenvolvendo-se numa direção construtiva e saudável. Assume a forma de uma luta pelo crescimento, pelo desenvolvimento das capacidades e habilidades e pela procura de um modo de vida superior. É *negativo* quando as pessoas lutam pela superioridade ‘pessoal’; quando tentam alcançar um sentimento de superioridade dominando os outros em vez de se tornarem mais úteis a eles. Para Adler (1966 apud FADIMAN; FRAGER, 1986), um indivíduo saudável seria aquele que apresenta uma luta construtiva pela superioridade, um forte interesse social e um comportamento de cooperação. Todavia, esses traços podem não se desenvolver quando, na infância, as crianças sofrerem de doenças ou

enfermidades orgânicas, forem superprotegidas ou mimadas e rejeitadas. Conforme os autores, Adler também criou o termo ‘complexo de inferioridade’, afirmando que todas as crianças são profundamente afetadas por um sentimento de inferioridade, que é uma consequência inevitável do tamanho da criança e de sua falta de poder. Portanto, quando predominam sentimentos de inferioridade ou quando o interesse social é subdesenvolvido, os indivíduos tendem a buscar a superioridade pessoal, pois lhes falta a confiança em sua habilidade para atuar efetivamente e trabalhar de forma construtiva com outros. Aqui os atavios do sucesso, prestígio e estima tornam-se mais importantes do que as realizações concretas (FADIMAM; FRAGER, 1986).

Zaleznik e Kets de Vries (1981, p. 40), ao analisar o poder nas empresas, sob a perspectiva clínica da psicanálise, afirmam que Adler é o principal proponente da teoria que vê o poder como um motivo compensador – “na estrutura conceitual de Adler, o poder é força motivadora básica do ser humano, organizada em torno de um alvo preponderante: compensar as feridas da primeira infância”. De acordo com os autores, a teoria do poder, como motivo compensador, supõe que a orientação para o poder é uniformemente patológica. A enfermidade está presente no motivo – subjugar sentimentos de inferioridade que contêm raiva e vingança e que estão centralizados no Eu – em oposição a idéias altruístas e relacionamentos sociais. Assim, o indivíduo sedento de poder luta por sobrepujar seus defeitos pessoais (sentidos ou irrealis) às custas de sentimentos sociais. Em consequência, na sua sede de poder, ele desconsidera outras pessoas e despreza os códigos de conduta que sustentam uma sociedade.

Contudo, Zaleznik e Kets de Vries (1981) se opõem a esta idéia, dizendo que é perigoso e enganador equacionar a necessidade de poder com enfermidade. O poder pode ser considerado um motivo ou interesse autônomo que se relaciona com um desejo inato de dominação, um dote biológico dos seres humanos, ou com um feixe de interesses que se libertaram de conflitos infantis, como o complexo de inferioridade. Também colocam que os seres humanos diferem em seu desejo de poder. Uns parecem sentir pouca necessidade dele. Outros podem usar o poder com grande confiança e convicção; outros ainda mostram-se ambivalentes em seu desejo de poder, sentem conflitos relacionados com seus usos e se irritam quando descobrem que poder e status não são garantia de felicidade e de realização.

Não é objetivo deste trabalho discutir como diferentes vertentes teóricas, na Psicologia, discutem a necessidade de poder, o porquê de alguns sentirem mais necessidade e outros não, e como buscam a satisfação dessa necessidade. Dada a conveniência da apresentação de alguns autores, que são citados na literatura de comportamento humano no

trabalho, vale reiterar a existência de outras visões acerca da explicação para a “necessidade humana de poder”. Para Zaleznik e Kets de Vries (1981), a única Psicologia que tem investigado a sexualidade e, presumivelmente, se encontra em posição singular para analisar a necessidade de poder, é a Psicanálise. De acordo com eles, as investigações feitas por Freud dos distúrbios psicológicos conduziram à formulação do conceito de que sexo e agressão constituem as duas forças principais subjacentes ao desenvolvimento humano. O desejo de poder representa um misto de sexo e agressão, um misto refinado; e que, exceto nos casos de extrema patologia, está ligado às realidades sociais e aos relacionamentos humanos. Para os autores, os psicanalistas geralmente evitam as listas dos motivos humanos e, em consequência, não trabalham com um ‘motivo de poder’ separado. Contudo, condições da enfermidade mental indicam que as imagens de poder se mostram nos modos como os indivíduos descrevem seus sintomas, conflitos e objetivos. Como a proposta dos autores é analisar o poder nas organizações, sob perspectiva da psicanálise, a necessidade de poder e a maneira como líderes e executivos acumulam e usam o poder estão apresentadas ao longo de sua obra.

McClelland (1987) tem sido requisitado para explicar a necessidade e/ou os motivos que levam o ser humano a buscar poder. Na literatura organizacional observa-se que sua teoria sobre as necessidades de realização, afiliação e poder são utilizadas pelos autores para explicarem os comportamentos de liderança e de política e as relações de poder. Para Rego e Carvalho (2002), os motivos ocupam um lugar importante no elenco dos diversos elementos psicológicos que compõem a personalidade dos indivíduos e podem ser definidos como as predisposições específicas interiorizadas pelas pessoas por intermédio do processo de socialização, as quais se organizam sob forma hierárquica - sendo diferentes entre os indivíduos, e que imprimem uma determinada direção ao comportamento destes. De acordo com Rego e Carvalho (2002), os motivos predominantes, nos inúmeros trabalhos de McClelland e seus colaboradores, são os de sucesso (realização), afiliação e poder. De acordo com McClelland (1987) o motivo de realização representa uma orientação para a excelência, uma preferência por riscos moderados, a procura de feedback, tendo em vista melhorar o desempenho. As pessoas fortemente motivadas para a realização tendem a ser ‘irrequietas’ na sua atividade e a ser bem sucedidas como empreendedoras. O motivo *afiliativo* representa uma orientação por relações quentes e amistosas. As pessoas motivadas para afiliação tendem a agir amigável e cooperativamente, embora possam atuar iradas e defensivamente, sob condições de ameaça. Já o motivo de *poder* envolve uma orientação para o prestígio e a produção de impacto nos comportamentos ou emoções das outras pessoas. Uma elevada

motivação para o poder está associada a atividades competitivas e assertivas, assim como ao interesse em alcançar e manter prestígio e reputação.

Nos textos de comportamento organizacional analisados, Bowditch e Buono (1992), Krumm (2005) e Muchinsky (2004) associam a teoria de McClelland (1987) ao processo de liderança, enquadrando-a como uma das teorias da abordagem que enfocam os traços de liderança. A motivação, conforme os autores, seria um aspecto da personalidade relacionado à eficácia do líder e demonstram que líderes eficazes ou administradores de bom desempenho tendem a ter uma grande motivação para o poder e uma baixa necessidade de afiliação. Esse padrão geral de comportamento foi chamado de Síndrome do Motivo de Liderança (BOWDITCH; BUONO, 1992) ou Padrão de Motivos da Liderança (KRUMM, 2005).

Já Wagner III e Hollenbeck (1999) abordam a teoria de McClelland (1987) para explicar por que as pessoas buscam poder sobre outras. De acordo com os autores, as pessoas com elevada necessidade de poder (“nPow”) tendem a se comportar de forma competitiva, agressiva, buscam prestígio, são orientadas para a ação e inclinadas a filiar-se a grupos. Essas pessoas poderão ser líderes e gerentes eficazes se, além de buscarem poder, também usarem o poder para realizar metas organizacionais, em lugar de usá-lo para satisfazer interesses pessoais; prepararem subordinados e utilizarem técnicas de administração participativa e de distribuição da influência, em lugar de métodos autocráticos e autoritários; permanecerem conscientes da importância de gerenciar as relações interpessoais, mas evitarem desenvolver relações íntimas com os subordinados.

Finalizando, Dubrin (2003) e Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001) associam a teoria de McClelland ao comportamento político nas organizações, dizendo que a necessidade de poder é um dos fatores pessoais que levam as pessoas a se comportarem de forma política.

A Psicologia também tem sido requisitada para compreender a relação entre poder e influência, sendo Katz e Kahn (1976) alguns dos autores citados. A influência é “uma transação interpessoal na qual uma pessoa age de modo a modificar o comportamento de uma outra de algum modo intencional” (KATZ; KAHN, 1976, p. 251). Para os autores, a influência pode ter efeito positivo ou negativo, ou pode não ter efeito algum. É positiva quando o efeito for igual ao intento do agente e negativa quando o efeito da influência for contrário ao intento do agente. Um ato de influência, de acordo com Katz e Kahn (1976), é qualquer comportamento que produza um efeito, seja em comportamento, estado psicológico ou qualquer outra condição, no influenciado.

Controle, poder e autoridade, para Katz e Kahn (1976), são conceitos distintos, porém derivados de influência. *Controle* inclui as tentativas de influências que têm êxito, isto é, as

que têm efeito desejado pelo agente influenciador. Falta de controle não implica falta de tentativas para influenciar, nem mesmo implica falta de influência, mas implica falta de êxito com as tentativas. *Poder* é o potencial ou a capacidade para influenciar, caracteristicamente apoiado por meios de coerção para o cumprimento. Poder refere-se a atos em potencial e não a transações que realmente ocorrem, como é o caso da influência, sendo exercido por meio da coerção. Já *autoridade* é um conceito mais restrito que influência. Significa o poder legítimo, o poder que uma pessoa tem em virtude do seu papel, de sua posição em uma estrutura social organizada. Para os autores, a autoridade é o poder legal e socialmente aceito (pelo menos pelas pessoas necessárias para a manutenção da estrutura). Apesar dos autores dos textos de comportamento humano no trabalho analisados para este estudo usarem a palavra “influência” para conceituar poder, alguns poucos (DUBRIN, 2003; KRUMM, 2005; MUCHINSKY, 2004) tentam diferenciá-los. Isto parece demonstrar que a relação entre poder e influência seria um tema para futuras pesquisas.

Por fim, a Psicologia Social tem servido de base para explicar o poder nas organizações, quanto a seus tipos, suas fontes e/ou suas bases. Observa-se que nos textos de comportamento organizacional, analisados neste estudo, a teoria de French e Raven (1959) sobre as bases do poder social é bastante citada. Rodrigues (1998) define a psicologia social como campo de estudo científico das manifestações comportamentais, de caráter situacional, suscitadas pela interação de uma pessoa com outras pessoas ou pela mera expectativa de tal interação, bem como dos estados internos que se inferem, logicamente, dessas manifestações. De acordo com o autor, o poder é tratado, na psicologia social, por duas teorias: a de Thibaut e Kelley – *Teoria da Troca*, e, a de French e Raven – *Poder Social*. Estes últimos tratam o poder numa relação de dependência, e os primeiros, mais numa relação de interdependência. Rodrigues (1998, p. 238) esclarece que “99% dos fenômenos estudados em Psicologia Social envolvem interdependência comportamental”. Apesar de o poder social, no caso a Teoria de French e Raven (1959), ser estudado como um fenômeno de dependência social, dificilmente o sujeito A exerce influência sobre o sujeito B sem que seja, de alguma forma, também influenciado por B. No entanto, considerá-lo assim facilita a sistematização do estudo (RODRIGUES, 1998).

A Teoria da Troca, de Thibaut e Kelley, de 1959, forneceram as bases teóricas do processo de relação interpessoal e comportamento grupal (RODRIGUES, 1998). É uma teoria utilizada na Psicologia Social, tanto para compreender fenômenos sociais de natureza diádica (o poder social) quanto fenômenos de natureza grupal (formação de coalizões, o processo de influência social e a emergência da liderança). A Teoria da Troca propõe que as interações

sociais se explicam em termos de resultados (custos e recompensas) colhidos por A e por B, na relação. Cada um dos sujeitos (A e B) obterá recompensas e terá custos, ao se relacionarem. A percepção de que o resultado obtido é satisfatório ou insatisfatório e se o sujeito deve ou não permanecer na relação depende da comparação feita por ele dos resultados obtidos e das alternativas disponíveis, para ficar ou sair da relação. Essa comparação acontece por meio de dois padrões, internos e individuais: nível de comparação (CL) e nível de comparação para alternativas (CLalt), os quais variam de pessoa para pessoa, e na mesma pessoa, através do tempo. Assim, se os resultados avaliados estiverem acima do CL, o sujeito os considerará como recompensas, e se estiverem abaixo, serão considerados como custos. Porém, mesmo o resultado sendo negativo (abaixo do CL, que significa mais custos), o indivíduo poderá permanecer na relação porque esse resultado ainda está acima do seu CLalt, ou seja, ele poderá permanecer na relação em virtude da precariedade de alternativas disponíveis; logo, poderá abaixar seu CL para adaptar-se à situação e diminuir a frustração. Ou, então, se vislumbrar alternativas reais de transformar a situação, no sentido de torná-la mais favorável, poderá ficar e vencer as barreiras, até obter resultado positivo. Rodrigues (1998) esclarece que, para Thibaut e Kelley, a avaliação dos resultados, em termos de recompensas e custos, é influenciada por determinantes exógenos à interação (habilidades, necessidades, valores, aspirações que os indivíduos trazem para a relação), por determinantes endógenos (aqueles que nascem com a relação social em si mesma) e pela situação de poder social.

Rodrigues (1998) afirma que Thibaut e Kelley distinguem dois tipos de poder: controle do comportamento e controle do destino. *Controle do comportamento* ocorre quando o sujeito A, emitindo diferentes comportamentos, torna desejável para B a emissão de uma determinada ação. *Controle do destino* ocorre quando o comportamento de A determina os resultados obtidos por B numa situação social, independentemente do que B faça. Assim, numa situação de poder social, o sujeito A possui a capacidade de aumentar os custos e diminuir as recompensas (ou vice-versa) experimentadas por B. Rodrigues (1998) coloca que o sujeito A exercerá poder de maneira eficaz se controlar os resultados de B, para que estes fiquem acima do seu CLalt. Para isso, deverá conhecer as alternativas de que B dispõe e a importância destas alternativas para B. Mantendo a situação acima do CLalt de B, o sujeito A manipulará os resultados colhidos por B, de forma a melhorar ou piorar a posição de seus resultados, em relação a seu CL, e assim exercer a influência desejada. O autor reitera que uma situação de abuso de poder poderá levar a pessoa sobre quem o poder é exercido a abandonar a situação, caso os resultados nela experimentados se situem abaixo do seu CLalt.

A outra teoria na Psicologia Social que explica o fenômeno do poder é a Teoria do Poder Social de French e Raven (1959), aperfeiçoada, posteriormente, por Raven (1993). French e Raven (1959) consideram o poder como uma “potencial influência” que o agente social “O” exerceria sobre o sujeito “P”, a fim de provocar uma mudança, sendo influência a mudança psicológica (comportamento, opiniões, atitudes, valores, dentre outros). O agente social “O” pode ser uma pessoa, uma regra, uma norma, um grupo ou parte de um grupo e o sujeito “P” é, necessariamente, uma pessoa. De acordo com os autores, o agente social poderá utilizar alguns insumos ou fontes de poder para exercer esta potencial influência, as quais foram denominadas de bases do poder social:

- a) *Poder de recompensa* – baseia-se na percepção do sujeito P de que o agente O tem capacidade para mediar-lhe recompensas. Além da percepção do sujeito P, o poder de recompensa também depende da habilidade do agente O em administrar valências positivas (recompensas) ou, então, remover ou diminuir valências negativas (punições);
- b) *Poder de coerção* – baseia-se na percepção de P de que o agente O tem capacidade para mediar-lhe punições, caso não obedeça à sua tentativa de influência. Segundo os autores, este poder é muito semelhante ao poder de recompensa, pois também envolve a habilidade do agente O para manipular a obtenção de valências;
- c) *Poder legítimo* – baseia-se na percepção de P de que o agente O tem o direito legítimo para prescrever-lhe comportamentos. A legitimidade origina da internalização de valores por parte de P (sejam essa legitimidade advinda dos valores culturais, da aceitação de uma estrutura social e de designação superior), os quais ditam que o agente O tem o direito legítimo para influenciar P e que este tem a obrigação de aceitar tal influência;
- d) *Poder de referência* – baseado na identificação de P com o agente O. A identificação significa o sentimento de unidade de P com O ou o desejo de ser como o influenciador. Se a pessoa P muda seu comportamento em função da identificação com os comportamentos, crenças e percepções de O, diz-se que O exerce um poder de referência sobre P;
- e) *Poder de perícia* – baseado na percepção de P de que o agente O tem algum conhecimento ou habilidade especial. A força desse poder varia conforme a magnitude do conhecimento que P atribui ao agente O dentro de uma área específica, ou seja, o influenciador pode ser percebido como perito em uma determinada área e não em outra;

f) *Poder de informação (ou persuasão)* – baseia-se na informação ou argumento lógico que o agente O apresenta ao sujeito P a fim de implementar mudança. Inicialmente, French e Raven (1959) consideraram este tipo de poder apenas como um tipo de influência, inclusa no poder de perícia, em função de o seu efeito ser secundário, ou seja, o aceite do sujeito quanto à informação ou argumento devia-se, primeiramente, ao poder de perícia ou de referência do influenciador. Todavia, Raven (1965 apud RAVEN, 1993) incorporou a influência informacional como um tipo de poder social. Na literatura, observa-se que há autores que usam, em seus estudos, apenas cinco bases de poder social, excluindo o poder de informação ou, então, as seis bases (RAVEN; SCHWARZWALD; KOSLOWSKY, 1998).

French e Raven (1959) observaram que o efeito das bases de poder social, entendendo efeito como a mudança de comportamento em P, dependiam das características do influenciador ou de sua vigilância. Assim, as seis bases de poder foram agrupadas segundo duas dimensões: dependência social para a mudança e importância da vigilância (QUADRO 01). Conforme os autores, uma base de poder é *socialmente dependente* porque a mudança de comportamento no sujeito P depende da percepção deste de que o agente influenciador possui características (capacidade para recompensar ou punir, conhecimento, habilidades etc.) para tal influência. Quanto à *vigilância*, ela é importante quando a mudança de comportamento no sujeito P, para ser efetivada, necessita da presença ou observação do agente influenciador.

Bases do poder social	Dependência social para mudança	Importância da vigilância
1 – coerção	Socialmente dependente	Importante
2 – recompensa	Socialmente dependente	Importante
3 – legitimidade	Socialmente dependente	Não importante
4 – perícia	Socialmente dependente	Não importante
5 – referência	Socialmente dependente	Não importante
6 – informação	Socialmente independente	Não importante

QUADRO 01 – As Bases do Poder Social agrupadas quanto a dependência social e vigilância.
FONTE: RAVEN (1993).

Observando o Quadro 01, das seis bases de poder, o poder de informação é o único que independente, imediatamente, das características do agente influenciador, pois a mudança de comportamento no sujeito baseia-se numa mudança cognitiva provocada pelas características do estímulo (argumentos lógicos) exposto pelo influenciador. O poder de coerção e de recompensa se enquadram como socialmente dependentes, pois dependem da percepção, por parte do influenciado, de que o agente influenciador pode conferir-lhe

punições ou recompensas, sendo que a mudança de comportamento será efetivada mediante a vigilância do influenciador. Finalizando, o poder legítimo, o poder de referência e o de conhecimento são considerados socialmente dependentes, não necessitando, porém, de vigilância. Neste caso, o sujeito P segue a prescrição do influenciador por reconhecer nele capacidade e conhecimento para tal, e emitirá o comportamento desejado pelo influenciador mesmo na ausência de sua vigilância.

Raven (1993) aperfeiçoou a teoria do Poder Social, propondo diferenciações nas seis bases (QUADRO 02). O autor diferenciou o *poder de coerção e recompensa em pessoal e impessoal*. Inicialmente, ambos eram conceituados em termos de ameaças impessoais (por exemplo, ameaça de ser despedido) ou promessas de recompensas (por exemplo, receber uma promoção). No entanto, Raven (1993) reconheceu que a aprovação pessoal de alguém, de quem o sujeito P gosta, pode resultar em poder de recompensa bastante poderoso; e rejeição ou desaprovação de alguém de quem P, realmente, gosta, pode servir como uma base poderosa de poder coercitivo.

Quanto ao *Poder Legítimo*, Raven (1993) reconheceu que, além de a legitimidade vir da posição *formal* ocupada numa hierarquia, existem outras formas de poder legítimo, baseadas em normas sociais que podem ser mais sutis, como: a) poder legítimo de *reciprocidade* – “eu fiz isto para você, assim você deveria se sentir obrigado a fazer isto para mim”; b) poder legítimo de *equidade* – “eu trabalhei duro e sofrido, assim eu tenho um direito para lhe pedir que faça algo para compensar este esforço”; c) poder legítimo de *responsabilidade ou dependência* (ou “poder do impotente”), uma norma que afirma que as pessoas têm a obrigação de ajudar outros que não podem se ajudar e que são dependentes daquelas.

Raven (1993) diferenciou o *poder de perícia e referência* em formas *positivas e negativas*. Ambos, inicialmente, foram examinados nas suas formas positivas. Entretanto, o autor verificou que as pessoas podem fazer o oposto do que o influenciador prescreveu, porquê, talvez, o influenciado desconfie que o agente influenciador esteja usando o conhecimento dele para atingir interesses próprios, ou porque o agente não é um modelo com o qual o influenciado se identifica. Logo, Raven (1993) incorporou o conceito de poder de perícia e de referência negativo.

Por fim, Raven (1993) diferenciou que no *poder de informação* (ou persuasão) a informação poderá ser apresentada ao sujeito P de forma *direta* ou *indiretamente*, sendo que em determinadas situações, a informação fornecida indiretamente poderá ser mais eficaz para promover a mudança.

Bases do Poder Social	Avanços na diferenciação
1. Coerção	1. Coerção impessoal 2. Coerção pessoal
2. Recompensa	3. Recompensa impessoal 4. Recompensa pessoal
3. Legitimidade	5. Legitimidade formal 6. Legitimidade de reciprocidade 7. Legitimidade de equidade 8. Legitimidade de dependência
4. Perícia	9. Perícia positiva 10. Perícia negativa
5. Referência	11. Referência positiva 12. Referência negativa
6. Informação	13. Informação direta 14. Informação indireta

QUADRO 02 – Avanços na diferenciação das bases do Poder Social
 FONTE: RAVEN, 1993.

Raven, Schwarzwald e Koslowsky (1998), além de validarem uma escala (Inventário de Poder Interpessoal – IPI), baseada na taxonomia proposta por Raven (1993), para avaliar as bases de poder usadas pelos supervisores para influenciar seus subordinados, também verificaram, comparando amostras transculturais (Israelita X norte-americana), a consistência da escala, o uso das bases de poder e o grau de obediência dos subordinados e a relação entre obediência e satisfação no trabalho. Os resultados demonstraram que, em ambas as culturas, o poder de informação, legítimo formal e o de perícia foram associados com o alcance de obediência e o poder legítimo de reciprocidade, equidade e coerção impessoal foram menos associados à obediência. E, na percepção dos trabalhadores israelitas, as bases de poder mais brandas (poder de perícia, referência, de informação, legítimo formal e de dependência), usadas pelos supervisores para alcançar a obediência dos subordinados, foram relacionadas com alto grau de satisfação no trabalho.

Na literatura organizacional, observa-se como as bases da Teoria do Poder Social, classificadas por French e Raven (1959), têm sido referenciadas para explicar os tipos/fontes/bases de poder que os gerentes, administradores e líderes podem usar para exercer influência ou poder sobre seus subordinados. Utilizando como parâmetro os capítulos que versavam sobre o poder nas organizações, retirados de livros de comportamento humano no trabalho, apenas Davis e Newstrom (1992) e Vergara (1999) não citam e nem utilizam a Teoria do Poder Social para explicar as fontes de poder nas organizações. Ver-se-á, no próximo capítulo – no subtítulo “Tipos, bases e fontes de poder” – que os autores Bowditch e

Buono (1992), Daft (2003), Dubrin (2003), Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001), Krumm (2005), Muchinsky (2004), Robbins (1999), Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), Spector (2002) e Wagner III e Hollenbeck (1999) descrevem cinco das seis bases do poder social (nenhum dos autores descreve o poder de informação) e tecem considerações sobre a eficácia do uso de determinada base de poder, no processo de liderança e no gerenciamento, para alcançar os resultados organizacionais.

Além de se valerem das bases de poder, alguns autores (ROBBINS, 1999; SHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999; SPECTOR, 2002) também adotam uma concepção de poder baseada em French e Raven (1959).

Ao longo deste capítulo foram apresentadas as interfaces entre as várias ciências para explicar as relações de poder nas organizações. No próximo capítulo, ver-se-á como o poder é tratado pelos teóricos do comportamento humano no trabalho, e um panorama dos estudos brasileiros e internacionais sobre as relações de poder nas organizações.

3 RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Observou-se, no decorrer do capítulo anterior, que as concepções de poder diferem nas diversas ciências e campos de aplicação e que, entre os teóricos, elas também diferem internamente, pois cada uma delas estuda determinado aspecto do fenômeno, que se tem mostrado muito abrangente, multifacetado, dinâmico e multideterminado. Também se evidenciou que os estudiosos do comportamento humano no trabalho requisitam diferentes teorias, das diversas ciências e campos de aplicação, para darem conta de compreender e explicar as relações de poder no ambiente das organizações.

Se, nas diversas ciências, o estudo do poder se parece com uma “colcha de retalhos” – as diversas ciências fazem interfaces entre si para explicar o fenômeno e diferentes teorias são requisitadas, cada uma delas abrangendo determinado(s) aspecto(s) do poder - o estudo do poder nas organizações, também, não é diferente. Fischer (2001) coloca que poucos temas, no âmbito da teoria organizacional, são tão exaustivamente discutidos; ainda assim, não se consegue escapar de metáforas e redundâncias, quando a questão é o poder. Talvez porque, em sua própria origem, na filosofia política, o poder seja um dos mais complexos e obscuros conceitos (FISCHER, 2001).

Ao longo deste capítulo, ver-se-á que o estudo do poder nas organizações faz interface com outras variáveis do comportamento organizacional, como política, gerência e liderança, influência interpessoal, conflito e negociação, justiça, assédio moral e sexual, comportamento ético, cultura; que o poder é estudado tanto em sua dimensão individual como grupal e/ou organizacional; que os estudiosos do comportamento humano no trabalho parecem mais preocupados em mapear a dinâmica do poder nas organizações (onde ele está, quais suas fontes e como se manifesta na estrutura organizacional), para “ensinar” os administradores, gerentes e líderes a alcançar e exercer poder com eficácia, para atingir os objetivos organizacionais. Também, neste capítulo, observar-se-á que as pesquisas sobre poder utilizam diferentes referenciais teóricos e métodos de pesquisas tanto quantitativos quanto qualitativos.

Ao estudar a literatura sobre poder nas organizações, ainda parecem desconectados os motivos que despertaram o interesse dos pesquisadores pelo tema, no contexto organizacional, e a época em que isso se deu. Todavia, Hardy e Clegg (2001), ao apresentar a multiplicidade de vozes diferentes que falam sobre o poder nas organizações, oferecem um certo panorama sobre os estudos na área e as datas dos primeiros trabalhos publicados. O texto dos autores, numa primeira leitura, mostra-se confuso, em função da quantidade de teóricos citados e dos

subtítulos criados, para discutir o poder. Talvez o motivo da confusão esteja muito mais ligado ao “como” se apresenta a literatura sobre poder, do que com a redação dos autores. Por exemplo, os subtítulos, criados pelos autores, associam poder a outros temas, como hierarquia, dominação, disciplina, conflito, legitimidade, gênero, identidade organizacional, resistência, conhecimento e emancipação. Isso revela o quanto a literatura sobre o poder nas organizações é complexa, tornando-se confusa a sua compreensão.

Hardy e Clegg (2001) afirmam haver duas vozes mais altas – a crítica e a funcionalista - que emergem dos estudos sobre poder nas organizações, e raramente, segundo os autores, elas se comunicam. A primeira delas, a crítica, confronta temas como dominação e exploração; baseia-se nos trabalhos de Marx e Weber; enfoca a existência de conflitos de interesses e relaciona o poder às estruturas pelas quais certos interesses são dominados. A última, a funcionalista, tem adotado uma orientação gerencialista; está preocupada em como o poder é distribuído na estrutura das organizações formais e como diversos grupos adquirem e mantêm um poder não concedido a eles dentro dos formatos oficiais. Hardy e Clegg (2001) caracterizam os pesquisadores dessa “voz funcionalista” como teóricos do ‘management’ e citam vários, ao longo do texto: Thompson (1956), Crozier (1964), Bachrach e Baratz (1970), Pettigrew (1973), Pfeffer e Salancik (1974), Mayes e Allen (1977), Mintzberg (1983), Clegg (1989), Morgan (1991), dentre outros.

Ao observar as datas de publicação dos trabalhos anteriormente colocados e de outros, citados no decorrer do texto de Hardy e Clegg (2001), observa-se que as publicações sobre poder, nas organizações, surgiram a partir da década de 1950. Os autores destacam, por exemplo, que, na visão gerencialista, um dos primeiros estudos sobre poder é atribuído a Thompson, em 1956, o qual pesquisou duas equipes de apoio de bombardeiros da Usaf (Força Aérea dos Estados Unidos). Thompson verificou que o desenho técnico das tarefas e sua interdependência explicavam melhor a distribuição operacional de poder do que as prescrições formais da estrutura organizacional, ou seja, havia uma diferença entre o poder formalmente prescrito pela organização e o poder ‘real’ (que se manifesta, diariamente, a partir do desempenho das tarefas), sendo este, também denominado ‘ilegítimo’ (HARDY; CLEGG, 2001). Se os trabalhos sobre poder, na visão gerencialista, surgiram a partir da década de 1950, os trabalhos, na visão crítica, parecem ter surgido depois, visto que, de acordo com Motta e Alcadipani (2004), a submissão dos fenômenos organizacionais ao crivo de correntes teóricas mais críticas somente ocorreu a partir da década de 1960. Na visão crítica, utilizando referenciais teóricos Marxistas e Weberianos, Hardy e Clegg (2001) citam os trabalhos de Clegg e Dunkerley, de 1980, e de Clegg, em 1990. No Brasil, analisando-se as

publicações de artigos nas revistas de administração de empresas RAE e RAC verifica-se, na visão crítica, o trabalho de Motta (1981), Matos (1984), Clegg (1992) e Faria (2001), dentre outros.

Quanto aos motivos que despertaram o interesse dos pesquisadores pelo poder nas organizações, parece haver muitas razões pelas quais tornou-se fundamental estudar este fenômeno no ambiente organizacional, apesar de essas razões apresentarem-se de forma pulverizada, na literatura. Para Pagès et al. (1987), o tema poder é de atualidade. Ele assume, não somente, grande importância prática, mas também teórica, pois se situa no centro de múltiplas correntes das ciências humanas e sociais. Quanto às organizações, os autores afirmam que os esquemas hierárquicos e funcionais que a própria organização propõe para descrever a conduta de seus membros são insuficientes para explicar: a integração dos executivos e trabalhadores na grande empresa moderna; a sobrecarga de trabalho aceita e mesmo procurada por muitos; a aceitação de uma ideologia de lucro e de expansão, apesar dos conflitos e sofrimentos que a acompanha; e as influências exercidas sobre cada um na complexa arquitetura da grande organização. Eis alguns motivos para se pesquisar o poder nas organizações, além dos limitados caminhos teóricos empregados, de forma isolada e de maneira muito geral, por diversos estudiosos e também para se compreender o poder no ambiente organizacional (PAGÈS et al., 1987). Outros autores, Krumm (2005) e Muchinsky (2004), especificam que o poder é um importante componente do processo de liderança; para outros, um componente necessário para se chegar às decisões e resolver conflitos no ambiente organizacional (DAFT, 2003).

O poder também é visto como um processo natural, em qualquer grupo ou organização, sendo importante para entender o comportamento organizacional e colaborar para a eficácia dos gerentes (ROBBINS, 1999). Mintzberg (1983), por exemplo, dá uma importância central para o estudo do poder nas organizações, ao afirmar que o comportamento nas organizações é um jogo de poder. É como se, ao compreender a dinâmica do poder, houvesse uma compreensão da dinâmica da organização, a qual, por sua vez, possibilitaria gerenciar os processos organizacionais com mais eficácia.

Conforme relato anterior, os primeiros trabalhos sobre poder nas organizações surgiram a partir da década de 1950. Essa data é considerada, por alguns autores, como tardia (KRAUSZ, 1991; LOBOS, 1976). Portanto, sobre os fatores que retardaram ou ainda dificultam o estudo do poder nas organizações, alguns estudiosos relatam a natureza do poder, questões metodológicas e os fatores culturais associados ao tema. De acordo com Lobos (1976) e Pagès et al. (1987), em função de o poder constituir um tema 'tabu' na cultura

ocidental (enquanto nalguns países desenvolvidos o poder é objetivo declarado de políticos, empresários e gerentes, noutros, subdesenvolvidos, o poder é até ‘bem vindo’, mas geralmente não é ‘bem-visto’) dificulta o acesso dos pesquisadores às organizações e aos trabalhadores, para investigar o poder.

O objetivo deste capítulo é oferecer uma visão sobre o estudo do poder nas organizações de trabalho. Contudo, cabe ressaltar que as diversidades teóricas e metodológicas empregadas no estudo do poder dificultam a apresentação cronológica dos estudos existentes. Esse panorama evidencia os múltiplos enfoques na abordagem do tema, como também sua complexidade. No entanto, visões ímpares no estudo de fenômenos organizacionais, além de comuns, podem-se constituir em fonte de riqueza. Dessa forma, tendo em vista alcançar o objetivo deste capítulo, optou-se por apresentar, primeiramente, como os autores de livros⁴, que se preocuparam com o comportamento humano no trabalho, concebem o poder nas organizações, para depois apresentar estudos brasileiros e internacionais sobre o tema.

3.1 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES: UMA VISÃO GERAL

Para se obter a visão dos autores que se voltaram para o comportamento humano no trabalho, pesquisou-se em livros, relacionados ao assunto, arquivados em bibliotecas públicas e privadas, que tratassem do tema “poder”. Nesta busca, encontraram-se livros, contendo capítulos que discutiam o poder nas organizações. Estes capítulos foram organizados por ordem cronológica de publicação, apresentando-se o título do capítulo que versava sobre poder, o(s) autor(es) do capítulo e o nome do livro (QUADRO 03).

Analisando-se esse quadro, observa-se que os livros encontrados foram publicados entre os anos de 1992 e 2005. Dos 15 livros, 12 são de autores estrangeiros e apenas três são de pesquisadores brasileiros – Limongi-França e Arellano (2002), Paz, Martins e Neiva (2004) e Vergara (1999).

⁴ Utilizaram-se os livros sobre comportamento humano no trabalho porque a sua análise propiciou que se compreendesse, inicialmente e de uma maneira geral, como o poder é estudado nas organizações em suas diversas faces; além de oferecer uma visão dos conhecimentos que os atores das relações de poder, atuais ou futuros, podem estar absorvendo, uma vez que os livros são utilizados como referências na graduação de estudantes ligados à gestão de empresas.

Nº	Título	Autor (es)	Livro	Ano
1.	“Liderança e o gerente”	Bowditch e Buono	Elementos do Comportamento Organizacional	1992
2.	“Liderança e supervisão”	Davis e Newstrom	Comportamento humano no trabalho	1992
3.	“Poder e política”	Robbins	Comportamento Organizacional	1999
4.	“Poder e política”	Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn	Fundamentos de Comportamento Organizacional	1999
5.	“Poder nas organizações”	Vergara	Gestão de Pessoas	1999
6.	“Poder, conflito e negociação”	Wagner III e Hollenbeck	Comportamento Organizacional: criando uma vantagem competitiva	1999
7.	“Alguns ousam chamá-lo de Poder”	Hardy e Clegg	Handbook de Estudos Organizacionais	2001
8.	“Power and political behavior”	Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman	Organizational Behavior	2001
9.	“Liderança, poder e comportamento”	Limongi-França e Arellano	As pessoas na organização	2002
10.	“Liderança e poder nas organizações”	Spector	Psicologia nas Organizações	2002
11.	“Conflito, poder e política”	Daft	Organizações: teoria e projetos	2003
12.	“Poder, política e influência”	Dubrin	Fundamentos do Comportamento Organizacional	2003
13.	“Liderança”	Muchinsky	Psicologia Organizacional	2004
14.	“O poder nas organizações”	Paz, Martins e Neiva	Psicologia, Organizações e Trabalho no Brasil	2004
15.	“Liderança”	Krumm	Psicologia do trabalho: uma introdução à Psicologia Industrial/Organizacional	2005

QUADRO 03 – Capítulos sobre Poder nas Organizações, extraídos de livros sobre Comportamento Humano no Trabalho.

Os títulos dos capítulos encontrados revelam como o poder nas organizações é estudado, sendo associado a temas como liderança, gerência e supervisão, política, influência, conflito e negociação.

Já a forma como é exposto o conteúdo, nos capítulos, parece revelar a adoção, por parte dos autores, de uma visão mais gerencialista do poder. A maioria dos autores, com exceção de Hardy e Clegg (2001), que declaram ser objetivo do seu texto apresentar as diferentes vozes sobre poder no ambiente organizacional, pareciam preocupados em oferecer um conhecimento, advindo de pesquisas empíricas ou não, e construído por estudiosos de diversas ciências, para que atuais ou futuros administradores possam compreender as relações de poder no ambiente organizacional e, com isso, atuar de maneira eficiente – diminuindo custos e tempo e melhorando a qualidade dos produtos e serviços prestados – para alcançar os objetivos organizacionais (maior produtividade e maior lucro).

As análises do conteúdo dos capítulos revelaram, de uma maneira geral, que:

- a) os autores discutem o poder nas organizações, associando-o a cargos gerenciais, ao comportamento de liderança, a conflito e negociação, ao comportamento político e à influência;
- b) as relações de poder são estudadas pelos autores dentro das organizações - em nível individual, grupal e organizacional, e fora das organizações – destas entre si e destas com o ambiente externo (comunidade, governo, clientes etc.);
- c) os autores tratam, quase que exclusivamente, do exercício e do acúmulo do poder feito pelos indivíduos ou pelos grupos que já ocupam posições de comando sobre outros – supervisores, gerentes, administradores e líderes. Poucos autores tratam do contrapoder - comportamento dos subordinados e, quando é relatado, tem o objetivo de levar o comandante (chefe) a driblar a resistência dos subalternos para, com isso, atingir os propósitos organizacionais. Dentro desse exercício de poder, citam as táticas de influência e as táticas políticas que podem ser utilizadas para influenciar subordinados e superiores, para o alcance das metas organizacionais;
- d) poucos autores abordam o exercício de poder abusivo – assédio sexual - e da ética, no exercício do poder.

A partir da análise do conteúdo dos capítulos encontrados, criaram-se nove subtítulos (3.1.1 ao 3.1.8) que expressam, em detalhes, como o poder nas organizações é abordado pelos autores do comportamento humano no trabalho, relacionados neste estudo.

3.1.1 Conceituações de poder

Praticamente, todos os autores dos capítulos já citados iniciam a discussão do poder nas organizações afirmando que o fenômeno é complexo, difícil de mensurar, por ser inatingível e invisível, tornando-se, assim, difícil de definir. Observa-se que as conceituações de poder adotadas pelos autores são, na sua maioria, baseadas em conceituações de outros autores (QUADRO 04). Apenas cinco autores: Bowditch e Buono (1992); Davis e Newstrom (1992); Dubrin (2003); Limongi-França e Arellano (2002) e Vergara (1999) não mencionaram que a definição de poder adotada referia-se a outros estudiosos. Logo, foram consideradas como “próprias” desses autores. Outros autores, Muchinsky (2004) e Krumm (2005), por sua vez, não definiram o termo, preocupando-se apenas em apresentar os tipos e fontes de poder que os líderes poderão usar para exercer influência ou poder sobre seus liderados.

No capítulo anterior, demonstrou-se que, apesar de “autoridade” ser considerada, pelo Dicionário Aurélio, como sinônimo de “poder”, alguns autores (BOWDITCH; BUONO, 1992; DAFT, 2003; DAVIS; NEWSTROM, 1992; HELLRIEGEL; SLOCUM Jr.; WOODMAN, 2001; MUCHINSKY, 2004; SHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 1999; VERGARA, 1999) fazem uma distinção entre ambos (QUADRO 04). Estes autores afirmam que a autoridade é uma espécie de poder (eis a semelhança entre ambos) e que a distinção encontra-se na legitimidade/formalidade: a autoridade é um poder legítimo, formalmente concedido à pessoa (líder/gerente) pela organização, em função da posição ou cargo ocupado, na sua estrutura hierárquica; ou, então, concedido pela aceitação dos “subordinados” de que essa pessoa possui autoridade para tal. Já o poder parece ser um conceito mais amplo, que abarca o de autoridade, e suas fontes não são somente a organização ou a aceitação do outro, mas também deriva das características pessoais de quem o exerce.

Os substantivos (capacidade, potência, força, influência, recursos) outrora utilizados pelo Dicionário Aurélio para definir “poder” também são utilizados pelos autores para conceituar poder no ambiente organizacional. Analisando as conceituações apresentadas no Quadro 04, observa-se que o substantivo “influência” é, praticamente, usado em todas as definições de poder: poder é igual a influência (influenciar é exercer poder; tem poder quem influencia). Os autores citam várias estratégias para elucidar o “como” exercer essa influência, as quais serão descritas no subtítulo “Poder e influência”.

Observa-se, também, por meio das conceituações, que poder pressupõe uma relação. Relação esta entre duas ou mais pessoas, ou entre grupos (representados pelos departamentos das empresas), ou entre empresas, ou entre cidades, países, ou ainda entre todos estes. Essa

relação parece ser desigual, assimétrica, pois uma pessoa ou um grupo possui uma “capacidade maior” para influenciar o outro, num dado momento, e esse outro parece depender⁵ do poder dessa pessoa ou grupo. O que não quer dizer que esse outro não tenha a capacidade de influenciar na mesma medida, ou a capacidade de resistir (contrapoder). Aliás, Wagner III e Hollenbeck (1999) foram os únicos autores que conceituaram poder como sendo também “resistência”.

Poder é definido como capacidade, habilidade, força. Esses substantivos parecem conferir ao “poder” uma qualificação de posse. Alguém - seja pessoa, grupo de pessoas, empresa, cidade ou país - possui a capacidade, a habilidade, a força. Ver-se-á, no subtítulo “Tipos, bases e fontes de poder” que essa capacidade, habilidade ou força advém da própria pessoa (características pessoais) e/ou da organização e também da percepção do outro (o influenciado confere poder ao influenciador).

As conceituações também mostram que o alvo do poder ou influência, nas organizações, são as pessoas, os acontecimentos e/ou os resultados organizacionais. Conforme apresentado no capítulo anterior, a maioria das definições de poder, nas diversas ciências, consideram, como o alvo do poder, o outro (pessoa ou grupo de pessoas). Talvez a incorporação de que o alvo do poder não seja somente as pessoas, mas também os acontecimentos e os resultados organizacionais, particularize o poder nas organizações.

Autores /ano	Conceituação de Poder	Conceituação de poder baseada em:	Conceituação de Autoridade
Bowditch e Buono (1992)	Capacidade de influenciar diversos resultados. Se for sancionada formalmente por uma organização (contratual) ou informalmente apoiado por indivíduos ou grupos (consensual) será descrito como poder legítimo.	Definição própria.	Refere-se a situações onde uma pessoa (grupo) recebeu formalmente uma posição de liderança.
Davis e Newstrom (1992)	Habilidade de influenciar as pessoas e os acontecimentos.	Definição própria.	É delegada pela alta administração.
Robbins (1999)	Capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de modo que B aja de acordo com os desejos de A.	Bass (1990).	Não definiu.

CONTINUA

⁵ Robbins (1999), baseando-se em French e Raven (1959), afirma que o aspecto mais importante do poder é que ele é uma função de dependência. Maior a dependência de B para com A, maior o poder de A na relação. Dependência, por sua vez, para o autor, baseia-se em alternativas que B percebe e na importância que B coloca nas alternativas que A controla. Uma pessoa pode ter poder sobre outra, apenas se ela controlar alguma coisa que essa outra pessoa deseja (ROBBINS, 1999).

CONTINUAÇÃO

Autores /ano	Conceituação de Poder	Conceituação de poder baseada em:	Conceituação de Autoridade
Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999)	Habilidade de conseguir que outra pessoa faça o que você quer que ela faça.	French e Raven (1962).	Autoridade e poder estão inter-relacionados. Autoridade formal é o potencial de exercer controle por meio da legitimidade de uma posição gerencial e poder é o potencial de controlar o comportamento dos outros, seja um potencial advindo da organização ou do próprio indivíduo.
Vergara (1999)	É uma relação de dependência. São as pessoas que exercem poder. Poder como capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos.	Definição própria.	É todo poder considerado legítimo, ou seja, todo poder aceito.
Wagner III e Hollenbeck (1999)	É a capacidade de influenciar os outros e, em troca, de resistir à sua influência.	Dahl (1957) e McMurray (1975).	Não definiu, mas cita que, na maioria das organizações, a autoridade é distribuída na forma de uma hierarquia. Atribui-se poder legítimo às pessoas que detêm posições de autoridade hierárquica devido ao fato de ocuparem cargos oficiais.
Hardy e Clegg (2001)	Para a abordagem funcionalista, o poder é um recurso útil e maleável, é ‘bom’ quando usado pelos gerentes e ‘ruim’ quando usado contra eles. Para a abordagem crítica, o poder é um meio de dominação e a resistência uma ferramenta de emancipação.	Análises de trabalhos publicados sobre poder, nas organizações.	Não definiu.
Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001)	Capacidade de influenciar o comportamento de outros. Acontece entre indivíduos, grupos, departamentos, organizações, cidades e países.	Hollander (1998) e Pfeffer (1983).	É poder legítimo concedido formalmente pela organização e aceito pelos empregados como sendo de direito e próprio da pessoa.
Limongi-França e Arellano (2002)	É a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais através dos recursos organizacionais.	Definição própria.	Não definiu.
Spector (2002)	Poder como influência de um supervisor sobre um subordinado. O supervisor faz uma tentativa de influenciar o subordinado, mas é o comportamento desse que determina se a influência do supervisor é eficaz ou não.	French e Raven (1959).	Não definiu, mas cita que o poder legítimo de um supervisor deriva da crença dos funcionários de que o supervisor tem o “direito legítimo ou a autoridade” para estar no comando.

CONTINUA

CONCLUSÃO

Autores /ano	Conceituação de Poder	Conceituação de poder baseada em:	Conceituação de Autoridade
Daft (2003)	É a capacidade de uma pessoa ou departamento, numa organização, de influenciar outras pessoas para a produção de resultados desejados, para os detentores de poder. O poder existe somente em uma relação entre duas ou mais pessoas e pode ser exercido no sentido vertical ou horizontal.	Dahl (1957) e Salancik e Pfeffer (1974).	É uma força para alcançar resultados desejados, mas apenas conforme prescrito pela hierarquia formal e pelas relações de subordinação. Está alocada em posições organizacionais e diminui/aumenta na hierarquia vertical.
Dubrin (2003)	É o potencial, ou a habilidade, de influenciar decisões e controlar recursos.	Definição própria.	Não definiu, porém cita que os gerentes têm poder em decorrência da “autoridade ou do direito” conferido por suas posições.
Muchinsky (2004)	Não define poder. Ao falar de liderança cita o poder hierárquico - quanto mais alta a posição hierárquica do líder, maior o seu poder. E também cita as bases do Poder Social, de French e Raven, como importantes para o líder exercer influência, com eficácia.	Utiliza as bases do Poder Social de French e Raven (1960).	O poder legítimo ou da posição que o líder ocupa na organização é também chamado de autoridade.
Paz, Martins e Neiva (2004)	É um fenômeno complexo, difícil de conceituar. Pressupõe uma relação assimétrica. Pode ser caracterizado como força do desejo, segurança, disputa, relação, sobrevivência e política. Os fins para os quais é utilizado podem caracterizá-lo como positivo ou negativo. Poder organizacional é definido como a capacidade de afetar os resultados organizacionais.	Mintzberg (1983).	Não definiram.
Krumm (2005)	Não define poder. Cita as bases do poder social, de French e Raven, dizendo que são importantes para o líder exercer determinados tipos de controle sobre o liderado.	Utiliza-se as bases do Poder Social de French e Raven (1967)	Não definiu.

QUADRO 04 – Conceituações de poder e autoridade segundo os autores de Comportamento Humano no Trabalho.

Para finalizar, Hardy e Clegg (2001), ao exporem as vozes destoantes – funcionalista e crítica - sobre poder nas organizações, afirmam haver uma divergência concernente às definições de poder e um abismo teórico entre as abordagens. As pesquisas que se enquadram na abordagem funcionalista têm visto o poder como um recurso útil e maleável, que é ‘bom’

quando usado pelos gerentes e ‘ruim’ quando usado contra eles. Já as pesquisas que se enquadram na abordagem crítica têm visto o poder como um meio de dominação e a resistência como uma ferramenta de emancipação. Diante dessas divergências, Hardy e Clegg (2001) concluem que o poder deve ser entendido em sua diversidade e que ele resiste a uma explanação em termos de uma única teoria. “Uma teoria do poder não existe, e não pode existir, a não ser como um ato próprio de poder – na tentativa de excluir outros entendimentos do fenômeno em favor de uma explicação universal” (HARDY;CLEGG, 2001, p. 283).

O posicionamento de Hardy e Clegg (2001), de que não existe e nem deve existir uma única teoria que abarque o poder, devido a sua diversidade e complexidade, provoca questionamentos acerca de como conceituar e como estudar o poder nas organizações. Os mesmos autores parecem propor uma “solução” ao “defenderem” as abordagens pós-foucaultianas no estudo do poder. Para os autores, uma forma de explorar o ‘círculo do poder’, de forma mais completa, seria investigar as relações e significados que o constituem, ouvindo com maior atenção as vozes que normalmente o povoam e atentando para a subjetividade do pesquisador que ali penetra⁶.

3.1.2 Poder, supervisão, gerência e liderança

As definições de liderança, gerência, supervisão e a relação com poder, em alguns momentos, mostram-se muito confusas entre os autores do comportamento humano no trabalho. Dos capítulos pesquisados, dois autores – Limongi-França e Arellano (2002) e Spector (2002) – trazem, no próprio título do capítulo (Quadro 03), uma associação de poder com liderança. Outros autores, como Bowditch e Buono (1992), Davis e Newstrom (1992), Krumm (2005) e Muchinsky (2004), discutem o poder não em capítulos separados, mas nos capítulos “Liderança e o gerente”, “Liderança e supervisão” e “Liderança”, respectivamente. Os autores Robbins (1999) e Vergara (1999), apesar de denominarem o capítulo de outra forma (Quadro 03), no interior do texto esclarecem a ligação entre poder e liderança. Os demais autores (DAFT, 2003; DUBRIN, 2003; HELLRIEGEL; SLOCUM Jr.; WOODMAN, 2001; PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004; SHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 1999; WAGNER III; HOLLENBECK, 1999) não tiveram como objetivo diferenciar poder,

⁶ Para Hardy e Clegg (2001), além de o pesquisador acessar e interpretar as “subjetividades” dos atores envolvidos nas relações de poder, a própria subjetividade do pesquisador influencia na forma como observa e interpreta o fenômeno poder nas organizações.

liderança e gerência; todavia, ao tratarem do poder, geralmente, colocam os gerentes e líderes como atores que o possuem e o exercem.

Robbins (1999, p. 249) compara os termos poder e liderança afirmando que líderes usam o poder como um meio de atingir as metas do grupo: “líderes realizam metas e poder é um meio de facilitar suas realizações”. Para Vergara (1999, p. 107), não há diferenças entre os conceitos de liderança e poder, “liderança é poder”.

Tanto os autores que discorrem sobre o poder, nos capítulos de liderança (BOWDITCH; BUONO, 1992; DAVIS; NEWSTROM, 1992; KRUMM, 2005; MUCHINSKY, 2004), quanto os autores que trazem no próprio título do capítulo a associação de poder com liderança (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; SPECTOR, 2002) apresentam discussões semelhantes acerca do processo de liderança e da relação deste com poder, gerência e supervisão. Observa-se que o objetivo principal dos autores é discutir o processo de liderança e as diversas teorias existentes que o explicam (teoria dos traços, comportamental e situacional; liderança transformacional e carismática; teoria da atribuição da liderança, dentre outras). No decorrer dos textos, alguns desses autores diferenciam administração, gerência e supervisão do comportamento de liderança. Todavia, demonstram que “poder” e “liderança” não são conceitos divergentes e, sim, fenômenos que estão interligados. A forma como alguns desses autores conceituam os termos demonstra, até, uma sobreposição conceitual entre liderança, influência e poder. Geralmente, definem a *liderança* como um processo de influenciar pessoas para o atingimento de metas organizacionais e *poder* como a capacidade (neste caso, do líder, administrador, gerente ou do supervisor) para influenciar pessoas e acontecimentos. Percebe-se, também, que o objetivo desses autores, ao discutirem o poder, no capítulo de liderança, é apresentar os tipos de poder e suas fontes, ou as fontes de poder que os líderes podem usar para influenciar seus liderados.

Para Bowditch e Buono (1992), o gerente seria um indivíduo, numa organização, provido de poder legítimo (autoridade) para dirigir as atividades relacionadas ao trabalho de, no mínimo, um subordinado. De acordo com os autores, há diversas conceituações de liderança na literatura, porém há aspectos comuns a todas elas: a) a liderança é uma relação entre pessoas, em meio às quais a influência e o poder foram distribuídos de maneira desigual, numa base legítima (contratual ou consensual); b) a liderança não ocorre no isolamento (não há líderes sem seguidores). Observa-se, pelo posicionamento conceitual dos autores que poder, gerência e liderança estão interligados: os autores usam as relações de poder e influência para caracterizar a liderança; e, também, esclarecem que o gerente é um líder

nomeado, ao qual foi concedido um poder legítimo (autoridade) para cumprir e fazer cumprir determinadas tarefas.

Davis e Newstrom (1992) são outros autores que discorrem sobre poder, no capítulo de liderança. Para os autores, a liderança é um aspecto importante do processo de administrar. É exigido dos administradores planejar e organizar, mas o papel principal de um líder é influenciar os outros para buscarem, de maneira entusiástica, objetivos definidos. Comparando a conceituação anterior, de liderança, com a definição de poder, parece haver uma sobreposição conceitual: “poder é a habilidade de influenciar as outras pessoas e os acontecimentos” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p. 156). Os autores acrescentam que o “poder” é conseguido e adquirido pelos líderes tendo por base as próprias personalidades, suas atividades e as situações nas quais operam, sendo que a “autoridade” é dada a eles pela alta administração. Além de explicarem quais os tipos de poder e as fontes que os líderes podem usar para exercer a influência sobre seus liderados, Davis e Newstrom (1992, p. 161) também utilizam “o poder” para definir estilos de liderança: a “forma pela qual um líder usa o poder também estabelece um tipo de estilo”. Líderes *autocráticos* centralizam o poder e a tomada de decisões em si mesmos, são tipicamente negativos e baseiam suas ações em ameaças e punições (há o autocrata ‘benevolente’ que faz escolhas para dar algumas recompensas aos seus subordinados); líderes *participativos* descentralizam a autoridade, concedendo informações aos empregados e encorajando-os a expressarem suas idéias e a fazer sugestões; já os líderes *rédeas soltas* evitam o poder e a responsabilidade, sendo que o poder acaba se concentrando no grupo que estabelece objetivos e resolve problemas (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Krumm (2005, p. 135), outra autora que discorre sobre poder, no capítulo de liderança, propõe que, em geral, liderança é definida como “a capacidade de persuadir alguém a assumir um compromisso com as metas de um grupo e trabalhar visando metas”. A autora faz uma distinção entre líderes e administradores, afirmando que o administrador é nomeado pela alta administração e o líder é escolhido pelo grupo, do qual tem o apoio. Quanto a poder, a autora não o define, nem o compara com o de liderança, porém explica os tipos de poder e suas fontes e as táticas de influência que os líderes poderão usar, para serem eficazes. Apesar de a autora não diferenciar, conceitualmente, o papel de gerente e de supervisor do de líder, ao explicar os tipos de poder e suas fontes deixa transparecer uma diferenciação entre os três papéis: o administrador, o gerente e o supervisor, em função do cargo ocupado na hierarquia da empresa, exercem naturalmente o poder legítimo, o de recompensa e o de coerção; e os líderes, por natureza, usam o poder de especialização e de referência, sendo que “a utilização

do poder de referência e do poder da perícia tem maior probabilidade de levar a bons resultados para o grupo e para os subordinados” (KRUMM, 2005, p. 154).

Muchinsky (2004) também discute poder, ao explicar o processo de liderança no ambiente organizacional. O autor relaciona poder a liderança ao apresentar as quatro abordagens teóricas existentes na literatura que a explicam: a) abordagem dos traços; b) abordagem comportamental; c) abordagem do poder e da influência; e d) abordagem situacional. Para Muchinsky (2004, p. 414), a abordagem do poder e da influência pressupõe que a liderança pode ser compreendida pelo uso do poder e da influência: “o poder de um líder é importante não apenas para influenciar subordinados, mas também para influenciar colegas, superiores e pessoas fora da organização, tais como clientes e fornecedores”.

Os autores Limongi-França e Arellano (2002) e Spector (2002) são os únicos que trazem, no próprio título do capítulo (QUADRO 03), a associação entre liderança e poder.

Para Limongi-França e Arellano (2002, p. 259), a liderança “é um processo social no qual se estabelecem relações de influência entre pessoas”. Conforme as autoras, liderança e poder são elementos interligados no processo de influenciar pessoas, sendo poder “a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais através dos recursos organizacionais” (LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 261). Para exercer influência, as autoras esclarecem que os líderes podem usar vários tipos de poder, sozinhos ou combinados.

Finalizando, para Spector (2002) liderança envolve influenciar as atitudes, crenças, comportamentos e sentimentos de outras pessoas e está associada a cargos de gerência e supervisão. No entanto, ser supervisor ou gerente não garante que a pessoa seja capaz de influenciar os outros, pois apesar de a organização atribuir um papel de líder a gerentes e supervisores, líderes informais que surgem dos grupos de trabalho poderão ter maior influência sobre o comportamento dos membros do grupo do que os supervisores (SPECTOR, 2002). Segundo o autor, a influência que uma pessoa tem sobre outra é determinada por fatores tanto pessoais quanto organizacionais. E, ao discutir esses fatores, o autor insere a questão do poder. Spector (2002, p. 331) cita cinco bases da Teoria do Poder Social de French e Raven (1959), para explicar como a “influência ou poder que uma pessoa tem sobre outra, como um supervisor sobre um subordinado” pode ser exercido. Baseando-se na conceituação de poder de French e Raven, Spector (2002), tende a mostrar uma sobreposição dos conceitos de liderança, influência e poder: poder é igual influência e liderar é influenciar.

3.1.3 Tipos, bases e fontes de poder

No decorrer dos capítulos analisados, verificou-se que os autores usam as nomenclaturas “tipo”, “base” e “fonte” para descrever quais os tipos de poder presentes no ambiente organizacional e a origem⁷ desse poder. Além disso, ao exporem os tipos, bases e fontes de poder, os autores também estavam preocupados em fornecer informações de como os administradores, gerentes, supervisores e líderes poderiam alcançar, exercer e manter o poder ou influência, com eficácia.

Para explicar quais são esses tipos, bases e fontes de poder, nas organizações, os autores dos capítulos analisados utilizam algumas teorias, dentre elas a Teoria do Poder Social, de French e Raven (já descrita no Capítulo 2: poder na “Psicologia”), publicada entre os anos de 1959 e 1967. Os autores Bowditch e Buono (1992), Daft (2003), Dubrin (2003), Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001), Krumm (2005), Muchinsky (2004), Robbins (1999), Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), Spector (2002) e Wagner III e Hollenbeck (1999) descrevem cinco das seis bases do Poder Social, propostas por French e Raven (1959), com as seguintes denominações: poder legítimo ou poder da posição ou autoridade formal; poder de recompensa; poder de coerção; poder de competência ou do conhecimento, ou do especialista, ou da experiência; e poder pessoal ou de referência. Nenhum dos autores menciona o poder de informação. Apesar de Raven, em 1965, ter considerado a informação (ou persuasão) como uma base do poder social, na literatura há autores que utilizam as cinco (excluindo o poder de informação) ou as seis bases de poder, em seus estudos (RAVEN; SCHWARZWALD; KOSLOWSKY, 1998).

Os autores citados no parágrafo anterior utilizam uma *linguagem gerencialista* para apresentarem as bases do poder social, ou seja, eles descrevem como os atuais ou futuros administradores, gerentes, supervisores ou líderes podem alcançar, exercer e manter a influência ou poder sobre seus subordinados, usando as cinco bases do Poder Social:

- a) *poder legítimo* – esta forma de poder é impessoal, e não se baseia nas características dos indivíduos (BOWDITCH; BUONO, 1992). É a autoridade concedida pela organização ao cargo executivo ocupado por um gerente (DAFT, 2003). Deriva da crença dos funcionários de que o supervisor tem o direito legítimo ou a autoridade para estar no comando; se o subordinado se recusa a reconhecer a

⁷ As nomenclaturas “bases” e “fontes” foram utilizadas pelos autores como sinônimos = “de onde vem”

autoridade de um supervisor, não haverá nenhum poder no seu título (SPECTOR, 2002);

b) *poder de recompensa* – também chamado de “poder premiador”, baseia-se na capacidade do gerente para alocar resultados recompensadores, seja o recebimento de coisas positivas (elogios, promoções, aumentos, atribuição de trabalhos desejáveis, licença de trabalho) ou a eliminação de coisas negativas - condições de trabalho desagradáveis ou horas-extras (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999). O poder de recompensar um funcionário é definido por sanções formais inerentes a um papel de superior, ou seja, a organização concede ao superior o poder para prescrever recompensas (MUCHINSKY, 2004). De acordo com Robbins (1999), a recompensa dada deve ser algo que a pessoa deseja e valoriza. O autor também salienta que o poder de recompensa e o poder coercitivo são, na verdade, complementos um do outro: se a pessoa oferecer algo de valor positivo ou tirar algo de valor negativo estará recompensando e se tirar algo de positivo ou infligir algo negativo estará punindo;

c) *poder de coerção* – é a habilidade do supervisor de punir os subordinados com ações disciplinares, multas, demissão ou reduções de salários (SPECTOR, 2002). Baseia-se também no medo e na ameaça, pois os funcionários reagem a esse poder por medo dos resultados negativos que possam ocorrer, se não concordarem (DUBRIN, 2003; ROBBINS, 1999; WAGNER III; HOLLENBECK, 1999). A eficácia dos poderes coercitivos e de recompensa depende das percepções dos gerentes quanto às reais necessidades dos membros do grupo; para que o poder coercitivo seja eficaz, por exemplo, o empregado deve temer a punição e dar importância ao fato de ser membro da empresa (DUBRIN, 2003). A capacidade de punir é definida por sanções formais inerentes em uma organização (BOWDITCH; BUONO, 1992; MUCHINSKY, 2004). Muitas vezes é visto pelos empregados e pelos administradores como o tipo menos desejável de poder, porque se fundamenta na capacidade do líder de infligir punições (KRUMM, 2005). Para Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), a disponibilidade para aplicar punições varia de uma organização para outra e entre os gerentes;

d) *poder do conhecimento* – também chamado de poder de especialização, é a capacidade de influenciar os outros devido a um conhecimento ou habilidade especializados; e para que a especialização seja uma fonte eficaz de poder, os integrantes do grupo devem respeitá-la (DUBRIN, 2003). O fator importante nesta base é a crença dos empregados na perícia do líder, em vez da real capacidade deste, pois, apesar de a perícia real afetar a perícia percebida, algumas pessoas são melhores

do que outras para aparentar que são boas peritas (KRUMM, 2005; SPECTOR, 2002). A fonte de poder do especialista é a experiência percebida, o conhecimento ou a habilidade de uma pessoa. Ele não é sancionado formalmente pela organização, sendo também relativo, ou seja, esse conhecimento pode não ser considerado generalizável para outras áreas (MUCHINSKY, 2004) e, dependendo do contexto da organização, pode não ser o mais importante para solucionar o problema (SHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 1999). Ainda, conforme esses autores, o acesso ou controle de informações é um elemento importante desta base particular de poder. Como a perícia pode estar nas mãos de pessoas de status inferior, sua influência informal pode criar situações incongruentes com lideranças formais (BOWDITCH; BUONO, 1992). Atualmente, em função dos avanços tecnológicos, a especialização tornou-se uma das mais poderosas fontes de influência (ROBBINS, 1999);

e) *poder de referência* – de acordo com Robbins (1999), essa base de poder é a última categoria de influência que French e Raven identificaram. Deriva de traços pessoais, por meio dos quais as pessoas admiram o gerente e desejam ser como ele ou se identificam com ele por respeito e admiração (DAFT, 2003); ou, ainda, as pessoas seguem o gerente porque querem que este goste delas (MUCHINSKY, 2004). É chamado também de poder carismático (KRUMM, 2005; WAGNER III; HOLLENBECK, 1999). O principal aspecto desta base é a crença dos seguidores no líder; se este tem poder de referência, é visto como modelo para os subordinados; e mesmo que o líder tome decisões equivocadas, a liderança permanece porque seu poder é baseado na pessoa e não nas habilidades (KRUMM, 2005). Como a fonte dessa base são as características pessoais da pessoa, em organizações, “se você é articulado, dominador, impõe-se fisicamente ou é carismático, você tem características pessoais que podem ser usadas para conseguir que outros façam o que você quer” (ROBBINS, 1999, p. 250).

Praticamente, todos os autores relatam pesquisas demonstrando que o uso do poder de conhecimento e de referência são as bases mais eficazes para exercer influência ou poder sobre os subordinados, trazendo resultados mais positivos, como satisfação no trabalho, maior produtividade, melhor relacionamento entre superior e subordinado, dentre outros. E que o poder legítimo, associado ao poder de coerção são os menos eficazes, pois, mesmo que um “administrador possa conseguir um nível muito elevado de produção por meio da aplicação do poder coercitivo, as taxas de rotatividade e de absenteísmo podem superar os ganhos de produção” (KRUMM, 2005, p. 148). Até mesmo alguns autores como Bowditch e Buono

(1992) usam essa divisão para diferenciar o líder natural de um líder nomeado (administrador, gerente, supervisor), dizendo que o líder natural tende a usar o poder de especialização e de referência e os gerentes, o poder legítimo, o de recompensa e coerção. Logo, deixam transparecer que ser líder é melhor que ser gerente, em termos de exercer influência ou poder, com eficácia.

Os autores Dubrin (2003), Krumm (2005) e Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) subdividem as cinco bases do Poder Social segundo duas fontes (de onde vem): a organização e o indivíduo. O poder legítimo, o de recompensa e o poder de coerção são concedidos pela organização, decorrem do título e do status do cargo, da autoridade ou do direito conferido por suas posições, dentro do organograma da empresa. E o poder de especialização e de referência origina-se do indivíduo, de suas características pessoais (conhecimento, personalidade, habilidades), independente da posição que este ocupa na organização. Já Bowditch e Buono (1992), Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001) e Muchinsky (2004) não chegam a adotar essa divisão anterior, porém relatam que os poderes legítimos, de recompensa e de coerção, são inerentes ao papel de superior.

Outros autores, como Bowditch e Buono (1992), Daft (2003), Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001), Robbins (1999) e Wagner III e Hollenbeck (1999) enquadram as cinco bases do poder social como advindas das relações interpessoais, ou seja, os autores descrevem-nas como fontes pessoais de poder. Além destas, os mesmos autores descrevem outras fontes de poder, porém advindas da estrutura organizacional.

Daft (2003) afirma que, nas organizações, o poder resulta das características estruturais, ou seja, as organizações, por serem sistemas grandes, complexos e que contêm muitas pessoas, criam uma hierarquia formal, para funcionar. E essa hierarquia formal, por sua vez, pressupõe assimetrias: algumas tarefas são mais importantes, seja quem for que as execute, e alguns postos têm acesso a maiores recursos ou a sua contribuição é mais decisiva para a organização do que outros. Dessa forma, observa-se que o poder está presente nas relações organizacionais, tanto verticais como horizontais, e que está investido no cargo e não na pessoa (DAFT, 2003). Para o autor há duas fontes estruturais de poder organizacional: as fontes verticais e as horizontais. As *fontes verticais* dizem respeito ao exercício do poder de cima para baixo e de baixo para cima: mesmo que a estrutura organizacional aloque grande quantidade de poder aos gerentes de nível superior, os funcionários de toda organização muitas vezes obtêm poder desproporcional às suas posições formais e podem exercer influência em sentido ascendente (DAFT, 2003). Existem quatro fontes principais de poder vertical: a) posição formal; b) controle de recursos; c) controle das premissas de decisão e da

informação; e d) centralidade na rede. Já as *fontes horizontais* dizem respeito às relações de poder entre os departamentos. De acordo com o autor, não é a hierarquia formal que determina o grau de poder de um departamento, mas o controle sobre contingências estratégicas⁸. Isto sugere que o poder de um departamento é relativo, sendo que esse departamento tornar-se-á mais poderoso à medida que controlar as contingências estratégicas que a organização necessita para funcionar naquele dado momento. O autor cita cinco fontes de poder horizontal: a) dependência; b) recursos financeiros; c) centralidade; d) insubstituibilidade; e) tratamento com a incerteza.

Bowditch e Buono (1992), quando descreveram as cinco bases do Poder Social de French e Raven (1959) consideraram o poder como uma *variável independente*, ou seja, o poder seria a capacidade de alguém (pessoa ou grupo) fazer as coisas acontecerem e obter trabalhos realizados, seja esta capacidade vinda da pessoa (poder de referência, conhecimento) ou da organização (poder legítimo, recompensa, coerção). No entanto, os autores consideraram, também, o poder como uma *variável dependente* ou *situacional*. Neste caso, o poder é transitório - a natureza de uma situação específica dentro da organização dá poder a um determinado indivíduo ou grupo – sendo a capacidade de lidar com a incerteza, a baixa substituibilidade, a alta centralidade organizacional e a menor dependência do papel e da tarefa de outras pessoas ou departamentos os fatores que provocam um aumento de poder.

Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001) colocam que características situacionais e estruturais afetam ou determinam o poder, nas organizações. Algumas características situacionais incluem o desenho da organização, o tipo de estrutura departamental, a oportunidade para influenciar, acesso a indivíduos poderosos e recursos críticos, e a natureza da posição do indivíduo. E, como importantes fontes estruturais de poder, tem-se o conhecimento, os recursos, a tomada de decisão e a rede de contatos. Os autores consideram as organizações como processadores de informação que precisam usar conhecimento para produzir bens e serviços; que elas necessitam de uma variedade de recursos (humanos, financeiros, equipamentos, materiais, fornecedores e clientes) para sobreviver; que cotidianamente, nas organizações, são tomadas várias decisões com a participação de indivíduos, equipes e grupos de pessoas; e que é necessário obter cooperação para fazer cumprir as tarefas. Logo, em função desse contexto, os indivíduos, equipes e departamentos que possuem informações e conhecimento cruciais para o atingimento das metas

⁸ Daft (2003, p. 419) conceitua contingências estratégicas como “eventos e atividades tanto internas como externas a uma organização que são essenciais à consecução de metas organizacionais”. Este termo parece muito com o termo “contingências críticas”, utilizado por Wagner III e Hollenbeck (1999).

organizacionais, que provêm ou controlam recursos críticos, que influenciam na tomada de decisões e que têm uma rede ampla de contatos (possuem várias afiliações, canais de informações e coalizões) têm mais poder nas organizações.

Robbins (1999), baseando-se em French e Raven (1959), afirma que a chave para o poder é a dependência:

Dependência é inversamente proporcional às fontes alternativas de fornecimento. Se alguma coisa é farta, a posse dela não aumentará seu poder. (...) Se você pode criar um monopólio controlando informação, prestígio ou qualquer outra coisa que outros desejem ardentemente, eles tornam-se dependentes de você. De forma inversa, quanto mais você puder expandir suas opções, menos poder você deposita nas mãos de outros (ROBBINS, 1999, p. 251).

Para criar dependência ou aumentá-la, Robbins (1999) explica que os recursos que a pessoa controla devem ser *importantes* para outras pessoas ou para a organização, *escassos* e *insubstituíveis*.

Já os autores Wagner III e Hollenbeck (1999), baseando-se na teoria Contingências Estratégicas do poder intraorganizacional de Hickson et al (1971)⁹, afirmam que são três as características organizacionais que moldam as relações de poder:

- a) *redução da incerteza* – tudo que uma organização e suas diversas partes necessitam para realizar metas organizacionais e continuar a sobreviver pode ser classificado como ‘contingências estratégicas’ (matérias-primas, funcionários que produzem bens, consumidores, bancos, informações, dados financeiros etc.). A incerteza quanto à disponibilidade permanente dessas contingências estratégicas ameaça o bem-estar da organização. Logo, os indivíduos ou grupos, mais capazes de lidar com os problemas e incertezas críticas da sua organização, adquirem poder ao negociar a redução da incerteza pela troca de qualquer outra coisa que desejam. E, para reduzir a incerteza, um indivíduo ou grupo deverá obter controle de recursos cruciais para a organização; controlar informações críticas e obter o controle na tomada de decisões sobre os tipos de recursos que se constituirão em contingências estratégicas;
- b) *baixa substituíbilidade ou permutabilidade* – quanto menor a possibilidade de substituição numa situação, maior a probabilidade de uma determinada pessoa ou grupo conseguir acumular poder;

⁹Hickson et al (1971), partindo do pressuposto que as organizações são sistemas interdepartamentais, estudaram o poder dos departamentos (subunidades) e trataram o poder como uma variável dependente.

c) *alta centralidade* – quanto mais bem posicionadas estiverem as funções de um indivíduo ou grupo, no fluxo de trabalho da organização, maior o poder.

Observou-se, nos capítulos analisados para este estudo, que dez autores utilizam a Teoria do Poder Social para explicar os tipos, bases ou fontes de poder, nas organizações, sendo que alguns desses autores subdividiram as cinco bases em duas fontes: organização e indivíduo. Ou, então, enquadraram as cinco bases como advindas da pessoa, relatando, separadamente, as fontes estruturais do poder organizacional. Os outros quatro autores, Davis e Newstrom (1992), Limongi-França e Arellano (2002), Paz, Martins e Neiva (2004) e Vergara (1999) apresentaram outras bases ou fontes de poder. Já Hardy e Clegg (2001) não se preocuparam em apresentar tipos ou bases de poder que os gerentes podem usar para exercer poder ou influência no ambiente organizacional. Seu objetivo, expresso no capítulo sobre poder (Quadro 03), foi apresentar as diferentes vozes sobre este, nas organizações.

Davis e Newstrom (1992) colocam que o líder, para exercer sua influência, pode usar de quatro tipos de poder organizacional e suas fontes: a) poder pessoal – chamado de poder referente, poder carismático e poder de personalidade – vem de cada líder individualmente; b) poder legítimo – poder da posição ou poder oficial – vem da autoridade superior; c) poder do especialista – considerado autoridade pelo conhecimento – vem do conhecimento das pessoas e das informações a respeito das situações complexas; d) poder político – nasce da habilidade do líder em trabalhar com pessoas e sistemas sociais, para ganhar a sua aliança e apoio – vem do apoio do grupo.

Limongi-França e Arellano (2002) não citam French e Raven, mas descrevem que, no ambiente organizacional, o poder se classifica como poder legítimo, de recompensa, coercitivo, de especialização, de referência e de informação, classificação esta feita por Montana e Charnov, em 2001¹⁰.

Paz, Martins e Neiva (2004), apesar de citarem a Teoria do Poder Social de French e Raven (1959) para introduzir as discussões sobre poder, usam como referência principal a Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983), para explicar o poder nas organizações. Conforme Mintzberg (1983) um influenciador (interno ou externo à organização) será

¹⁰ Observa-se que esses seis tipos de poder são muito semelhantes à taxonomia, das bases do Poder Social, criada por French e Raven, em 1959. No entanto, há diferenças quanto à forma de caracterizá-los, principalmente quanto ao poder de informação. Montana e Charnov (2001 apud LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002, p. 262) definem o poder de informação como a “posse de dados estratégicos para uma situação crítica ou de informações que orientem processos decisórios e escolhas de diversas ordens”. Para French e Raven (1959) o poder de informação acontece quando uma pessoa, A, muda um comportamento ou atitude sua em função de uma reorganização cognitiva provocada pela internalização de um conteúdo advindo da influência de outra pessoa, B. Aqui, o comportamento suscitado por este tipo de influência independe de características do influenciador (B).

poderoso, se utilizar uma base de poder com habilidade política e se a organização depender da base que ele controla. O autor identificou cinco bases de poder:

- a) *controle de recursos* – recursos são insumos básicos como dinheiro, materiais, tecnologia, pessoal e apoio de clientes, fornecedores e da comunidade em geral. Esses recursos são transformados em base de poder quando um influenciador passa a controlá-los;
- b) *competência ou habilidade técnica* – quem detém essa base de poder são os especialistas, pessoas que fazem os trabalhos complexos dentro da organização, para os quais são necessários treinamentos especiais e conhecimentos específicos. Os especialistas serão tanto mais poderosos quanto mais a organização depender de sua especialidade, quanto mais essa especialidade for escassa no mercado de trabalho e quanto mais for difícil de ser substituída;
- c) *corpo de conhecimentos críticos* – aqui o controle de informação é a característica central. Como há enorme quantidade de informações circulando na organização, nem todos têm acesso a elas; neste caso, quem controlar informações que sejam importantes para a organização terá mais poder;
- d) *prerrogativas¹¹ legais* – consiste nos direitos da organização decorrentes de leis que regulam a vida em sociedade. Essas leis estabelecem direitos e deveres para a organização e seus membros. Externamente à organização, a legislação é o maior influenciador. E internamente, o poder concentra-se nos detentores do poder formal, as chefias, que são os influenciadores autorizados pelo sistema para tomar decisões.
- e) *acesso aos poderosos* – feito por um indivíduo ou grupo, essa base representa tanto as ligações formais entre os ocupantes dos cargos quanto as informais, facilitadas pelo tempo que o influenciador está na organização. A interação dos indivíduos com um maior número de membros organizacionais e com informações da organização proporciona acesso a outras bases de poder e a outros poderosos, que funcionam como fontes alimentadoras de seu poder.

Vergara (1999) utiliza, como suporte, as concepções de Galbraith (1986), sobre fontes de poder. Baseando-se nesse autor, Vergara (1999) coloca que o poder vem de três fontes:

- a) *personalidade* – refere-se a qualquer característica pessoal. Nas sociedades primitivas, considerava-se a força física como a principal característica pessoal, mas,

¹¹ Do lat. *praerogativa* (subentende-se tribo ou centúria) = 'a tribo ou centúria que tinha o privilégio de votar em primeiro lugar'. Assume então, na língua portuguesa, o significado de concessão ou vantagem com que se distingue uma pessoa ou uma corporação; privilégio, regalia (PRERROGATIVA, 1999).

nos dias atuais, pode ser a inteligência, a conduta moral e a capacidade de expressar-se articuladamente;

b) *propriedade* – ou riqueza, é também fonte de poder porque compra submissão. Como propriedade ou riqueza, a autora cita o dinheiro;

c) *organização* – refere-se a grupos organizados, sejam eles empresas, movimentos sociais urbanos e rurais, escolas, hospitais, igrejas etc. A autora coloca que, na era contemporânea, a união de várias organizações é uma importante fonte de poder, além destas respaldarem o poder da personalidade e da propriedade.

Vergara (1999) ainda salienta que essas três fontes não são excludentes entre si; no cotidiano, pode haver várias combinações.

Observa-se, ao longo deste subtítulo, que os autores do comportamento humano no trabalho demonstram que o poder, nas organizações, tem como fonte (de onde vem):

a) *a própria pessoa* – os autores, principalmente ao citarem o poder de conhecimento e de referência, colocam que o poder de uma pessoa ou de um líder, de um supervisor ou gerente, pode vir de características pessoais como a sua personalidade, os conhecimentos adquiridos e as habilidades técnicas e interpessoais possuídas. Os autores ressaltam que essas características precisam ser valorizadas pelos influenciados e que os influenciadores devem saber “usar bem” essas características, para alcançar eficácia;

b) *a organização* – esta parece ser fonte de poder de duas maneiras: formal e informalmente. Quando os autores relatam o poder legítimo/da posição/autoridade formal e os poderes de recompensa e de coerção, eles evidenciam que a organização concede poder aos indivíduos que ocupam cargos formais de comando; logo, os indivíduos que desejarem “poder” deverão pleitear posições formais de liderança ou gerência dentro da empresa. Por outro lado, ao citarem as fontes estruturais de poder, demonstram que este é bem transitório dentro da organização. Além de a hierarquia formal conceder poder a indivíduos ou departamentos em função da valoração e da importância dada a determinadas tarefas e postos de trabalho (sendo que essa valoração e importância variam conforme situações internas e externas pelas quais a organização esteja passando), o poder também poderá ser alcançado informalmente. Neste caso, a “teoria das contingências estratégicas ou críticas” citada, direta ou indiretamente, pelos autores, demonstra isso, ou seja, o poder poderá ser obtido, dentre outras maneiras, se o indivíduo ou departamento controlar recursos críticos, tornar suas funções insubstituíveis e centrais para o funcionamento da organização, se

diminuírem a interdependência de tarefas, se tiverem uma ampla rede de contatos, inclusive com outros poderosos;

c) *a percepção do outro* - muitos autores salientam, ao descreverem as bases do Poder Social, que os influenciados conferem poder ao líder/gerente a partir do momento em que “acreditam” no conhecimento e no talento do líder para liderar e na capacidade do gerente de comandar, de prescrever recompensas e punições. Dessa forma, os autores do comportamento humano no trabalho parecem demonstrar que a percepção do influenciado é uma importante fonte de poder e que o líder/gerente deve conhecer bem as necessidades dos colaboradores para ser eficaz no seu exercício do poder.

Além de os líderes, supervisores e gerentes usarem o poder a partir dessas três fontes, os autores do comportamento humano no trabalho demonstram que o convencimento do colaborador pode ser realizado, também, por meio de estratégias ou táticas de influência e pela política, o que será apresentado nos próximos subtítulos.

3.1.4 Poder e influência

A relação entre poder e influência mostra-se muito estreita, na concepção dos autores do comportamento humano no trabalho. Analisando-se as conceituações de poder, apresentadas anteriormente (Quadro 04), observa-se que o substantivo “influência” é, praticamente, usado em todas as definições: poder é igual a influência (exercer poder é exercer influência). No subtítulo, “Poder, supervisão, gerência e liderança”, observou-se, também, uma estreita relação entre influência e liderança. A maioria das conceituações de liderança adotada pelos autores são concebidas como um *processo de influência* sobre as atitudes e comportamentos dos membros do grupo, com o objetivo de atingir as metas organizacionais.

Todavia, dos capítulos analisados, seis autores: Dubrin (2003), Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001), Krumm (2005), Muchinsky (2004), Robbins (1999) e Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) ressaltam algumas diferenças entre os termos poder e influência e apresentam as táticas ou estratégias de influência que os líderes e gerentes poderão usar para convencer os outros (subordinados, pares ou superiores).

Dubrin (2003, p. 302) afirma que os significados de influência e poder são muito próximos; influência “é também a habilidade de mudar comportamentos”, porém é mais sutil

e indireta que o poder. O poder afeta os resultados com maior facilidade do que a influência. Conforme o autor, além de usar poder e táticas políticas para convencer as pessoas, os gerentes podem usar uma variedade de táticas de influência:

- a) *liderança pelo exemplo* – o gerente influencia o membro do grupo agindo como um modelo positivo de um comportamento desejável;
- b) *assertividade* – ser franco e direto em suas exigências, dar ordens claras aos subordinados;
- c) *racionalidade* – usar argumentos racionais e lógicos para convencer o subordinado;
- d) *insinuação* – agir de modo amigável um pouco antes de fazer uma exigência;
- e) *troca* – fazer barganhas com os membros do grupo;
- f) *apelo inspirador e exibição de emoções* – envolve uma exibição de emoções por parte do influenciador, como também inclui o apelo às emoções dos membros do grupo;
- g) *contar piadas e brincar* – uma brincadeira bem humorada e de bom gosto é eficaz nos casos em que uma declaração direta pode ser interpretada como uma crítica áspera.

Dubrin (2003) acrescenta que qualquer tática de influência pode desencadear a resistência do público-alvo se for inapropriada para a situação ou se for aplicada sem habilidade. Assim, tato, diplomacia e percepção são necessários para o uso eficaz das táticas de influência (DUBRIN, 2003).

Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001, p. 277) vêem influência e poder como sinônimos: “estratégias de influência são métodos através dos quais indivíduos ou grupos exercem *poder ou influência* sobre o comportamento dos outros”. Quanto aos exemplos de estratégias de influência que podem ser usadas no ambiente de trabalho para influenciar subordinados, colegas e superiores, os autores citam as nove estratégias categorizadas por Yukl e Tracey (1992):

- a) *persuasão racional* – as pessoas usam de argumentos lógicos e fatos evidentes para persuadir o outro de que o pedido proposto é viável e provável que resulte na realização dos objetivos da tarefa;
- b) *apelo inspirador* – as pessoas fazem um pedido ou proposta que despertam o entusiasmo do outro, apelando para seus valores, ideais ou aspirações ou usando a crescente confiança existente entre eles;

- c) *consulta* – as pessoas buscam a participação do influenciado no planejamento de estratégias, atividades ou mudanças, onde o suporte e assistência dele são desejados, ou a pessoa está disposta a modificar um pedido para negociar com seus interesses e sugestões;
- d) *agradar* – as pessoas buscam conseguir um pedido com bom humor ou com bons modos ou pensando favoravelmente acerca do outro, antes de pedi-lo para fazer alguma coisa;
- e) *troca* – as pessoas oferecem uma troca de favores, indicam vontade para futuras trocas ou prometem parte dos benefícios se o outro ajudar a executar a tarefa;
- f) *apelo pessoal* – as pessoas apelam para os sentimentos de lealdade e amizade do outro, antes de pedi-lo para fazer alguma coisa;
- g) *coalizão* – as pessoas buscam o auxílio de outras pessoas para persuadir o outro a fazer alguma coisa ou usam o suporte de outros como um argumento para obter acordo;
- h) *legitimidade* – as pessoas buscam estabelecer a legitimidade de um pedido reivindicando autoridade ou direito para fazê-lo ou certificando-se de que seja compatível com as políticas, papéis, práticas ou tradições da organização;
- i) *pressão* – as pessoas usam demandas, ameaças ou lembretes persistentes para influenciar o outro a fazer o que elas desejam.

Yukl e Tracey (1992) verificaram que a persuasão racional, o apelo inspirador e a consulta foram as táticas mais eficazes para se obter o comprometimento dos colaboradores, enquanto a pressão, a coalizão e a legitimidade foram as menos eficazes. Já as táticas agradar e troca foram moderadamente eficazes para influenciar subordinados e colegas, mas não eficazes para influenciar superiores. Observou-se, também, que os gerentes da pesquisa usaram mais o apelo inspirador, agradar e a pressão para influenciar subordinados; o apelo pessoal, a troca e a legitimidade para influenciar colegas; a coalizão para influenciar colegas e superiores; e a persuasão para influenciar superiores.

Krumm (2005) faz uma distinção entre poder e influência. Segundo a autora, as bases do Poder Social, propostas por French e Raven (1959), repousam na capacidade de exercer determinados tipos de controle, mas a real modificação do comportamento ou das atitudes é denominada influência. Para Muchinsky (2004), apesar do *poder* ser visto tanto como influência sobre as atitudes e os comportamentos das pessoas como influência sobre eventos, a *influência* é um conceito fundamental na liderança. O autor ressalta que a eficácia da liderança pode ser compreendida pelo uso eficaz das estratégias de influência. Tanto Krumm

(2005) quanto Muchinsky (2004) citam as táticas de influência definidas por Yukl e Tracey (1992), já descritas anteriormente, para explicar como os líderes, gerentes e administradores podem exercer influência no ambiente de trabalho.

Robbins (1999) usa os termos influência e poder como sinônimos, no decorrer do texto. Para explicar como gerentes e líderes poderão influenciar seus superiores, colegas e subordinados, Robbins (1999) cita as táticas de influência definidas por Kipnis, Schmidt e Wilkinson (1980), com exceção da tática *bloquear*:

- a) *assertividade* – é identificada pelo alto uso de comportamentos como exigir, ordenar e fixar prazos finais para execução de tarefas;
- b) *agradar* (amizade) – agir de forma humilde e fazer com que a outra pessoa sinta-se importante, antes de fazer um pedido;
- c) *racionalidade* – usar de comportamentos como escrever um plano detalhado e explicar as razões do pedido solicitado;
- d) *sanções* – usar de sanções como impedir aumento de salário ou ameaçar a perda do emprego a fim de alcançar obediência;
- e) *troca/barganha* – envolve a troca de benefícios positivos. Inclui oferecer favores ou fazer sacrifícios pessoais a fim de ser atendido;
- f) *apelo superior* (maior autoridade) – buscar a influência de níveis superiores da organização como um adicional para obter a conformidade do influenciado. Inclui fazer um apelo formal aos níveis superiores ou obter um suporte informal de superiores;
- g) *bloquear* – inclui desempenhar as tarefas de forma lenta ou ameaçar de parar de trabalhar;
- h) *coalizão* – inclui a obtenção de suporte dos colegas e subordinados a fim de pressionar o outro para a obediência;

A pesquisa de Kipnis, Schmidt e Wilkinson (1980) revelaram que os gerentes tendem a usar todas as táticas; no entanto, a assertividade e sanções foram usadas com mais frequência para influenciar subordinados; as táticas agradar, troca de benefícios e apelo pessoal foram usadas com igual frequência para influenciar subordinados e colegas; e a racionalidade foi usada com mais frequência para convencer superiores. A pesquisa também revelou que alguns fatores afetam a seleção, por parte do gerente, de uma tática de influência em detrimento de outra: a) o poder relativo do gerente e seus alvos de influência (superiores, colegas ou subordinados); b) a razão para o exercício da influência; c) a resistência da pessoa-

alvo; d) o status/posição dos gerentes na organização; e) o porte da organização; e f) se a organização foi sindicalizada.

Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p. 214) expõem que, enquanto o poder é a força que a pessoa usa para fazer as coisas acontecerem de uma forma pretendida, “a influência é o que você tem¹² quando exerce o poder e é expressa pela resposta comportamental dos outros ao seu exercício de poder”. Conforme os autores, há muitas maneiras de exercer influência nas relações, sendo algumas delas (também citam sete das oito táticas categorizadas por Kipnis, Schmidt e Wilkinson, em 1980): razão, amizade, coalizão, barganha, assertividade, maior autoridade e sanções.

3.1.5 Poder, política, conflito e negociação

Dos capítulos identificados, cinco autores - Daft (2003), Dubrin (2003), Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001), Robbins (1999), Shermerhorn Jr. Hunt e Osborn (1999), já trazem no título do capítulo a associação de poder com política (QUADRO 03). Outros autores, como Davis e Newstrom (1992), Hardy e Clegg (2001), Paz, Martins e Neiva (2004) e Spector (2002) denominam o capítulo de outra forma, mas falam da relação entre poder e política no decorrer do texto. E apenas os autores – Daft (2003) e Wagner III e Hollenbeck (1999) associam, diretamente, poder a conflito, política e negociação.

No texto dos autores citados, observam-se algumas constantes: a) a crença de que o poder, o conflito e a política nas organizações são inerentes e naturais; b) uma visão comum acerca da concepção de política organizacional e dos fatores que propiciam o comportamento político nas organizações; c) alguns autores exemplificam tipos de comportamentos políticos legítimos/ilegítimos, éticos/antiéticos, presentes no ambiente organizacional; e d) praticamente todos os autores apresentaram táticas ou estratégias políticas que os indivíduos, grupos ou departamentos já usam ou poderão usar para alcançar, exercer poder e/ou nele se manter.

De acordo com Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) existem, na literatura, duas visões de política organizacional. A primeira delas é influenciada pela obra de Maquiavel, que explica como obter e manter o poder por meio da ação política: ‘política organizacional’ pode ser definida como a gestão da influência para atingir fins não sancionados pela organização,

¹² Os autores não deixam claro o conteúdo desse “ter” quando se exerce o poder.

ou para atingir fins sancionados por meios de influência não-sancionados. A segunda visão, segundo os autores, considera a política uma função necessária e resultante das diferenças nos auto-interesses dos indivíduos: 'política organizacional' é encarada como a arte do relacionamento criativo de interesses conflitantes, ou como o uso do poder para desenvolver fins socialmente aceitáveis e meios que propiciem um equilíbrio entre os interesses individuais e coletivos (SHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 1999).

Para diversos autores – Daft (2003), Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001), Robbins (1999), Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) e Wagner III e Hollenbeck (1999) - a incerteza e o conflito são naturais e inevitáveis no ambiente organizacional porque as organizações são compostas por indivíduos e grupos com diferentes valores, objetivos e interesses; há uma interdependência entre grupos e indivíduos no desempenhar de suas funções; existem divergências quanto a metas, orientações de tempo, recursos, práticas de recompensa, status e percepções gerais; os recursos costumam ser escassos, o que gera conflito; e as decisões são tomadas num clima de ambigüidade (onde as justificativas não são objetivas e sim abertas às interpretações), pois as pessoas costumam usar de qualquer influência para ver seus objetivos e interesses satisfeitos. Dessa forma, a política é uma forma de usar o poder para alcançar acordos e resolver conflitos, pois inclui discussões informais que permitem aos participantes chegar a um consenso e tomar decisões que, de outro modo, não poderia ser feito (DAFT, 2003); é um modo informal que as pessoas (líderes, gerentes, subordinados) utilizam para alcançar, exercer e proteger o seu poder (DAVIS; NEWSTROM, 1992; DUBRIN, 2003, SPECTOR, 2002); é uma forma de indivíduos, grupos ou departamentos usarem de poder e outros recursos para obterem resultados de acordo com seus próprios interesses (HELLRIEGEL; SLOCUM JR.; WOODMAN, 2001, ROBBINS, 1999).

Paz, Martins e Neiva (2004) não definem política organizacional, porém apresentam a Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983), na qual se observa a relação entre poder e política. Mintzberg (1983) propõe que o comportamento nas organizações é um jogo de poder, no qual vários jogadores (influenciadores internos e externos à organização) tentam controlar as ações e as decisões organizacionais, por meios ou sistemas de influência. Os influenciadores externos à organização poderão usar as normas sociais, a coação formal, o controle direto e admissão no conselho diretor como meios para influenciar os resultados organizacionais. Já os influenciadores internos, além de usarem os sistemas de autoridade, de ideologia e de especialistas, poderão usar a política para exercer poder ou influência.

De acordo com Mintzberg (1983), a política, geralmente, significa três coisas: a) comportamento fora dos sistemas de influência legítimos; b) comportamento designado para

beneficiar um indivíduo ou grupo, ostensivamente à margem da organização como um todo; e c) comportamento de natureza conflitiva, jogando indivíduos ou grupos contra a organização ou uns contra os outros. Para o autor, o sistema político é utilizado pelos influenciadores internos quando ocorrem problemas nos demais sistemas (autoridade, ideologia e especialização) ou quando estes não satisfazem as suas necessidades. Nesse sistema, os jogos políticos – jogos para resistir à autoridade, para conter a resistência à autoridade, para construir bases de poder, para derrotar rivais e para efetivar mudanças organizacionais¹³ – são importantes mecanismos que os influenciadores internos poderão utilizar para afetar os resultados organizacionais. Mintzberg (1983) propõe que o poder, nas organizações, é bem dinâmico, resultando em configurações do tipo: Instrumento, Sistema Fechado, Autocracia, Missionária, Meritocracia e Arena Política. Nessa última configuração de poder, predomina o conflito, pois todos os influenciadores tentam, a todo custo, proteger seus interesses ou perseguir seus objetivos privados (MINTZBERG, 1983).

Quanto aos fatores que propiciam o comportamento político, Dubrin (2003) esclarece que as divergências de interesses e demandas dentro e fora da organização, a forma em pirâmide das organizações, a tomada de decisão quando não existe uma política formal, a necessidade de poder e o machiavelismo são fatores que contribuem para a existência de comportamentos políticos no ambiente de trabalho.

Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001), também citam fatores situacionais e fatores individuais que determinam a presença de comportamentos políticos nas organizações de trabalho:

- a) *fatores situacionais* – é mais provável acontecer o comportamento político quando os recursos estiverem escassos; quando as regras e os procedimentos organizacionais estiverem obscuros e quando não houver um processo de avaliação de desempenho definido e claro;
- b) *fatores individuais* – certas características de personalidade, como uma grande necessidade de poder, um estilo de relacionamento maquiavélico, um alto lócus de controle interno e uma preferência para tomar decisões de alto risco predispõe algumas pessoas a se engajarem em comportamentos políticos.

Por fim, Robbins (1999) também descreve fatores individuais e organizacionais, sendo os organizacionais aqueles que mais determinam a presença de comportamento político. Como fatores individuais têm-se o autocontrole elevado, o lócus de controle interno, a

¹³ Esses jogos serão descritos, de maneira detalhada, no próximo capítulo, “Jogos de poder nas organizações”.

personalidade maquiavélica, o investimento feito na organização, a percepção de alternativas de emprego e as expectativas de sucesso. Como fatores organizacionais, o autor cita a realocação de recursos, os recursos em declínio, as oportunidades de promoções oferecidas; o baixo nível de confiança dentro da organização; a ambigüidade de papéis; os sistemas de avaliação de desempenho não claros; as práticas de alocação de recompensas do tipo soma-zero (ganha-perde); um processo de tomada de decisão do tipo democrático; pressão para alto desempenho e a prática de comportamentos políticos por parte dos superiores.

Alguns autores afirmam que tanto o conflito (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999) quanto a política (DAFT, 2003; DUBRIN, 2003; HELLRIEGEL; SLOCUM Jr.; WOODMAN, 2001, ROBBINS, 1999) não devem ser qualificados como bom ou ruim, pois muitas vezes tornam-se funcionais para a organização.

Como problema, o conflito precisa ser gerenciado mediante barganha e negociação, ou resolvido pela reestruturação das relações de interdependência mediante uso de mecanismos de desacoplagem ou de vinculação de unidades (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999). Ou, ainda, os gerentes podem superar os conflitos usando táticas para reforçar a colaboração e cooperação entre os departamentos: a) criar dispositivos de integração; b) utilizar o confronto e a negociação; c) programar consulta intergrupal; d) praticar rotação de membros; e) criar missão compartilhada e metas superordenadas (DAFT, 2003).

Apesar de não qualificarem a política como algo bom ou ruim, observa-se que alguns autores adotam as nomenclaturas, ético/antiético e legítimo/ilegítimo, para enquadrarem determinados comportamentos políticos. Dubrin (2003) cita 12 táticas políticas éticas e antiéticas que podem ser usadas pelos gerentes:

- a) *éticas* – desenvolver contatos de poder; administrar a impressão que causa nos outros; controlar informação vital; manter-se informado; ser cortês, agradável e positivo; evitar erros políticos (criticar pesadamente um superior em público, passar por cima do gerente com uma queixa ou ‘queimar o filme’ criando antagonismo com os antigos empregados); pedir aos clientes satisfeitos que entrem em contato com o seu superior e elogiar sinceramente;
- b) *antiéticas* – ‘apunhalar pelas costas’; abraçar ou demolir (remover do recinto, rivais que a pessoa prejudicou no passado, com suas ações); fazer com que uma pessoa erre; e jogos territoriais ou guerras de gramado (competir por três tipos de território dentro do moderno jogo corporativo da sobrevivência: informação, relacionamentos e autoridade).

Por sua vez, Robbins (1999) enquadra como legítimo e ilegítimo, alguns tipos de comportamentos políticos presentes no dia a dia das organizações:

- a) *legítimo* – refere-se à política normal do dia a dia, como: reclamar com o supervisor; passar por cima da cadeia de comando; formar coalizões, obstruir políticas ou decisões organizacionais por meio da não ação ou da adesão excessiva a regras; e desenvolver contatos fora da organização por intermédio das atividades profissionais de alguém;
- b) *ilegítimo* – são os comportamentos que violam as regras implícitas do jogo, como sabotagem, denúncias e protestos simbólicos (usar roupas não tradicionais, usar buttons de protesto e faltar ao trabalho alegando doença).

Os autores, ao associarem poder e política, também buscaram apresentar táticas ou estratégias políticas que os gerentes, líderes e administradores podem utilizar para exercerem o poder. De acordo com Daft (2003), o gerente deve ter habilidade e disposição para exercer poder, sendo as táticas políticas para alcançar esse fim: a) formar coalizões; b) expandir redes; c) controlar as premissas de decisão; d) aumentar a legitimidade e a especialização; e) explicitar as preferências, porém mantendo o poder implícito, ou seja, “o poder funciona melhor quando é usado discretamente, pois chamar atenção para o poder é perdê-lo” (DAFT, 2003, p. 428). Para Davis e Newstrom (1992), os líderes poderão usar de algumas táticas para ganhar poder político: a) fazer trocas sociais; b) fazer alianças; c) tornar-se identificado com a mais alta autoridade e/ou figura de poder numa organização; d) controlar informações cruciais para a organização; e) distribuir serviços de maneira seletiva para os colaboradores; f) adquirir símbolos de status e poder; g) realizar jogos de poder e h) formar redes.

Robbins (1999) apresenta sugestões de como os gerentes podem melhorar a sua eficácia política: a) estruturando argumentos em termos de objetivos organizacionais, mesmo que seja em benefício próprio; b) desenvolvendo a imagem certa, de acordo, com o ambiente organizacional; c) ganhando controle dos recursos críticos para a organização; d) tornando-se indispensável para a organização; e) tornando-se visível; f) desenvolvendo aliados poderosos; g) evitando membros ‘queimados’, ou seja, membros com desempenho e lealdade suspeitos; h) apoiando os seus superiores. Além, dessas oito sugestões, o autor também cita a administração de impressão e os comportamentos defensivos para evitar a ação, a culpa e a mudança como exemplos de táticas ou estratégias muito utilizadas, atualmente, para alcançar e exercer poder, nas organizações.

Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) citam algumas estratégias políticas que as pessoas podem usar para alcançar e proteger seus próprios interesses, dentro das organizações:

- a) *evitar agir e assumir riscos* – só trabalhar de acordo com as regras, ‘se fingir de bobo’, tratar as pessoas como se fossem números, coisas ou objetos para ganhar tempo;
- b) *redirecionar as responsabilidades e atribuições* – definir a tarefa de tal forma que ela se torne a responsabilidade formal de outra pessoa; só começar a trabalhar quando toda a papelada estiver no lugar certo, deixando bem claro que só vai seguir os procedimentos; contar a história de outra forma; atribuir culpa a alguém ou grupo que tenha dificuldade em se defender como funcionários demitidos, pessoas de fora, oponentes, minorias; atribuir a causa dos problemas ao mercado, ao declínio da economia etc.; atribuir culpa ao fato de não terem investido dinheiro, o suficiente, para implementar o plano todo;
- c) *defender sua área* - primeiro, compreender quais são as unidades e subunidades que possuem mais poder dentro da organização, podendo depois, controlar recursos estratégicos para a empresa por meio de aquisições e fusões ou mudando as regras do jogo.

Finalizando, as críticas feitas por Hardy e Clegg (2001), em relação às definições de política da literatura gerencial, parecem ser aplicáveis à relação entre poder e política, apresentada pelos autores do comportamento humano no trabalho. De acordo com Hardy e Clegg (2001), os teóricos funcionalistas tendem a definir a política organizacional como o uso do poder não sancionado ou ilegítimo, no sentido de se alcançarem objetivos não sancionados ou ilegítimos. Os autores explicam que essa definição deixa evidente que o poder, quando exercido pela organização (personificado nos administradores, gerentes), é considerado legítimo, independente se a forma como é exercido for abusiva, ou se os objetivos com o seu exercício for de dominação, ou para atingir interesses próprios. Ao contrário, quando o poder é usado fora das sanções formais, é considerado ilegítimo, clandestino, pertencendo aqui o comportamento daqueles que discordam do poder formal. Os autores do comportamento humano no trabalho, apesar de colocarem que os comandantes formais (líderes, supervisores, gerentes e administradores) utilizam e poderão utilizar o comportamento político para obter, exercer poder ou para nele se manter, parecem demonstrar que a política, quando usada por esses comandantes, é legítima, pois justificam que a estão usando para atingir os objetivos organizacionais. Por outro lado, quando o comportamento político é usado para satisfazer

interesses próprios, que não estão de acordo com as sanções formais e as metas da organização, ou, ainda, quando é usado por aqueles que contrariam a organização, é considerado ilegítimo (ver as discussões quanto ao comportamento legítimo/ilegítimo e ético/antiético no subtítulo 3.1.7 “Poder e ética”).

3.1.6 Quem possui poder nas organizações

Apesar de a maioria dos autores dos capítulos analisados “ensinarem” aos atuais ou futuros administradores, gerentes, supervisores e líderes como alcançar poder, como exercê-lo e/ou nele se manter, afirmam que todas as pessoas na organização possuem algum tipo de poder: as pessoas, em toda organização, podem exercer poder para alcançar resultados desejados (DAFT, 2003); o poder, nas organizações, é relativo, pois os indivíduos sempre têm algum poder, alguma capacidade de influenciar, sendo que a quantidade de poder que qualquer pessoa possui pode fluir e refluir à medida que o ambiente no qual esse poder é exercido muda seus membros (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004).

Observa-se, por meio das apresentações feitas nos subtítulos anteriores (Tipos, bases e fontes de poder, Poder e influência e Poder e política) que, apesar de os ocupantes de cargos formais, tais como os gerentes, os supervisores e os administradores, já possuem um poder legítimo ou autoridade, concedidos pela organização e pelos subordinados, além dos sistemas de coerção e de recompensa à disposição, para influenciar outras pessoas e os resultados organizacionais, outras pessoas, dentro da organização, poderão tornar-se “poderosas”, se tiverem vontade e habilidade para usarem as fontes pessoais e organizacionais de poder, as estratégias ou táticas de influência ou, ainda, as táticas políticas.

A Teoria das Contingências Estratégicas (HICKSON et al, 1971), apresentada em subtítulo anterior, evidencia que “quem possui poder”, numa organização, é uma questão instável e bem dinâmica. Até mesmo os líderes e gerentes podem não ser os mais poderosos o tempo todo, pois as fontes pessoais e organizacionais que eles possuem ou controlam podem não ser as mais importantes, num dado momento, para resolver as incertezas ou os problemas críticos pelos quais está passando a organização.

A Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983) também demonstra que “quem possui poder”, nas organizações, é um fato dinâmico e instável. Segundo Mintzberg (1983), todas as pessoas dentro da organização - desde os executivos de alto escalão, os gerentes, os analistas da tecnoestrutura, os especialistas e os operadores de linha - possuem poder, ou seja,

podem afetar os resultados organizacionais. Além destes, o autor também coloca que pessoas ou grupos externos à organização (proprietários, fornecedores, clientes, concorrentes, associações de empregados, família dos membros, comunidade, governo, dentre outros) também influenciam os resultados organizacionais. No entanto, tornar-se-á poderoso o indivíduo ou grupo que utilizar uma base de poder com habilidade política e a organização depender da base que ele controla (MINTZBERG, 1983). Além das pessoas, individualmente, os grupos e departamentos também possuem poder nas organizações de trabalho, podendo usar das fontes estruturais de poder e das táticas políticas para se tornarem os mais poderosos (DAFT, 2003; DUBRIN, 2003; HELLRIEGEL; SLOCUM Jr; WOODMAN, 2001; PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004; ROBBINS, 1999).

Mesmo que os autores do comportamento humano no trabalho afirmem que todas as pessoas na organização possuem poder e que ele pode ser exercido tanto a nível individual quanto grupal e organizacional, observa-se que alguns deles – Dubrin (2003), Krumm (2005), Robbins (1999), Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999), Wagner III e Hollenbeck (1999) e Vergara (1999) trazem importantes considerações acerca do contrapoder (poder dos seguidores). Nessas considerações, observa-se que o contrapoder é possível de ser gerenciado; que é visto por alguns autores como algo positivo, devendo ser incentivado, ou como algo negativo - devendo ser “vencido, extirpado”.

Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) e Wagner III e Hollenbeck (1999) são alguns autores que demonstram que o contrapoder pode e deve ser gerenciado. Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) afirmam, por meio de outras pesquisas, que as pessoas têm grande vontade de obedecer a autoridades. No entanto, nas organizações de trabalho, os subordinados só aceitam ou cumprem uma ordem do patrão diante de circunstâncias especiais, às quais os gerentes devem estar atentos: a) quando o subordinado puder compreender a ordem; b) quando se sentir mental e fisicamente capaz de cumprir a ordem; c) quando acreditar que a ordem não é inconsistente com o propósito da organização; d) quando acreditar que a ordem não é inconsistente com seus interesses pessoais (BARNARD, 1938 apud SHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 1999). Baseando-se ainda nas pesquisas de Barnard, de 1938, os autores colocam que os gerentes e supervisores poderão gerenciar a ‘Zona de Indiferença’ para alcançar a obediência dos subordinados para com seus pedidos. Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999, p. 214) explicam que uma “*Zona de Indiferença* é a faixa de pedidos da autoridade aos quais um subordinado está desejoso de responder sem sujeitá-los à avaliação crítica ou julgamento”. Essa zona de indiferença deriva do contrato psicológico de que a organização (personificada nos gerentes e supervisores) pode prescrever ordens e os

subordinados, se obedecerem, receberão, em troca, incentivos. Os autores explicam que, como essa zona de indiferença não é fixa, os supervisores podem gerenciá-la. Por exemplo, os supervisores podem conseguir que os subordinados atendam pedidos antiéticos (assinar documentos falsos, fazer negócios com os amigos do supervisor, fazer de conta que não vê os erros do supervisor, dentre outros) oferecendo mais incentivos e, com isso, aumentando a zona de indiferença (SHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 1999).

Já Wagner III e Hollenbeck (1999) explicam que o tipo de reação dos subordinados, em relação ao exercício de poder do superior, pode ser gerenciado. Os autores associam a Teoria de Kelman (1953 apud KELMAN, 2006), sobre as reações de conformidade ao poder (obediência, identificação e internalização), com o uso das bases do Poder Social de French e Raven (1959), dizendo que o uso do poder de recompensa e coerção estimula, nos subordinados, a reação de obediência; que o poder de referência estimula a reação de identificação e o uso do poder legítimo e de especialização estimula a reação de internalização.

Quanto à visão negativa do poder dos seguidores, Robbins (1999) é um dos autores que considera o contrapoder como algo negativo, ou seja, capaz de minar a eficácia e a credibilidade do gerente, o qual deverá identificar e vencer os seguidores subversivos, logo após a assunção de seu novo cargo ou de sua nova missão dentro da organização:

“Cuidado com os de baixo! Chefes não são as únicas pessoas nas organizações que detêm poder. Subordinados têm poder também. Eles podem efetivamente minar sua eficácia e credibilidade com ações sutis, como criticá-lo junto a clientes, colegas ou chefes ou excluindo-o de decisões importantes. (...) Quando um gerente assume um novo cargo ou missão, ele precisa logo identificar os subordinados subversivos e tomar medidas para vencê-los. Indivíduos que têm probabilidade especial de se tornarem subversivos incluem subordinados que buscaram sem sucesso o cargo do gerente e aliados próximos à pessoa que o novo gerente está substituindo” (ROBBINS, 1999, p. 253).

Observa-se também, por parte de alguns autores - Dubrin (2003), Krumm (2005), Shermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) e Vergara (1999), uma visão positiva do poder dos seguidores. Nesta visão, esses autores não consideram o poder dos seguidores como um comportamento de resistência, que contraria a eficácia do exercício de poder dos superiores, mas como um importante “nicho” de gestão de pessoas. Essa visão positiva do contrapoder diz respeito ao “empowerment”, comumente traduzido, por esses autores, como “empoderamento dos empregados” ou “compartilhar poder” ou “concessão/autorização de poder”. Geralmente, esses autores o definem como: a) entrega aos empregados de maior controle do ambiente de trabalho, geralmente concedendo a eles algumas das funções

anteriormente controladas por seus supervisores (KRUMM, 2005); b) processo pelo qual os gerentes ajudam outros a adquirir e usar o poder necessário para tomar decisões que afetam a si mesmos e ao seu trabalho (SHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 1999); c) processo no qual se criam condições e habilitam-se as pessoas de todos os níveis da empresa para assumirem responsabilidades na satisfação de seus clientes; d) processo de compartilhar poder com os membros do grupo, aumentando, portanto, seus sentimentos de auto-eficácia (CONGER; KANUNGO, 1988 apud DUBRIN, 2003). Esses autores também evidenciam que as organizações têm obtido diversos graus de sucesso com a implementação dos programas de empowerment, inclusive maior satisfação dos empregados, e até mesmo um aumento no poder total disponível numa organização.

Alguns autores explicam como o compartilhamento do poder poderá ser alcançado: a) compartilhando informações com os empregados; b) dando-lhes estrutura; c) usando equipes para substituir a hierarquia tradicional; d) dando aos funcionários a liberdade para determinar como chegar aos objetivos; e) confiando nos empregados (DUBRIN, 2003). Os autores, Shermerhorn Jr.; Hunt e Osborn (1999) explicam que, para conceder poder aos empregados, os gerentes devem: a) definir claramente os papéis e responsabilidades; b) treinar os funcionários para o exercício de seu novo potencial de influência ou poder; c) oferecer oportunidades para a solução criativa de problemas, junto com a possibilidade de agir.

3.1.7 Poder e ética

A partir do entendimento do significado de *Ética* na língua portuguesa: estudo dos juízos de apreciação referentes à conduta humana suscetível de qualificação do ponto de vista do bem e do mal, seja relativamente a determinada sociedade, seja de modo absoluto (ÉTICA, 1999), observa-se que alguns autores do comportamento humano no trabalho – Dubrin (2003), Krumm (2005), Robbins (1999), Spector (2002), Wagner III e Hollenbeck (1999) e Vergara (1999) estão preocupados, ao associarem poder e ética, em discutir a adequação e inadequação do exercício de poder.

Wagner III e Hollenbeck (1999, p. 273) para responder à pergunta sobre a ética do poder e os custos do abuso – “como devem os detentores do poder determinar se o seu uso é apropriado?” - apresentam três visões que discutem quando o exercício do poder é apropriado ou não:

- a) *perspectiva utilitarista* – julga-se a adequação do uso do poder em termos de suas conseqüências, ou seja, se propiciar “o bem” para o maior número de pessoas é apropriado;
- b) *teoria dos direitos morais* – o poder é usado adequadamente apenas quando nenhum direito nem liberdades pessoais são sacrificadas. Neste caso, os detentores do poder devem respeitar os direitos e os interesses da minoria, bem como procurar o bem-estar da maioria;
- c) *teoria de justiça social* – o uso do poder é adequado quando as pessoas forem tratadas com equidade, certificando-se de que as pessoas dotadas de certos aspectos similares sejam tratadas similarmente e que pessoas dotadas de aspectos diferentes e relevantes sejam tratadas diferentemente, na razão direta das diferenças existentes entre elas.

Dubrin (2003) também cita alguns “princípios orientadores” a que os gerentes podem recorrer para avaliarem quando as fontes de poder, as táticas de influência e as táticas políticas estão sendo usadas de maneira ética ou antiética:

- a) *levar a tática ou estratégia para dentro de você* – usar, em outras pessoas, somente as táticas que a pessoa considerar justas e éticas se fossem usadas com ela;
- b) *é ético o uso do poder e da influência para atingir as metas da organização* - geralmente, é antiético usar as mesmas táticas para satisfazer interesses pessoais, não sancionados pela organização. No entanto, o autor salienta que esse princípio é nebuloso e aberto a interpretações;
- c) *tanto os meios como os fins do comportamento político devem ser levados em consideração* – e não somente os resultados. O autor afirma que estudos, atuais, sobre a ética da política organizacional, revelam que o respeito pela justiça e pelos direitos humanos deveria prevalecer, para o próprio bem da política.

Robbins (1999, p. 263) também fala em maneiras de diferenciar comportamentos éticos de antiéticos, porém, em relação à política, “ainda que não existam maneiras definitivas de diferenciar politicagem ética de antiética, há algumas questões que você deveria considerar”:

- a) *auto-interesse versus as metas organizacionais* – as ações éticas são coerentes com as metas da organização;
- b) *direitos de outras partes* – violar os direitos de outras pessoas para satisfazer interesses próprios é antiético;

c) *concordância ou não com padrões de equidade e justiça* – se o comportamento político não concordar com padrões de equidade e justiça, é considerado antiético.

Robbins (1999) acrescenta que, infelizmente, pessoas poderosas, articuladas e persuasivas são propensas a justificar comportamentos antiéticos como éticos, ou seja, podem torna-se muito boas em justificar que ações de interesse próprio são ações em benefício da organização e podem argumentar, persuasivamente, que atos injustos são, na verdade, justos e corretos. Logo, o autor conclui “se você tem uma base forte de poder, reconheça a capacidade do poder para corromper” (ROBBINS, 1999, p. 264).

Outra autora, Krumm (2005), também deixa transparecer o que seria um exercício de poder ético e antiético, ao falar na ética da liderança carismática:

“os líderes carismáticos antiéticos desejam o poder somente para o benefício pessoal ou para favorecer uma visão pessoal. Eles não toleram oposição e exigem obediência cega de seus seguidores. Não levam em conta as necessidades de seus seguidores e seu único critério moral é o interesse próprio” (KRUMM, 2005, p. 146).

Por fim, Vergara (1999, p. 128) finaliza o capítulo sugerindo que uma forma de exercer poder, positivamente, é compartilhando-o com os colaboradores: “compartilhar é abrir-se para o diálogo, pela explicitação das expectativas empresariais e as da pessoa, pela discussão de como atendê-las e pelo comportamento ético”, sendo este a coerência entre o discurso e a ação.

Por sua vez, Robbins (1999) e Spector (2002) discutem o exercício abusivo de poder. Para os autores, o abuso sexual é uma das formas mais conhecidas de abuso de poder. Spector (2002) explica que alguns supervisores utilizam seu poder para maltratar seus subordinados, na crença de que medidas punitivas são necessárias para fazer com que as pessoas tenham um bom desempenho. Um dos abusos de poder mais conhecido é o assédio sexual, caracterizado por propostas e pedidos sexuais mal recebidos; contato físico indesejado; uso de linguagem ofensiva; constantes convites para encontros amorosos e ameaças de punição pela recusa de pedidos (SPECTOR, 2002). Robbins (1999) relata que, atualmente, há muitas formas “sutis” de assédio sexual: olhares ou comentários indesejados, piadas de mau gosto, artefatos sexuais como calendários de nus no local de trabalho, ou má interpretação de onde termina a linha de ser ‘amigável’ e começa a de ser ‘assédio’.

Para Robbins (1999, p. 248), o “assédio sexual não se trata de sexo, trata-se de abuso de poder”. O autor confirma, por meio de pesquisas, que o conceito de poder é fundamental para entender o assédio sexual: como os supervisores e gerentes possuem o poder legítimo, o poder de recompensar e de coagir em função da sua posição formal de comando, muitos

acham que assediar sexualmente mulheres é extensão do direito de sua posição; e muitos subordinados, colegas e pares assediam suas chefes para desvalorizá-las e destituí-las do poder (ROBBINS, 1999). Interessante notar, pelas colocações do autor, que as vítimas do assédio sexual, no ambiente organizacional são, basicamente, as mulheres.

Quanto às conseqüências, Spector (2002) relata que o assédio sexual é um comportamento indesejado que traz diversas conseqüências para as pessoas envolvidas e para a organização:

- a) pode afetar negativamente o trabalho de uma pessoa;
- b) interfere no desempenho no trabalho;
- c) cria um ambiente hostil e intimidante;
- d) atualmente, apesar de o assédio sexual ser um ato individual, as organizações têm sido responsabilizadas pelo comportamento de seus funcionários, o que ocasiona diversos custos;
- e) o assédio sexual também pode resultar em stress no trabalho, desempenho ruim, ausências e rotatividade (TERPSTRA; COOK, 1985 apud SPECTOR, 2002).

Nos parágrafos anteriores, demonstrou-se que alguns autores, dos capítulos analisados, associam ética e poder ao explicar o exercício adequado e inadequado do poder, das táticas de influência e das táticas políticas. Todavia, observa-se, ao longo dos capítulos, que o comportamento ético parece estar ligado às noções de formalidade/legitimidade, e o comportamento antiético, à informalidade/ilegitimidade. Antes de compreender essa relação, torna-se necessário esclarecer o significado, para os autores dos capítulos analisados, dos termos formal/informal e legítimo/ilegítimo.

A partir das colocações dos autores em seus capítulos, a palavra “formal” parece adquirir o seguinte significado - aquilo que é prescrito e sancionado pela organização por meio das suas normas, regras, políticas de funcionamento e organograma. E a palavra “informal” significa o contrário – o que não é sancionado pela organização, mas podendo ser sancionado pela percepção dos sujeitos envolvidos. Por exemplo, Bowditch e Buono (1992) explicam que líderes informais não são nomeados pela organização, mas os seus pares os percebem como líderes e lhes conferem poder.

Já a palavra “legitimidade”, geralmente, é utilizada pelos autores para conceituar os tipos de poder, especificamente o poder legítimo ou a autoridade formal. Observa-se, por sua vez, que as palavras “formalidade/informalidade”, juntamente com seus significados, são utilizadas pelos autores para definirem legitimidade: se o poder “for sancionado formalmente por uma organização (contratual) ou informalmente apoiado por indivíduos ou grupos

(consensual), será descrito como poder legítimo” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 118); autoridade é o poder legítimo concedido formalmente pela organização e aceito pelos empregados como sendo de direito e próprio da pessoa (HELLRIEGEL; SLOCUM Jr.; WOODMAN, 2001). Essas exemplificações sugerem, então, que é “legítimo” aquilo que for formalmente prescrito pela organização (contratual) e/ou aceito pelos sujeitos envolvidos (consensual). Quanto ao significado de “ilegitimidade”, observa-se pelas colocações de alguns autores sobre o tema “comportamento político” (ROBBINS, 1999; MINTZBERG, 1983) que os comportamentos que não vão ao encontro das sanções formais e das metas da organização são considerados “ilegítimos”. Diferente da concepção de legitimidade observa-se que apenas o ponto de vista da organização foi levado em consideração, para definir o que é ilegítimo. Mesmo que os sujeitos envolvidos (colaboradores) considerem, “consensualmente”, uma tática de exercício de poder, uma tática de influência ou uma tática política como abuso de poder, a organização (personificada pelos comandantes formais) poderá justificá-la como legítima e, até mesmo, como ética.

A partir dos esclarecimentos do que seja formalidade/informalidade e legitimidade/ilegitimidade, observa-se que comportamentos considerados “antiéticos”, por alguns autores, são considerados “legítimos” por outros autores, por serem praticados pelas pessoas que ocupam posições formais na organização (administradores, gerentes, supervisores e líderes formais). Por exemplo, Krumm (2005) afirma que uma liderança carismática antiética significa agir em função de seus próprios interesses, já Robbins (1999) sugere que uma das maneiras de os gerentes alcançarem eficácia política é estruturando argumentos em termos de objetivos organizacionais, mesmo que seja em benefício próprio: “a politicagem eficaz exige a camuflagem de seu interesse próprio. Não importa que seu objetivo seja em seu benefício, todos os argumentos que você organizar em apoio a ele devem ser estruturados em termos dos benefícios que vão acumular para a organização” (ROBBINS, 1999, p. 261).

Outro exemplo: Dubrin (2003) explica que um dos “princípios orientadores” para saber se o exercício de poder é antiético ou ético significa considerar *ético* o uso do poder e da influência para atingir as metas da organização e *antiético* o uso das mesmas táticas para satisfazer interesses pessoais, não sancionados pela organização. Com essa colocação, juntamente com a apresentação de Robbins (1999) dos comportamentos políticos ilegítimos, parece possível inferir que, quando uma tática política é utilizada pelos comandantes formais - mesmo que seja em interesse próprio, mas com a justificativa de que está sendo utilizada para o atingimento das metas organizacionais - é considerada legítima/ética. Porém, quando a mesma tática é utilizada contra a organização (personificada nos gerentes) - por exemplo, os

demais empregados formarem coalizões para reivindicar seus direitos ou resistir – tende a ser considerada como informal, ilegítima, antiética.

3.1.8 Poder, cultura e gênero

Observa-se, nos subtítulos “Tipos, bases e fontes de poder” e “Poder e política”, que fatores individuais e organizacionais determinam as fontes de poder e a presença ou não de comportamentos políticos, nas organizações. Além desses fatores já descritos, alguns autores como Bowditch e Buono (1992), Krumm (2005), Muchinsky (2004), Spector (2002) e Paz, Martins e Neiva (2004) associam outras variáveis – cultura e gênero – ao fenômeno poder.

Quanto à relação entre gênero e poder, Bowditch e Buono (1992), Krumm (2005) e Spector (2002) falam dessa relação ao apresentarem a influência do gênero na liderança. Esses autores descrevem pesquisas que buscaram confirmar as diferenças quanto ao estilo de liderar, entre homens e mulheres e, também, o acesso das mulheres aos cargos de comando formal, nas organizações. Partindo do pressuposto de que, para alguns autores do comportamento humano no trabalho, referenciados neste capítulo, liderança é poder, ou que líderes, sejam nomeados ou naturais, possuem a capacidade de influenciar pessoas e os resultados organizacionais, parece possível dizer que as discussões sobre as diferenças de liderança entre homens e mulheres dizem respeito, também, às diferenças entre homens e mulheres no exercício de seu poder. Dentre os três autores acima citados, Bowditch e Buono (1992) já fizeram essa associação, diretamente, ao intitular a sessão de “Sexo, poder e liderança”.

Krumm (2005) demonstra que as pesquisas sobre os efeitos do gênero, na liderança, ainda são confusas. Bowditch e Buono (1992), Krumm (2005) e Spector (2002) relatam pesquisas sobre o gênero e a liderança eficaz, as quais constataram que as pessoas identificam características ‘masculinas’ (agressividade, competitividade, compartilhamento de riscos) como gerenciais ou como as características de um gerente bem sucedido, nas organizações; e as ‘femininas’ (cooperação, comunicatividade, dentre outras) como não gerenciais. De acordo com os autores, essa percepção, por parte dos superiores que fazem contratações nas organizações, dificultam o acesso das mulheres a cargos de gerência, principalmente gerências de alto escalão, por acharem que elas não possuem as características de um gerente eficaz. Essa percepção também cria o comportamento entre as mulheres de que, para ocuparem cargos de chefia, precisam se masculinizar, a fim de serem bem sucedidas nesse

contexto organizacional, ainda permeado de estereótipos machistas, tornando-se “brigonas”, “severas” e “egoístas”. Quanto ao estilo de liderança e gênero, pesquisas de Eagly e Johnson, de 1990, descobriram que os estilos de liderança de homens e mulheres, em situações de laboratório e de campo, eram mais autocráticos entre os homens e mais democráticos entre as mulheres (BOWDITCH; BUONO, 1992; KRUMM, 2005; SPECTOR, 2002).

As pesquisas que Bowditch e Buono (1992), Krumm (2005) e Spector (2002) relataram sugerem que, numa sociedade patriarcal e competitiva, as referências de lideranças que parecem predominar são as masculinas. Todavia, Krumm (2005) apresentou uma pesquisa sobre liderança e gênero, a qual parece deixar clara a maneira como a mulher exerce liderança e poder. A autora cita a pesquisa de Rosener, de 1990, sobre liderança interativa. Rosener descreveu esse novo padrão de liderança feminina como ‘liderança interativa’, porque a ênfase está na mulher - líder trabalhando para tornar suas interações positivas para todos os envolvidos (KRUMM, 2005). A autora relata que as mulheres da amostra da pesquisa de Rosener comportavam-se da seguinte maneira: a) estimulavam a participação dos empregados de maneira significativa, mas não deixavam o controle de lado; b) mesmo tomando a decisão final, as mulheres da amostra, diante de uma decisão difícil de ser tomada, perguntavam aos empregados o que eles fariam se estivessem na posição delas; c) compartilhavam poder e informações; d) procuravam melhorar a auto-estima dos empregados e transmitir-lhes energia.

Atualmente, à medida que o sistema empresarial torna-se mais globalizado, muitas das orientações que a sociedade, tradicionalmente, caracterizou como ‘femininas’ tornam-se, cada vez mais, componentes importantes para o sucesso organizacional: os “tipos de habilidades necessárias para o sucesso num mercado global, por exemplo, a paciência para desenvolver relacionamentos, comunicações e sensibilidade social em culturas diferentes, são os pontos tradicionalmente fortes das mulheres” (BOWDITCH; BUONO, 1992, p. 138). Todavia, Krumm (2005) e Spector (2002) demonstram que embora a discriminação seja ilegal, observa-se que os ganhos financeiros em postos de liderança e o acesso a posições de gerência de alto escalão ainda são diferentes para as mulheres, as minorias raciais e étnicas: “assim como as mulheres em posições administrativas, os componentes de minorias raciais e étnicas muitas vezes sentem que há um *teto de vidro* que lhes permite ver o que é possível em relação aos postos de liderança, mas que não lhes dá acesso a essas posições” (KRUMM, 2005, p. 152).

Quanto à relação entre poder e cultura, observam-se dois tipos de associação entre os autores: Paz, Martins e Neiva (2004) falam da relação entre poder e cultura organizacional; já

Muckinsky (2004) e Krumm (2005) falam da liderança transcultural ou multicultural, relatando pesquisas que confirmam que o estilo de administrar e gerenciar depende da cultura de cada país.

Paz, Martins e Neiva (2004) afirmam que a Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983), foi um marco teórico nos estudos do poder na área da administração, por ser uma teoria de enfoque sistêmico, que contempla os níveis individual e coletivo, interno e externo, intra e entre grupos, caracterizando, assim, o poder organizacional com dinamismo e fluidez. Após apresentarem a Teoria de Mintzberg (1983), as autoras sugerem que, sem dúvida, o poder é um elemento componente da cultura organizacional, ao mesmo tempo em que dá suporte para mudança ou manutenção para ela:

“Portanto, como esses fenômenos – ritos, mitos e valores, são compreendidos como o poder invisível da organização, e são elementos importantes da cultura organizacional; como os jogos políticos são o próprio movimento do poder e são utilizados por indivíduos e grupos para manter ou mudar o estilo de ser da organização; como as configurações e os estilos de caráter também dão o jeito de funcionar da organização; e como entendemos a cultura como o jeito de pensar, sentir e agir das organizações, compreendemos que, ao investigar o poder organizacional, estamos tratando também da cultura organizacional” (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004, p. 403).

Krumm (2005) demonstra que o estilo de administração, muitas vezes, está estreitamente relacionado com a cultura do país no qual a empresa está baseada. A autora relata que algumas pesquisas encontraram diferenças significativas no estilo de gerenciamento entre os países americanos, europeus e asiáticos (HASHIMOTO; RAO, 1997; HUI; GRAEN, 1997; SUUTARI, 1996; TAYEB, 1994 apud KRUMM, 2005).

Muchinsky (2004) também relata outras pesquisas, as quais confirmam que as forças culturais afetam o tipo de comportamento do líder, geralmente aceito, sancionado e eficaz em um tipo de organização. O autor conclui que essas pesquisas demonstram, então, que não existe um conceito único e universal de liderança.

Em função da associação que os autores do comportamento humano no trabalho fazem com poder e liderança, fica-se como hipótese de que a maneira como é exercido o poder nas organizações de trabalho depende das características da cultura organizacional e, talvez, também da cultura do país onde está inserida a organização.

3.2 ESTUDOS BRASILEIROS SOBRE O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Quanto às pesquisas brasileiras sobre poder nas organizações, no âmbito da psicologia organizacional e do trabalho, observam-se diversos estudos realizados por um grupo de pesquisadores da Universidade de Brasília (UnB) – Côrtes (1999), Costa (2002), Flauzino (1999), Flauzino et al (2001), Martins (1998), Martins (1999), Neiva (1999), Paz (1997, 2004), Paz, Mendes e Gabriel (2001), Vargas (1997) – os quais usaram, como referencial, a Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983).

A partir, então, da Teoria de Mintzberg, alguns desses autores criaram escalas para identificar as configurações de poder (PAZ, 1996, 1997, 2002)¹⁴, bases de poder (FLAUZINO et al, 2001), jogos políticos (CÔRTEZ, 1999), as quais foram utilizadas em seus próprios estudos e nas pesquisas dos outros autores citados. As pesquisas relacionam as configurações do poder organizacional, propostas por Mintzberg (1983), com outras variáveis, organizacionais e individuais.

Côrtes (1999), da Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983), usou as Configurações de Poder e os Jogos Políticos para pesquisar: a) as configurações de poder que melhor representam as relações em duas organizações públicas do Distrito Federal: Assistência aos Servidores de Fundação Educacional (ASEFE) e a Ordem dos Advogados do Brasil (OAB)/DF; b) os jogos políticos que melhor caracterizam o exercício de poder nessas organizações; c) as relações existentes entre as configurações de poder e os jogos políticos que caracterizam cada uma das organizações, relacionando-as entre si. Foram utilizadas as escalas de configuração de poder (PAZ, 1997) e jogos políticos (CÔRTEZ, 1999). Quanto às configurações de poder, a autora verificou que, em ordem preponderante, as configurações Missionária, Autocracia e Sistema Fechado caracterizam a ASEFE e as configurações Autocracia, Missionária e Sistema Fechado, a OAB/DF. Quanto aos jogos políticos, o Jogo de Especialistas caracterizou o exercício de poder em ambas as organizações, seguido do Jogo do Controle Gerencial e Jogo da Denúncia na ASEFE e pelo Jogo de Denúncia na OAB/DF. Por fim, Côrtes (1999) verificou que as relações encontradas entre as configurações de poder e os jogos políticos não apresentaram a coerência proposta por Mintzberg (1983).

Costa (2002) investigou, numa organização pública de prestação de serviços, a percepção dos trabalhadores quanto às configurações de poder, as bases de poder, a percepção de autoconceito no trabalho e a influência das configurações e bases de poder no

¹⁴ Não foram encontrados artigos que expliquem a validação dessa escala. A autoria e as datas são mencionadas em dissertações de mestrado e teses de doutorado e num capítulo de livro da própria autora, Paz (1997).

autoconceito. A autora utilizou a escala de configurações de poder (PAZ, 2002), a escala de bases de poder (FLAUZINO et al., 2001) e a escala de autoconceito no trabalho, construída e validada por ela. Quanto aos resultados, os colaboradores percebem a organização com características de ‘Autocracia’, percebem mais a utilização da base de poder ‘Prerrogativas legais’ e se percebem com autoconceito ‘ajustado’; e a análise de regressão mostrou que as configurações de poder apresentam-se como os preditores mais fortes do autoconceito no trabalho (COSTA, 2002).

Flauzino et al (2001) construíram uma escala para medir as cinco bases de poder de Mintzberg (1983): controle de recursos, competência ou habilidade técnica, controle de um corpo de conhecimento crítico para a organização, prerrogativas legais da organização e acesso aos poderosos (ou habilidades políticas). O processo de validação, realizado em empresas públicas, confirmou a existência das cinco bases de poder. Essa escala foi validada, inicialmente, para a tese de doutorado da autora, na qual Flauzino (1999) elaborou e testou um modelo que possuía como preditores a satisfação com os valores percebidos, as percepções das bases de poder organizacionais e o comprometimento organizacional afetivo e, como variável-critério, as missões organizacionais percebidas. Ao submeter os dados, colhidos com servidores de três organizações públicas (saúde, educação e segurança), às análises estatísticas multivariadas, constatou-se a existência de alta dependência entre as quatro variáveis do modelo, o que impediu de verificar se a satisfação com os valores percebidos, as percepções das bases de poder organizacionais e o comprometimento afetivo predizem as missões organizacionais percebidas. Dessa forma, o modelo que, supostamente, tinha um *caráter preditivo*, revelou-se um *modelo descritivo*, que foi interpretado (FLAUZINO, 1999).

Martins (1998) verificou as relações entre o comprometimento organizacional dos empregados e as configurações de poder no Serviço Federal de Processamento de Dados (SERPRO) durante seu processo de transformação organizacional, no período de 1995 e 1998. Após aplicar as escalas de configurações de poder e o questionário de comprometimento organizacional (Organizational Commitment Questionnaire – OCQ) e fazer as análises estatísticas, o autor concluiu que: a) as configurações de poder e o nível medido do comprometimento organizacional se repetem, tanto em 1995 como em 1998; b) no modelo de variáveis adotado, o peso relativo das configurações de poder para a explicação do comprometimento organizacional é muito superior (75%), se comparado ao peso das variáveis demográficas e funcionais (25%); c) as configurações de poder mais preditivas indicam uma mudança na natureza do comprometimento organizacional, o qual passa a ser mais afetivo e menos calculativo no período em questão (1995 – 1998).

Martins (1999) utilizou a escala de configurações de poder para testar a adequação de um modelo de análise organizacional aplicável às universidades; e para investigar as relações específicas entre variáveis relativas ao indivíduo (titulação acadêmica, área da ciência, regime de trabalho e tempo na função) e à organização (configuração de poder e estilos políticos), esclarecendo suas relações com a efetividade e a avaliação (percebidas e desejadas) dos resultados da universidade. Além de utilizar a escala de configurações de poder, a autora criou e validou cinco instrumentos para medir as demais variáveis da pesquisa, aplicando-os a 307 professores de duas universidades públicas federais. Após as análises estatísticas, os resultados demonstraram que tanto o modelo de avaliação percebido quanto o desejado pelos docentes não estão relacionados à configuração de poder existente nas universidades investigadas (MARTINS, 1999). A autora conclui sugerindo a utilização de uma metodologia qualitativa complementar e a inserção de outras variáveis, para esclarecer essa questão.

Neiva e Paz (2005) considerando o poder organizacional e a influência pessoal como fenômenos diferenciados, identificaram as configurações de poder de duas organizações públicas; verificaram o quanto os indivíduos se percebem como usuários dos sistemas de influência organizacionais e o grau em que se percebem como influenciadores da unidade em que trabalham (autopercepção de influência); verificaram o grau em que os indivíduos são percebidos pelos outros como influenciadores da unidade em que trabalham (heteropercepção de influência); e buscaram estabelecer relações entre as configurações de poder, a auto e heteropercepção de influência e variáveis demográficas. Para medir as variáveis utilizaram escalas, validadas e baseadas nas configurações de poder e nos sistemas de influência propostos por Mintzberg (1983), sendo os instrumentos de auto e heteropercepção construídos e validados por Neiva (1999). O estudo retratou que as organizações têm configurações de poder semelhantes (autocracia e missionária) e os sujeitos se percebem muito mais influentes em comparação com as informações fornecidas por seus colegas de trabalho.

Paz (1997) associou as configurações de poder organizacional com avaliação de desempenho. A autora demonstrou, teoricamente, que a avaliação de desempenho ocupacional implica uma relação de poder:

“Há que se admitir que a avaliação implica uma relação de poder. Há os que avaliam, que aplicam as regras do sistema de avaliação e há os avaliados; há os que alocam recompensas e há os que as recebem; há os que se revoltam com os resultados da avaliação e retiram o seu apoio à chefia por isso e ainda convencem o grupo de colegas a fazer o mesmo; há os que controlam os desempenhos e há os que são controlados e que jogam com suas alternativas de sucesso fora da organização para exercer algum tipo de pressão” (PAZ, 1997, p. 160).

Por fim, Paz (1997) defende a variável poder, não o poder diádico e sim o poder organizacional, como facilitadora da compreensão dos conflitos e favorecedora de suas soluções em avaliação de desempenho. A partir disso, a autora relacionou o como se dá o processo de avaliação de desempenho, em cada tipo de configuração de poder, com a intenção de que as considerações feitas sirvam de reflexão para os profissionais envolvidos com avaliação de desempenho, tanto os que fazem pesquisa como os que fazem aplicação.

Paz (2004) também associou a Teoria do Poder Organizacional, de Mintzberg, com a saúde organizacional. O conceito de saúde organizacional adotado pela autora diz respeito ao equilíbrio nas relações entre a estrutura da organização, o funcionamento organizacional e o bem-estar dos indivíduos. Representando a estrutura e o funcionamento da organização, a autora investigou as variáveis *configurações de poder organizacional* (autocracia, instrumento, missionária, meritocracia, sistema fechado e arena política), *jogos políticos* (jogos de resistência, jogos para construir bases de poder e jogos para afetar a mudança organizacional) e *estilos de funcionamento organizacional* (individualista, burocrático, afiliativo, empreendedor e cívico); e, para representar o bem-estar individual, as variáveis *gratificação* e *desgosto*. Como a autora construiu um ensaio teórico relacionando essas variáveis são sugeridas, no final do capítulo, pesquisas empíricas para esclarecer a dinâmica entre poder e saúde organizacional. Paz (2004) finaliza com uma reflexão de que considerar e estimular o poder nas organizações, em sua dimensão positiva, trará como consequência, provavelmente, a felicidade dos membros da organização:

“No entanto, se dermos mais atenção à conotação positiva do poder, acreditando na sua força para favorecer o alcance de metas e resultados que assegurem a sobrevivência e saúde das organizações, incluindo o bem-estar dos seus membros; se houver admissão de sua importância na construção do social; se houver maior preocupação com o seu papel afirmador e mantenedor da liberdade, do que em sua conotação coercitiva; se houver maior disposição de enfocá-lo em sua dimensão de solucionador de conflitos do que em seu aspecto facilitador de confrontos; se houver credibilidade em sua potencialidade de realizar desejos, de proteger contra a desordem e ameaças nas organizações, percebendo-o como um fenômeno de integração organizacional, certamente estará sendo dada uma grande contribuição para o aperfeiçoamento da vida organizacional, e, conseqüentemente, para a felicidade dos seus membros” (PAZ, 2004, p. 152).

Paz, Mendes e Gabriel (2001) investigaram as relações entre as configurações de poder - autocracia, missionária, instrumento partidário, sistema fechado e meritocracia – e os estilos de caráter narcisista, obsessivo, coletivista, individualista heróico e cívico. Os autores aplicaram, numa amostra estratificada de 200 funcionários, a escala de configurações do poder organizacional; e, em 16 funcionários (chefes e subordinados) dessa amostra,

entrevistas coletivas e semi-estruturadas, para medir os estilos de caráter. O estudo revelou que os empregados dessa organização percebem-na como Sistema Fechado, com forte coalizão interna, tendo padrões de comportamentos associados ao estilo de caráter coletivista, que prima pela coesão grupal e homogeneidade organizacional (PAZ; MENDES; GABRIEL, 2001).

Finalizando, Vargas (1997), apoiando-se no trabalho de Mintzberg (1983), realizou estudo com objetivo de identificar os tipos de configurações presentes na Empresa Brasileira de Pesquisa Agropecuária – EMBRAPA, a partir da percepção dos seus funcionários; e para investigar a possível relação existente entre essa percepção de poder e outras variáveis - biográficas, funcionais e psicológicas (comprometimento sindical). Após aplicar o questionário a 1.013 funcionários, contendo a escala de configurações de poder construída por Paz (1996), uma versão reduzida da escala de comprometimento sindical de Gordon et al (1980) e os dados biográficos e funcionais, a pesquisa apontou os seguintes resultados: a) as configurações que melhor representam a EMBRAPA são a Missionária e a Meritocracia; b) para essas configurações, as melhores variáveis preditoras foram, respectivamente, o Tempo de Organização e o Cargo; c) o comprometimento sindical está associado à presença desses dois tipos de configurações de poder.

Ainda na área da Psicologia, buscaram-se, na base de dados PsycINFO, na Biblioteca Virtual em Saúde (BIREME/OPAS/OMS) e no site da CAPES (na Revista Estudos de Psicologia -Natal), pesquisas brasileiras sobre poder nas organizações, entre os anos de 1970 a 2005. Verificou-se nestas bases de dados que apesar de os artigos conterem a palavra “poder e organizações”, eles não versavam sobre a dinâmica do poder no ambiente organizacional, porém associam as relações de poder às políticas de gestão da organização, ao gênero, ao tipo de profissão e ao racismo: Coelho (1997) analisou as políticas de gestão de Recursos Humanos de uma instituição bancária, baseadas na ‘qualidade total’, como práticas de poder multidimensional sobre os colaboradores, desde o nível ideológico, psicológico até o econômico; Biazzi (1996) discutiu, de forma crítica, o conceito e os estudos sobre comprometimento organizacional, chegando a considerá-lo uma forma sutil de poder com que se defrontam os indivíduos submetidos a novas formas de organização do trabalho; Oichenaz e Beltrami (1995) abordaram o poder feminino nas organizações, principalmente os obstáculos que a mulher enfrenta ao ocupar um cargo de chefia; Lamas, Meinhardt e Bitencourt (1994) também abordaram o poder feminino nas organizações, no entanto, sob o olhar dos mitos de Pandora, Lilith e Eva; Pereira (1999) analisou, por meio de entrevistas em profundidade e observação dos sujeitos em ação, as reelaborações feitas pelas enfermeiras-

docentes sobre uma determinada realidade concreta de poder, na qual estavam inseridas; e Bento (2002) buscou compreender, por meio dos discursos dos gerentes de pessoal (chefes e profissionais de recursos humanos) de duas prefeituras do sudoeste brasileiro, como se dá a reprodução das desigualdades raciais entre brancos e negros, nas relações de trabalho.

Também se pesquisou, na base de dados Scielo Brasil, por assunto, “poder e organizações”, e obtiveram-se poucos artigos. Dentre estes, a pesquisa de Castro (1998) parece ser a única que discorreu sobre as relações de poder nas organizações. A autora, partindo da abordagem teórica de Weber e Bourdieu, analisou as relações de poder em duas escolas públicas de ensino fundamental, situadas na periferia de Belo Horizonte, em dois momentos: a) na interação rotineira do dia a dia, quando é exercido o poder simbólico; b) em determinados momentos, quando a luta por posições de poder ou pela imposição de idéias desvenda o poder, tornando-o manifesto e revelado.

Como as organizações não são objeto de estudo apenas da psicologia (BASTOS et al, 2004), mas também de outras ciências, dentre elas a “Administração”, buscou-se em periódicos nacionais da administração, especificamente na Revista de Administração Contemporânea (RAC) e Revista de Administração de Empresas (RAE), a produção acadêmica sobre o tema, entre os anos de 1970 a 2005.

Observa-se que os autores dos artigos tratam do poder nas organizações a partir de pesquisas empíricas ou ensaios teóricos; estudam o poder como variável independente ou dependente; utilizam uma metodologia de coleta e análise de dados, quantitativa ou qualitativa; vêem o poder como um exercício de dominação da organização sobre seus membros ou como um fenômeno inerente ao ambiente organizacional, o qual pode e deve ser gerenciado para o bom funcionamento da organização; observam que o poder é estudado numa dimensão individual, grupal e organizacional; requisitam diferentes teóricos de diversas ciências para explicar o poder nas organizações; associam poder a outros temas, como características de personalidade, gênero, processos de gestão e liderança.

Em função dessa complexidade e amplitude, optou-se por apresentar as pesquisas por ordem cronológica de publicação, dada a dificuldade de organizar as pesquisas por elementos em comum.

Lobos (1976) apresentou pesquisas de outros estudiosos, as quais denominou ‘científicas e pseudocientíficas’, para elucidar que tanto os indivíduos como os grupos são os possuidores de poder nas organizações; e para demonstrar as técnicas que eles já utilizam ou podem utilizar para alcançar poder.

Motta (1981) fez uma discussão teórica sobre o poder disciplinar presente nas organizações formais (empresas), citando teóricos como Goffman, Foucault, Pagès, dentre outros. Para Motta (1981) a organização, enquanto aparelho, se caracteriza como um modo de ação do poder que pode ser chamado de ‘poder disciplinar’. Esse modo de ação, segundo o autor, se concretiza na organização do espaço, na organização do tempo, na vigilância e nos exames periódicos, sendo que o seu objetivo é sempre, independente das modalidades e intensidades, “formar corpos dóceis e produtivos” (MOTTA, 1981, p. 41).

Garcia (1984) investigou as principais estratégias patronais de controle político da força de trabalho que duas empresas siderúrgicas de Minas Gerais exerceram sobre seus funcionários. Para isso o autor, a partir do modelo de pesquisa de Pagès et al (1979), analisou seis variáveis: sistema disciplinar, política de recursos humanos, formas de controle, política salarial, plano de carreira e ideologia da empresa - mecanismos implícitos de integração, por meio de entrevistas em profundidade, realizadas com os principais executivos das duas siderúrgicas. O autor não explicita o referencial teórico empregado e trata do poder enquanto poder ‘disciplinar’, presente no ambiente organizacional e exercido sobre seus membros.

Matos (1984), por meio de um ensaio teórico, relaciona o “corpo” e o “poder”, discutindo a questão disciplinar do corpo - sua utilização para fins produtivos e organizacionais, sua docilidade requerida, sua rebeldia administrada – presente nas relações de trabalho.

Teixeira (1984), a partir de uma pesquisa de campo e do referencial teórico de Weber, discute a organização das relações de trabalho nas pequenas empresas industriais brasileiras. A autora afirma que é por meio de uma constituição de uma estrutura de poder dentro da empresa que se obtém o controle do processo de produção e da mão-de-obra, para que os objetivos visados pela classe empresarial sejam atingidos. Porém, essa dominação de uma classe pela outra precisa legitimar-se. A grande empresa legitima sua estrutura de poder pelo caráter de impessoalidade, formalidade e profissionalismo, ou seja, pela burocracia. No entanto, a pequena empresa industrial assegura a submissão do trabalho ao capital por intermédio da legitimação de uma estrutura de poder paternalista, ou seja, o gerenciamento e a dominação da mão-de-obra estão investidos na figura do patrão, do dono. Como a organização das relações de trabalho reflete a forma de estruturação da sociedade global, Teixeira (1984) demonstra que, dadas as condições econômicas, sociais, políticas e culturais do processo de industrialização do país, a assessoria técnica gerencial e forma de organização burocrática são inevitáveis e indispensáveis para a sobrevivência da pequena empresa industrial.

Já Garcia, Robrigues e Muniz (1984), para estudar o poder e controle em quatro grandes empresas industriais da metalurgia mineira, a partir do referencial teórico de Foucault, buscaram desenvolver, em seu artigo, um quadro teórico-metodológico capaz de medir, empiricamente, a ‘microfísica do poder’- suas estratégias, lutas e mecanismos. Essa metodologia é, essencialmente qualitativa, e foi caracterizada pelos autores como *histórica-discursiva*, por privilegiar o discurso individual e coletivo; o discurso objetivo e subjetivo; as características ‘dialéticas’ do objeto do discurso e do objeto de análise; por centrar seu inquérito em entrevistas não-estruturadas e informais, num momento com os funcionários do capital (elites organizacionais) e, num outro momento, junto aos trabalhadores diretamente ligados a produção (operários, contramestres e supervisores). Essa metodologia busca investigar sete variáveis que, na opinião dos autores, expressam as relações de poder e controle: a) sistema disciplinar da empresa; b) processo de trabalho; c) política de pessoal; d) plano de carreira (cargos e salários); e) técnicas de integração (cooptação); f) conflitos (interpessoal e intergrupais); g) breve história da organização e evolução do movimento sindical. Como é uma metodologia de natureza qualitativa, os autores sugerem o estudo de caso para investigar essas variáveis nas organizações.

Clegg (1992) apresenta e discute diversas teorias acerca do poder nas organizações. O autor afirma que as teorias modernas de poder, derivadas de Maquiavel ou Hobbes, pressupõem que o poder emana da tecnologia e, conseqüentemente, essas teorias prevêm que a adoção de novas tecnologias aumenta o poder da administração e a marginalização da mão-de-obra. Porém Clegg (1992), à luz da teoria Foucaultiana, após apresentar os recentes debates acerca da especialização flexível e após concluir que mudanças nas técnicas de trabalho engendram resultados distintos, afirma que essa condição não é bem verdade. Para o autor, os administradores são considerados responsáveis pelo controle, nas várias formas, nos vários níveis e nas várias disciplinas que ele assume no ambiente organizacional, sendo, portanto, influentes nos circuitos de poder, quer queiram, quer não. Todavia, Clegg (1992) argumenta que não há um sistema de controle administrativo capaz de eliminar totalmente o arbítrio dos empregados, nem relações de autoridade que possam comandar inteiramente a obediência. “Tudo depende da disposição dos subordinados de submeterem-se ao controle administrativo, e do sucesso das administrações em assegurar o tipo de circulação de poder que lhes permitam realizá-lo” (CLEGG, 1992, p. 95). O autor ainda conclui que tanto as empresas como o poder tem contingências complexas e interdependentes e, até certo ponto, são passíveis de mudança.

Falcini (1993) examinou as configurações do poder, de Mintzberg (1983), que permeiam as organizações. O autor concluiu que nenhuma organização, no mundo real, será exatamente idêntica a esses ‘tipos genuínos’, e “se estas idéias não forem tomadas como visão do mundo, e assim mantidas no status de estrutura referencial teórica, então, sim, poderão contribuir em alto grau para o entendimento de questões relativas ao poder que permeiam as organizações” (FALCINI, 1993, p.15).

Thiry-Cherques (1993) escreveu um ensaio usando Maquiavel para abordar a política nas organizações; a teoria de Pareto para explicar os sistemas de manutenção do poder; e, também, discorreu sobre o impacto do jogo e da manipulação, na eficiência e produtividade das organizações.

Bergamini (1994) faz uma revisão da evolução histórica dos estudos e pesquisas sobre liderança. Ao apresentar a relação entre cultura, carisma, poder e liderança, a autora expõe que a revisão atual dos modelos de liderança tem permitido a retomada do conceito de carisma, bem como uma reavaliação das fontes de poder, dentro das organizações. Segundo a autora, a simples posição hierárquica não parece garantir mais a obediência dos seguidores e que o verdadeiro poder do líder “está vinculado à habilidade interpessoal, sendo assim anterior ao poder formal e não podendo ser confundido com autoritarismo” (BERGAMINI, 1994, p. 112). Para a autora, o maior poder do líder está ligado ao fato de os seguidores o acompanharem sem se sentirem diminuídos por isso, invadidos em suas individualidades ou ameaçados em sua auto-estima.

Freitas (1994), ao apresentar, teoricamente, o comportamento de negociação presente nas organizações, considera estas como sistemas políticos e como espaços onde o poder e os conflitos são inerentes. Dessa forma, o processo de negociação pode ser visto como uma forma de conflito social, uma vez que envolve a defesa de interesses opostos, mas também como uma maneira de resolução de conflitos, já que as raízes do conflito são expostas/analísadas e alternativas são buscadas/viabilizadas (FREITAS, 2004).

Srouf (1994) discute as formas de gestão no mundo e no Brasil dizendo que a mudança, nas organizações, não é um ato indeterminado e, sim, resultado de um exercício político. O autor não discute o poder diretamente, mas considera o processo de gestão uma relação de poder: “é certo que toda forma de gestão constitui uma articulação política de relações de poder (mando e obediência)” (SROUR, 1994, p. 37).

Vieira (1997), a partir de uma pesquisa empírica, discute a importância das variáveis poder, objetivos e instituições na análise da definição de qualidade nas organizações. Com caráter exploratório, o pesquisador fez um estudo de caso comparativo em dois ambientes

institucionais diferentes: o serviço penitenciário brasileiro – estado de Santa Catarina e o serviço penitenciário escocês. Foram aplicadas técnicas qualitativas de coleta de dados: entrevistas semi-estruturadas e não-estruturadas, análise documental e participação em seções de treinamento. Participaram da pesquisa gerentes, técnicos e agentes das penitenciárias. Os dados foram submetidos a um processo de agrupamento para dados qualitativos. Os resultados demonstraram que o serviço penitenciário brasileiro difere significativamente do serviço penitenciário escocês, em termos de definição e de iniciativas de qualidade. Enquanto o primeiro apresenta uma visão legalista de qualidade, que privilegia os objetivos de custódia na organização, o segundo apresenta uma visão de qualidade gerencialista, baseada em programa formal de administração de qualidade (VIEIRA, 1997). O autor não esclarece a definição de poder adotada por ele, nem os dados coletados que mostrariam o tipo de relações de poder presentes nas organizações analisadas. No entanto parece, pelas suas colocações, que o autor vê o poder como uma relação assimétrica de controle dos gestores sobre os membros organizacionais.

Tanto Faria (2001) quanto Motta (2001) e Paula (2001) utilizaram as proposições de Tragtenberg, o qual analisou, em profundidade, a questão da dominação nas organizações (PAULA, 2001). De acordo com essa autora, Tragtenberg, baseando-se no pensamento weberiano, considera *poder* a faculdade de dispor de força ou autoridade para impor deveres; e *dominação*, um tipo especial de poder em que as vontades do dominador são incorporadas pelos dominados, seja por medo, costume ou pela impossibilidade de obter vantagens pessoais. Sobre os artigos, Faria (2001) analisou a relação entre administração, poder e participação, no âmbito da delinquência acadêmica; Motta (2001) teceu comentários sobre a vida e obra do autor; e Paula (2001), a partir de Tragtenberg e de reflexões de outros pesquisadores brasileiros, demonstra que a delinquência¹⁵ ainda persiste no âmbito da pesquisa e ensino da Administração de hoje, no Brasil.

Freitas (2001), a partir dos escritos da autora Herigoyen, explica o que é assédio moral e assédio sexual, tecendo comentários sobre esse fenômeno nas organizações inseridas na cultura brasileira. O assédio moral pode ser caracterizado como toda conduta abusiva que se manifesta notadamente por comportamentos, palavras, atos e gestos que podem causar danos à personalidade, à dignidade ou à integridade física ou psíquica de uma pessoa, colocando em

¹⁵ Segundo Paula (2001), Tragtenberg, no final da década de 70, baseando-se nas percepções do caráter manipulatório das práticas de autogestão e ‘participacionismo’ e atento a relações cada vez mais opressivas e desiguais entre professores, alunos e burocratas do ensino, denunciou a existência de uma ‘delinquência acadêmica’ nas universidades. Isto quer dizer, na visão de Tragtenberg, que os professores e pesquisadores exibiam pouca preocupação com as finalidades sociais do conhecimento, construindo um saber técnico aparentemente neutro e apolítico, mas utilizado como instrumento de poder (PAULA, 2001).

risco o emprego desta ou degradando o clima de trabalho (HERIGOYEN, 1998). Freitas (2001) considera tanto o assédio moral quanto o sexual faces do poder perverso dentro das organizações. Geralmente, discorre a autora, o assédio moral começa pelo abuso de poder, segue por um abuso narcísico no qual o outro perde a auto-estima e pode chegar, às vezes, ao abuso sexual. É um fenômeno que acontece nas relações interpessoais, seja de um superior para com o subordinado, entre colegas e do subordinado para com o superior. Porém, a autora esclarece que a perversidade não provém de um problema psiquiátrico, mas de uma racionalidade fria, combinada a uma incapacidade de considerar os outros como seres humanos e, ainda, salienta que a própria organização pode estar estimulando essa prática. Sabe-se que o dia a dia nas organizações é permeado por disputas de poder e busca de oportunidades para aumentar as arenas de influência; as pessoas, nas organizações, costumam lutar pelos seus interesses, e as organizações instigam essa luta, considerando que uma certa dose de competição e animosidade lhes é até benéfica; observa-se que algumas organizações desenvolvem um ambiente e um clima tão pernicioso que o desrespeito humano é marca registrada (FREITAS, 2001).

Lubit (2002) também discorre sobre o exercício inadequado de poder, na esfera interpessoal, ao explicar o impacto dos gestores narcisistas nas organizações. O autor, além, de discutir teoricamente a natureza e as origens do Narcisismo Destrutivo (ND), realizou um estudo de caso de dois gestores, a partir de relatos, em jornais e revistas, de suas condutas, praticadas nas organizações que gerenciavam. Segundo o autor, o Narcisismo Destrutivo é um problema comum e significativo nas organizações. A aparente autoconfiança, a ambição por poder e a falta de compaixão levam os gestores com personalidade narcisista destrutiva a alcançar, facilmente, posições de poder; ao mesmo tempo, a desvalorização feita aos outros, o foco exclusivo naquilo que é melhor para eles próprios e as dificuldades em trabalhar em equipe podem prejudicar a performance e a moral da organização, e ainda afastar os funcionários mais talentosos (LUBIT, 2002).

Macêdo (2002) analisou o impacto da psicodinâmica do poder e da cultura organizacional no processo decisório de uma organização familiar brasileira. A pesquisadora optou por um estudo de caso, com enfoque qualitativo. Participaram da pesquisa 25 funcionários, ocupantes de cargos de diretoria, assessoria da diretoria e gerência, no período de 1995 a 1997. Para coletar os dados, a autora realizou observação participante em três seminários de cúpula da empresa e entrevistas semi-estruturadas, como complemento, sendo os dados registrados por meio de filmagem. Os dados foram analisados tomando como base a análise psicodinâmica de Pagès (1987) e a análise gráfica do discurso de Lane (1996). Como

resultados, encontrou-se: a) uma supervalorização das relações afetivas, da confiança mútua, da antiguidade, da dedicação e fidelidade; b) as relações entre chefia-subordinados são caracterizadas como autoritárias e paternalistas, havendo uma preferência pela comunicação verbal e pelos contatos pessoais; c) o processo decisório tende ao improvisado, busca consenso e é influenciado pelas relações de poder e por aspectos emocionais, ligados a fatores culturais das empresas familiares.

Misoczky (2003), num ensaio, revisa as formulações de Bourdieu e discute as implicações das suas formulações sobre ‘Campo de poder e Ação’ nos estudos organizacionais, principalmente em relação aos temas da ação social e da mudança. A autora coloca que adotar as formulações de Bourdieu implica romper com uma tradição de estudos organizacionais, principalmente com a tradição estruturalista. No que se refere aos aspectos metodológicos e paradigmáticos, “adotar as formulações de Bourdieu implica trabalhar com a interação do subjetivismo e objetivismo e de forma construcionista” (MISOCZKY, 2003, p. 24).

Paula (2003), num ensaio teórico, ao analisar o gerenciamento do prazer e os efeitos das neuroses narcisistas nas organizações, tece considerações sobre o exercício de uma liderança ou de poder, adequado e inadequado. Utilizando como referencial teórico-analítico o pensamento de Marcuse, a autora esclarece que duas manifestações do desajustamento narcisista nas organizações são a liderança perversa e o assédio moral e sexual. Segundo Paula (2003), líderes com transtornos de personalidade narcisista procuram manter sua posição de poder e tendem a maximizar seus prazeres, sem levar muito em consideração as demandas daqueles que o cercam. E o assédio, demonstra a autora, embora seja favorecido por condições de assimetria de poder, não é um fenômeno exclusivo da relação entre gerentes e subordinados, pois, sendo uma patologia diretamente relacionada com as disfunções narcisistas de personalidade, pode ocorrer entre quaisquer indivíduos, na organização.

Cappelle et al (2004), utilizando-se da abordagem de diversos teóricos, faz uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. Os autores demonstram que as relações de gênero – entre homens e mulheres – nas organizações são influenciadas pelas relações de poder. Apesar das relações de poder no espaço organizacional ainda perpetuarem a dominação masculina sobre as mulheres, observa-se uma maior aceitação e reconhecimento do trabalho feminino por parte dos homens e, também, observa-se que as mulheres têm criado mecanismos de adaptação e de aproveitamento de suas potencialidades no seu ambiente de trabalho (CAPPELLE et al, 2004).

Por fim, Pereira e Carrieri (2005), com o objetivo de refletir sobre o tema dos espaços simbólicos e físicos, representados pelo território, nas organizações, fizeram um estudo de caso de uma empresa de telecomunicações, entre o período de 1990-2002, para apreender as formas concretas e simbólicas de apropriação e reapropriação dos espaços pelos grupos e indivíduos, nessa empresa. Os autores partem do pressuposto de que, na medida em que os indivíduos defendem determinado espaço que lhes interessa, tais disputas envolvem um amplo leque de dimensões, como status, identidade, relações de poder e dominação. Logo, a identificação das dinâmicas de desterritorialização e reterritorialização permitem a compreensão das complexas relações de poder que estruturariam as práticas e os processos produtivos, nas organizações (PEREIRA; CARRIERI, 2005). Os autores coletaram os dados a partir da análise de documentos (relatórios anuais e jornais da empresa e do sindicato), produzidos no período em estudo, e da aplicação de 100 entrevistas, em profundidade, com funcionários, gerentes e representantes da alta administração. A adoção da análise do discurso (AD) permitiu que Pereira e Carrieri (2005) concluíssem que os movimentos de desterritorialização e reterritorialização, na empresa, somados às mudanças nas significações culturais, promoveram duas estratégias: a primeira provocou um desraizamento real e simbólico dos espaços e a segunda tentou fazer com que a organização aparecesse como um novo espaço de trabalho.

3.3 PESQUISAS EMPÍRICAS INTERNACIONAIS SOBRE O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

O levantamento realizado em periódicos internacionais mostrou vários estudos que versavam sobre o poder nas organizações, entre os anos de 1997 e 2007. Entretanto, selecionaram-se algumas pesquisas empíricas em função da sua relevância¹⁶, para ilustrar como o poder nas organizações é tratado na literatura internacional. O resultado dessa busca tende a confirmar a literatura, anteriormente apresentada: que o poder nas organizações é um tema de interesse de diversos pesquisadores que usam referenciais teóricos e delineamentos de pesquisa diferenciados para compreender o fenômeno; que o fenômeno vem associado a diversas outras variáveis de pesquisa como supervisão, liderança, assédio, política, influência

¹⁶ O próprio programa que gerencia o banco de dados seleciona os estudos que são relevantes em função da quantidade de vezes que é citado por outros estudos cadastrados no banco de dados.

social, gênero, negociação, conflito, obediência, dentre outros; que o fenômeno é estudado ao nível pessoal, interpessoal e grupal.

Conforme Raven, Schwarzwald e Koslowsky (1998) o estudo das fontes de poder tem sido um conceito central na psicologia organizacional, bem como em outras análises da interação social, sendo a taxonomia das bases do Poder Social de French e Raven (1959) usada como referência. Com o passar dos anos surgiram muitos estudos (teóricos, laboratório e de campo) baseados nesta tipologia e apesar de muitos deles serem conduzidos num ambiente organizacional, observa-se que esta taxonomia é aplicada em várias outras áreas onde poder e influência estão envolvidos, tais como relações familiares, educação, marketing e psicologia do consumidor, saúde e medicina (RAVEN; SCHWARZWALD; KOSLOWSKY, 1998).

Recentemente, a Teoria do Poder Social de French e Raven (1959) continua sendo referenciada por autores do comportamento humano no trabalho. Nesler et al (1999) desenvolveram e validaram uma escala para mensurar a percepção dos subordinados acerca do Poder Social Global dos seus supervisores, baseados na taxonomia de French e Raven (1959). O processo de validação mostrou que os itens da escala são consistentes; que estão, significativamente, relacionados com as cinco bases do poder social (recompensa, coerção, legítimo, referência e perícia); que a escala demonstrou maior predição para obter o poder global de um supervisor do que o índice tradicionalmente utilizado - soma dos escores das cinco bases de poder social. Além disso, a escala de Poder social global foi muito mais relacionada à obediência dos subordinados do que as cinco bases do poder social, sendo a obediência, na teoria de French e Raven (1959), um importante indicador do sucesso da capacidade do agente para influenciar o alvo (NESLER et al, 1999).

Autores como Peiró e Meliá (2003), considerando o poder como uma troca interpessoal, testaram um modelo bifatorial do poder nas organizações, baseados na taxonomia de French e Raven (1959). Os autores usaram uma amostra de 155 trabalhadores de diferentes organizações, que informaram seu poder e seus conflitos com, aproximadamente, 1.093 membros envolvidos no jogo de papéis, incluindo seus superiores, subordinados e colegas. Os resultados confirmaram que há dois tipos de fontes de poder interpessoal: formal ou da posição (inclui o poder legítimo, recompensa e punição) e informal ou das características pessoais (inclui perícia e referência).

Quanto a poder e hierarquia, Peiró e Meliá (2003) confirmaram que os sujeitos percebem que os seus superiores têm mais poder formal que seus colegas ou subordinados; que parece não haver uma acentuada diferença de poder informal entre superiores, colegas e

subordinados, apesar de os colegas serem percebidos com um maior poder informal; que o poder formal aumenta ao longo do nível hierárquico e que o poder informal dos gerentes é significativamente baixo. Confirmou-se, também, a propriedade assimétrica do poder formal no processo de interação entre os membros num jogo de papéis, ou seja, quanto maior o poder formal dos membros influenciadores sobre o alvo, menor a influência do alvo sobre os influenciadores; e a propriedade de reciprocidade do poder informal - quanto maior o poder informal dos influenciadores sobre o alvo, maior a influência do alvo sobre os influenciadores. Por fim, quanto a poder e conflito, poder formal não aparentou conexão com frequência de conflito. Porém, poder informal (perícia e referência) foi negativamente e significativamente relacionado com frequência de conflito, ou seja, quanto maior a presença de poder informal menor a incidência de conflitos entre os membros (PEIRÓ; MELIÁ, 2003).

Rahim et al (2000), também associaram conflito e poder num estudo transcultural, utilizando a taxonomia das bases do poder social de French e Raven (1959). Os autores investigaram a relação entre as bases de poder do líder (coerção, recompensa, legitimidade, perícia e referência) com o estilo de manejo de conflitos interpessoais (integrando, obrigando, dominando, evitando e chegando num acordo) na efetividade dos subordinados. Fazendo uma comparação com trabalhadores dos Estados Unidos da América e da Bulgária, Rahim et al (2000) verificaram que, no primeiro país, o poder de referência e o estilo integração, utilizado na resolução de conflitos pelos supervisores, foram positivamente associados com efetividade dos subordinados. No segundo país, o poder legítimo dos supervisores foi associado com a efetividade, mas os participantes da pesquisa não perceberam a associação dos estilos de manejo de conflitos com a efetividade dos subordinados.

No subtítulo anterior, “Quem possui poder nas organizações”, demonstrou-se que, recentemente, empresas têm desenvolvido programas de empowerment dos empregados como uma estratégia de alcançar efetividade organizacional. Hechanova, Alampay e Franco (2006) buscaram, numa amostra de 954 empregados Filipinos e seus supervisores, avaliar a relação entre empowerment, satisfação e desempenho, e os fatores (motivação, gênero e natureza das atividades da empresa) que mais influenciam tal relação. Segundo os autores, na literatura, empowerment é compreendido sob duas perspectivas: a) como ações levadas por organizações para compartilhar poder e tomada de decisões com os empregados; e b) de uma perspectiva mais psicológica, envolve a convicção do empregado acerca do significado do seu trabalho, sua capacidade para desempenhar bem seu trabalho, seu senso de auto-determinação e sua autonomia para influenciar os resultados organizacionais. Adotando a segunda perspectiva, Hechanova, Alampay e Franco (2006) verificaram que empowerment psicológico

possui uma relação positiva com satisfação no trabalho e desempenho. Quanto aos fatores que mais influenciam esta relação, a motivação intrínseca, embora tenha sido associada com altos níveis de empowerment e satisfação, não moderou a relação entre empowerment, satisfação e desempenho. Em relação ao gênero, homens informaram maior empowerment que as mulheres, mesmo quando nível de trabalho e desempenho era controlado. Por fim, empregados de call center informaram menos empowerment, em comparação com empregados do ramo de hotelaria, linhas aéreas, estabelecimentos de comida e bancos.

Assim como a pesquisa de Hechanova, Alampay e Franco (2006) revelou, segundo Coleman (2004), apesar de os estudos sobre liderança participativa mostrarem os benefícios de compartilhar poder nas organizações, há o obstáculo da vontade ou não do dono do poder em querer compartilhá-lo. Logo, Coleman (2004) desenvolveu um estudo experimental para investigar se as teorias implícitas de poder (grau de ideais ou convicções competitivas X ideais ou convicções cooperativas à respeito das relações de poder organizacional), dos gerentes, afetariam a sua decisão de compartilhar poder ou não com os seus subordinados. Compartilhar poder é definido como “o ato de aumentar ou apoiar ou não obstruir a capacidade do outro em alcançar os resultados que ele/ela buscam” (COLEMAN, 2004, p. 299). Conforme o autor, nas organizações, compartilhar poder manifesta-se em vários atos como compartilhar liderança, recursos, recompensas e resultados; encorajar a participação na tomada de decisão, ao fixar metas, na resolução de problemas e nas mudanças; delegar autoridade; aumentar a autonomia do trabalhador, dentre outros. Já as teorias implícitas são informações, valores, crenças internalizadas pelas pessoas e que funcionam como um sistema de significados que guia o modo como as pessoas processam e compreendem informações acerca de si mesmo, de outras pessoas e das situações sociais, bem como orienta o modo como as pessoas se comportam (COLEMAN, 2004). Os 98 participantes do estudo, responderam a escala de teorias implícitas de poder (ideais e convicções competitivas X cooperativas) a duas semanas anteriores à situação de laboratório. Em laboratório, os sujeitos foram separados em três grupos e foram preparados, cognitivamente, recebendo estímulos subliminares (palavras) acerca de comportamentos competitivos ou cooperativos ou neutros, e logo após tomavam a decisão, por meio de uma situação problema, se compartilhavam poder ou não com os subordinados. Os resultados indicaram que os gerentes que receberam uma preparação subliminar de teorias competitivas tomaram menos decisões, imediatas e espontâneas, de compartilhar poder com os subordinados, que os gerentes cooperativos e na situação neutra. E, mesmo sem a preparação subliminar, os gerentes com ideais implícitos de

poder mais competitivos tinham, significativamente, menos probabilidade de compartilhar poder que os gerentes com ideais mais cooperativos.

Winter (2000) demonstra que, no século 20, poder, sexo (tanto no sentido de gênero quanto de relação sexual) e violência foram temas centrais de estudos e pesquisas empíricas. O autor afirma que os três temas estão fortemente associados, sendo um campo de pesquisa propício para a psicologia política. O autor, a partir de uma revisão da literatura, evidencia que homens com uma alta motivação para o poder tendem a usar de tratamentos abusivos para com a companheira. Winter (2000) não especificou estes comportamentos no ambiente de trabalho, entretanto, observa-se na literatura internacional que comportamentos abusivos praticados por pessoas em posições de chefia nas organizações têm sido um tema recente de pesquisa.

Tepper (2000) define supervisão abusiva como a percepção do subordinado quanto à magnitude com que seu supervisor empenha em exhibir, continuamente, comportamentos hostis, verbais e não verbais, excluindo contato físico. Por exemplo, ridicularizar publicamente os subordinados, culpá-los por erros não cometidos, dar-lhes um tratamento silencioso, reter informações necessárias para o trabalho da equipe, ameaçar a perda do emprego, dentre outros. Baseados nesta concepção de supervisão abusiva, Tepper, Duffy e Shaw (2001) revelaram, por meio de um estudo quantitativo, que os subordinados resistem às táticas de influência dos seus supervisores, com grande frequência, quando esses são mais abusivos e que a personalidade dos subordinados modera os efeitos da supervisão abusiva. Os autores, a partir da teoria dos cinco fatores de personalidade (neuroticismo, extroversão, fraqueza para experiência, amabilidade e consciência), verificaram que os subordinados com escore baixo no fator consciência (responsabilidade, obediência, autodisciplina) e amabilidade (cooperar, confiar, ofertar-cuidados) resistiam de maneira disfuncional à supervisão abusiva. Por outro lado, subordinados com escore alto no fator consciência resistiam de maneira construtiva à supervisão abusiva (TEPPER; DUFFY; SHAW, 2001).

Já Aryee et al (2007), baseados também na concepção de que a supervisão abusiva é um comportamento de trabalho improdutivo, examinaram os antecedentes da supervisão abusiva e a relativa importância da percepção de justiça (interacional e de procedimentos) como moderadora da relação entre supervisão abusiva e resultados do trabalho – comprometimento organizacional afetivo e comportamento de cidadania. Quanto aos antecedentes, após submeterem os dados à análise de regressão, Aryee et al (2007) confirmaram que o estilo de liderança autoritária, e não a percepção de justiça interacional foi relacionado à supervisão abusiva e que, embora os supervisores tenham uma percepção de

injustiça interacional, o que constitui um ato de provocação, só houve supervisão abusiva entre os supervisores que tiveram um alto estilo de liderança autocrático. Os resultados, também, revelaram que os subordinados abusados demonstraram níveis reduzidos de comprometimento organizacional afetivo e comportamentos de cidadania e que a percepção de justiça interacional, e não de procedimentos, mediaram completamente a relação entre supervisão abusiva e os resultados de trabalho.

Lim e Cortina (2005), ao pesquisarem os tipos de maus tratos interpessoais, no ambiente de trabalho, verificaram que, apesar de os comportamentos de incivilização (desrespeito, descortesias, intenção de prejudicar os colegas, violar regras comuns de trabalho etc.) serem estudados, separadamente, de assédio sexual, ambos estão relacionados. Pesquisando duas amostras de trabalhadoras femininas da Justiça Federal dos Estados Unidos da América, Lim e Cortina (2005) demonstraram que todas as mulheres que informaram terem sofrido assédio de gênero e sexual de seus superiores ou colegas, também tiveram experiências com situações de incivilização (não se observando o contrário). Logo, as autoras afirmam que um ambiente de trabalho desrespeitoso propicia o assédio sexual. Além disso, as autoras verificaram que, à medida que os maus tratos tendiam ao assédio sexual, os resultados relacionados ao trabalho (stress, insatisfação e turnover) e os problemas de saúde física e psicológica das mulheres se agravavam.

Por fim, Aquino, Tripp e Bies (2006) buscaram investigar se variáveis organizacionais (poder e clima de justiça de procedimento) afetavam o tipo de enfrentamento da vítima (se perdão, reconciliação ou vingança) diante de uma ofensa no ambiente de trabalho. Os autores mediram a variável poder por meio de duas dimensões: o status hierárquico relativo da vítima e seu status hierárquico absoluto. O primeiro mediu quem teve mais poder – a vítima ou o ofensor – na situação de ofensa, e o segundo mediu a colocação da vítima dentro da hierarquia da organização (superior, colega ou subordinado), independente da posição do ofensor. Por meio de um estudo de campo, os autores verificaram que, quanto mais alto o status hierárquico absoluto da vítima, mais ela reage por meio do perdão e reconciliação, desde que ela perceba que o clima de justiça de procedimento seja alto; que o status hierárquico relativo da vítima aumenta a reação de vingança somente quando a percepção do clima de justiça de procedimento é baixa. Já o estudo experimental revelou que as vítimas de ofensas usavam menos de vingança ou evitação, dependendo do tipo da ofensa, somente quando percebiam um elevado clima de justiça de procedimentos (AQUINO; TRIPP; BIES, 2006).

Galang e Ferris (1997) integram poder, política e construcionismo social para investigar como o departamento de Recursos Humanos ganha poder ou influência.

Interessante notar, neste estudo, que os autores investigam o poder dentro da organização e no nível do grupo (departamento de RH) e partem de um paradigma interpretativo para mensurar poder e ações simbólicas. Apesar de Galang e Ferris (1997) evidenciarem que o conceito de poder é controverso na literatura, eles definem o poder do departamento de RH em termos do que “o departamento é eventualmente capaz de fazer na organização, sendo isso refletido nos recursos organizacionais e na autoridade formal alocada para o departamento” (p. 1415). Dessa forma, o poder do departamento de RH foi calculado unificando os escores e computando a média dos seguintes indicadores: a taxa de assessoria do departamento, a verba do departamento, o nível hierárquico do RH, extensão das atividades do RH e o envolvimento em planejamento estratégico de negócios. De acordo com os autores, as ações simbólicas são comportamentos mais sutis e indiretos, que servem para criar uma imagem, uma realidade de que o ator possui determinadas características, recursos favoráveis, mesmo que na realidade ele não as possua. Assim, os autores partem da hipótese de que as ações simbólicas do departamento de RH criariam e manteriam a percepção de que a sua função é crítica e estratégica, determinando, conseqüentemente, seu poder dentro da organização. Utilizando uma amostra de 242 organizações, os autores calcularam o grau de poder do departamento de RH, mediram o grau de turnover dos membros da empresa, a taxa de sindicalização dos funcionários, a percepção dos gerentes de RH sobre o uso de ações simbólicas e a percepção dos executivos da empresa acerca da importância do gerenciamento de RH. Os resultados revelaram que as ações simbólicas utilizadas pelo departamento de RH predisseram mais seu poder que o grau de sindicalização, o desempenho do RH e as atitudes dos executivos da empresa para com o departamento de RH.

Buchanan e Badham (1999) relacionaram política e mudança organizacional. A partir de uma pesquisa ideográfica, os autores exploraram a percepção de gerentes seniores acerca de políticas organizacionais, por meio de suas experiências como agentes de mudança. Os autores explicam que o agente de mudança seria qualquer indivíduo que está buscando reestruturar os papéis de uma organização, as responsabilidades, a estrutura, a produção, os processos, os sistemas, a tecnologia, ou outros recursos. Nesse processo, o agente ativará invariavelmente, conflito e resistência. Então, os autores partem da premissa de que o agente de mudança fará uso do poder, de política e influência interpessoal. A partir da análise das entrevistas, Buchanan e Badham (1999) verificaram que os participantes, no seu papel de agentes de mudança, vêem o comportamento político como defensável, dependendo do contexto, apesar de algumas ações específicas parecerem inaceitáveis quando consideradas isoladamente; que esses participantes fizeram uso do comportamento político por uma

combinação de fatores organizacionais e pessoais; que o comportamento político deles, no processo de mudança, serviu para proteger metas organizacionais, bem como objetivos pessoais de carreira. Os autores também verificaram que os gerentes seniores tendem a perceber a política numa perspectiva construtiva, diferindo da conotação negativa (política como algo ilegítimo e para satisfação de interesses próprios) que predomina na literatura.

Recentemente, outros autores confirmam a importância do comportamento político, no desempenho do trabalho. Harris et al (2007) investigaram o efeito da habilidade política do indivíduo na relação entre o uso das cinco diferentes táticas de gerenciamento de impressão (intimidar, exemplificar, agradecer, auto-promover e suplicar) e a sua avaliação de desempenho, feita pelo seu supervisor. Os autores explicaram que o gerenciamento de impressão refere-se ao processo pelo qual o indivíduo tenta influenciar a impressão que os outros têm dele. Já a habilidade política refere-se à habilidade/capacidade de um indivíduo para compreender, efetivamente, outras pessoas no trabalho e usar tal conhecimento para influenciá-las a agirem na direção dos seus objetivos pessoais e/ou organizacionais. Participaram da pesquisa 173 empregados de uma agência estatal, que responderam às escalas de habilidade política e táticas de gerenciamento de impressão, e os seus respectivos supervisores (43), que avaliaram o seu desempenho por meio de uma escala. Os resultados demonstraram que indivíduos que usaram, em alto nível, as táticas de gerenciamento de impressão, e que foram altos em habilidade política foram avaliados mais positivamente pelos supervisores. Em contraste, indivíduos com pouca habilidade política e que usaram, na mesma proporção, o gerenciamento de impressão, foram avaliados de forma menos positiva. De acordo com Harris et al (2007), esses resultados mostram que o indivíduo qualificado, politicamente, parece ser mais capaz de entender os comportamentos dos seus alvos e usar tal conhecimento, em combinação com as táticas de gerenciamento, para influenciá-los. Assim, o comportamento de gerenciamento de impressão, para ser eficaz, deve vir combinado com um nível alto de habilidade política (HARRIS et al, 2007).

Por fim, Brunner e Schumaker (1998), integraram poder, gênero e política em seu estudo. Os autores realizaram um estudo etnográfico entre três líderes políticos (dois homens e uma mulher) de uma escola pública, situada numa crescente comunidade do meio-oeste norte-americano (denominada, pelos autores, 'Nova Visão'), para avaliar se há diferenças entre homens e mulheres quanto às suas orientações de poder – se é “poder sobre” (envolve dominação e controle social) ou “poder para” (envolve produção e colaboração social). As observações realizadas, a análise de documentos, as entrevistas com os próprios líderes e com conhecidos deles na comunidade indicaram que os líderes masculinos agiram conforme o

modelo de controle social e a líder feminina conforme o modelo de produção social de poder, ou seja, os líderes masculinos foram percebidos como ditatoriais, autoritários, tomavam decisões unilaterais, orientavam tarefas conforme seus interesses pessoais, dentre outros, e a líder feminina foi percebida como uma líder mais democrática, colaboradora, orientava as tarefas conforme interesses da comunidade, tomava decisões buscando o consenso, além da efetividade alcançada na administração escolar etc. Brunner e Schumaker (1998) concluem que é mais provável que as mulheres concebam o poder como produção social do que os homens; que a fragmentação social e as formas mais fortes de democracia, nas cidades, estão encorajando o uso de poder colaborador; e que a aplicação de poder colaborador ajuda as comunidades alcançarem metas políticas.

Schultheiss e Brunstein (2002), baseados nos estudos de McClelland e seus colaboradores (os quais demonstraram que a inibição de atividade - grau em que os indivíduos restringem ou controlam seus impulsos emocionais e motivacionais – influencia na forma como a pessoa expressa e usa a sua motivação/necessidade de poder), buscaram testar a hipótese de que os indivíduos com o motivo de poder inibido (Inhibited Power Motive - IPM) seriam mais bem sucedidos na comunicação persuasiva. Partindo de um delineamento experimental, os autores verificaram que os participantes com um IPM e que passaram, anteriormente, por um treino imaginário da tarefa a ser desempenhada na pesquisa, foram julgados pelos observadores como mais persuasivos que todos os demais participantes. Utilizando, também, a teoria da Motivação Humana proposta por MacClelland (1987), Sosik e Dinger (2007), estudaram a relação entre atributos pessoais do líder (necessidade de aprovação social, automonitoramento e necessidade de poder social), estilo de liderança (carismática, recompensa contingente, laissez-faire) e conteúdo de visão (inspiracional e instrumental). Usando escalas para medir as variáveis e a técnica de modelagem por equação estrutural para analisar os dados, Sosik e Dinger (2007) demonstraram que a liderança carismática foi mais positivamente associada com temas de visão inspiracional, enquanto que a liderança por recompensa contingente foi mais positivamente associada com temas de visão instrumental. Verificou-se, também, que os atributos pessoais do líder (necessidade de aprovação social, automonitoramento e necessidade de poder social) moderaram aquelas relações, sendo que, quanto mais elevada foi a necessidade de poder do indivíduo, mais forte foi a relação entre liderança carismática e temas de visão inspiracional, bem como a relação entre liderança por recompensa contingente e temas de visão instrumental.

Kim e Fragale (2005) associaram poder ao comportamento de negociação. O poder em negociação pode ser compreendido pela teoria de poder-dependência, ou seja, o poder de A é

diretamente relacionado com o grau com que B pode receber importantes benefícios da relação com A e que B não conseguiria obter de relações alternativas (KIM; FRAGALE, 2005). A partir dessa estrutura teórica, os autores colocam que, numa situação de negociação, o negociador que possuir mais BATNAS (Best Alternative to the Negotiated Agreement – Melhor alternativa para negociar acordo) atrativas terá menos dependência na negociação focal e, conseqüentemente, possuirá maior poder e obterá melhores resultados de sua negociação. Além disso, negociadores que podem fazer uma maior contribuição à relação (por exemplo, provendo acesso a oportunidades financeiras atraentes) aumentará a dependência da contraparte deles na relação e, por conseguinte, possuirá maior poder e obterá uma maior parte de recompensas. Os autores explicam que os negociadores poderão mudar seu poder usando algumas táticas quanto às BATNAs e às contribuições: a) melhorar a qualidade da BATNA dele (por exemplo, obter trabalho em outras empresas); b) diminuir a qualidade da BATNA da contraparte (por exemplo, dissuadir outros de solicitar o emprego); c) diminuir o interesse dele pela contribuição da contraparte (por exemplo, reduzir o seu interesse ao que está sendo oferecido); ou d) aumentar o interesse da contraparte quanto à contribuição oferecida por ele (por exemplo, melhorar suas habilidades técnicas). E quanto mais benefícios o negociador adquirir na relação com a contraparte, maior será sua Zona de Pechincha. Utilizando uma amostra de 148 estudantes de administração, que negociaram entre si, Kim e Fragale (2005) verificaram que, quando a zona de pechincha do negociador era pequena, o uso de táticas relacionadas às BATNAs teve um efeito maior sobre a alocação de recursos que contribuições, melhorando, conseqüentemente, o poder e o desempenho do negociador. Por outro lado quando a zona de pechincha era grande, as táticas relacionadas à contribuição tiveram efeito mais forte em alocações de recursos que as BATNAs.

Sassenberg et al (2007) associaram poder e atração grupal. Os autores partiram da “hipótese de ajuste regulador” para compreender a atração grupal, sugerindo que os indivíduos se agrupam dependendo da sua avaliação de como os grupos se ajustariam às suas necessidades. Baseados na literatura, Sassenberg et al (2007) indagaram por que os indivíduos seriam diferentemente atraídos para grupos poderosos ou fracos. A partir de cinco estudos, com delineamento experimental, os autores confirmaram que os indivíduos com um foco em promoção (preocupados com criação, realização e perseguição de seus ideais) são atraídos e se ajustam melhor a grupos com elevado poder, porque esses grupos propiciam melhores oportunidades para esses indivíduos sustentarem suas necessidades de realização. Por outro lado, indivíduos com foco em prevenção (preocupados com segurança e com o cumprimento

de deveres) são atraídos e se ajustam melhor a grupos com baixo poder, porque estes necessitam de segurança e assim sustentam as necessidades desses indivíduos.

A exposição desta literatura internacional propicia alguns apontamentos importantes acerca do poder nas organizações. Um desses apontamentos diz respeito ao método. Apesar de haver uma discussão acerca da dificuldade de mensurar o fenômeno (PARSONS, 1999), inclusive nas organizações de trabalho (FISCHER, 2001; KRAUSZ, 1991), observa-se que o método não tem sido uma limitação para o estudo do poder, pois os estudiosos têm utilizado estudos de campo, de laboratório e técnicas de coleta de dados como observações, entrevistas, escalas, questionários, combinados ou não, para mensurar o fenômeno.

Outro apontamento está relacionado às variáveis associadas ao tema poder. Observa-se que variáveis como violência e assédio, política organizacional, influência social e estratégias ou táticas de influência, motivação humana, percepção de justiça, cultura organizacional, saúde no trabalho, conflito no trabalho, comportamento de negociação, liderança, ética, resultados de trabalho (comprometimento, comportamento de cidadania, turnover, absenteísmo, dentre outros) têm uma literatura própria. A amplitude com que são estudadas essas variáveis, no ambiente organizacional, leva a pensar que uma revisão aprofundada da relação de poder com cada uma dessas variáveis (a qual não foi realizada neste estudo), propiciará o levantamento de novos problemas de pesquisa.

Apesar do poder nas organizações estar relacionado a diversas outras variáveis, observaram-se poucos estudos empíricos associando “jogos e poder” no ambiente organizacional. A seguir, no próximo capítulo, verificar-se-á que alguns estudiosos mencionam a importância dos jogos de poder para dinamizar as relações de poder nas organizações (PAZ, MARTINS, NEIVA, 2004). No entanto, observar-se-á que há diversas concepções de jogo na literatura, e que uma concepção de jogos de poder ainda é incipiente.

4 JOGOS DE PODER

Nos capítulos anteriores, buscou-se evidenciar o significado de poder em diversas ciências e como o poder é estudado nas organizações de trabalho. A partir disso, o objetivo deste capítulo é apresentar o significado de “Jogos” e os conhecimentos teóricos e empíricos acerca dos “Jogos de poder”, buscando, assim, evidenciar as informações que justificaram o enfoque no estudo da dimensão *Jogos de poder nas organizações*.

4.1 O JOGO E SEU SIGNIFICADO

Para Huizinga (1980), a noção de jogo é definida e, talvez, até limitada pela palavra que se usa para exprimi-la. O autor demonstra que, em todos os povos, encontra-se o jogo, e sob formas até mesmo semelhantes, mas as línguas desses povos diferem em sua concepção, observando-se que alguns usam apenas uma palavra para defini-lo e outros, mais de uma. Dessa forma, o autor defende que a palavra *jogo* e sua noção não tiveram origem num pensamento lógico ou científico, e sim, na linguagem criadora, ou seja, em inúmeras línguas, e vem sofrendo alterações, ao longo do tempo. O autor ainda acentua que, dentre as diversas línguas existentes no mundo, o latim é a única língua que cobre todo o terreno do jogo com uma única palavra: *ludus*, de *ludere*. *Ludus* abrange os jogos infantis, a recreação, as competições, as representações litúrgicas e teatrais e os jogos de azar (HUIZINGA, 1980). O autor também salienta que, no latim e nas línguas que derivam dele, a palavra *ludus* foi suplantada por um derivado de *jocus*, cujo sentido específico (gracejar, troçar) foi ampliado para o jogo em geral.

Como a língua portuguesa deriva do latim, observa-se, pelo dicionário Aurélio, que o verbete assume diversos significados, assim como colocado por Huizinga (1980). Etimologicamente, a palavra “jogo” vem do latim *Jocu* = gracejo, zombaria, que, tardiamente, tomou o lugar de *ludus* = brincar (JOGO, 1999). Como substantivo masculino, o verbete significa atividade física ou mental, organizada por um sistema de regras que definem a perda ou o ganho. É usado para designar, dentre vários significados, as brincadeiras, passatempos ou divertimentos: *jogos de salão, jogo de damas*; as competições esportivas: *jogos olímpicos, jogo de futebol*; jogos de azar: *jogo da roleta*; atitudes: *escárnio, ludíbrio, manha, astúcia, ardil*; comportamentos e atitudes nos relacionamentos interpessoais: a) *jogo dissimulado* -

comportamento ou atitude de alguém que visa a obter vantagens de outrem; b) *abrir o jogo* – falar com toda a franqueza; c) *esconder o jogo* – ocultar as verdadeiras intenções de um comportamento, de uma atitude; d) *fazer o jogo de* – colaborar com o objetivo ‘de’, atuando com dissimulação ou sem consciência do que faz; e) *ter jogo de cintura* – ter muito jeito, muita habilidade para sair de situações difíceis; f) *jogar limpo* - jogo leal, que respeita as regras. Observa-se ainda, no dicionário, que o verbete também é usado para designar tanto objetos como atividades em diferentes campos de estudo; *no teatro*: jogo cênico, jogo dramático; *na música*: conjunto de registros do órgão ou do harmônio; *na mecânica*: um jogo de manivelas, jogo dianteiro de um carro; *na psicologia*: jogo empregado como meio de investigação ou tratamento psicológico.

Observa-se, pelos significados de jogo na língua portuguesa, que o verbete é usado para designar tanto objetos como atividades, atitudes e comportamentos dos seres humanos. Neste último aspecto, observa-se que o jogo parece adquirir conotações negativas ou positivas, ao designar aqueles comportamentos. Dessa forma, é importante salientar que o objeto de estudo desta dissertação é o *jogo* enquanto comportamento nos relacionamentos interpessoais; e quanto à sua finalidade e ao seu caráter negativo ou positivo, ver-se-á, nas páginas a seguir, que isso difere, entre alguns teóricos.

Observa-se também, na literatura, que o Jogo é estudado em diversas ciências, sejam elas da área de humanas – Filosofia, Psicologia, Economia, Pedagogia – ou da área de exatas, como por exemplo, a Matemática. Não se pretende, aqui, descrever cronologicamente os estudos sobre jogos, nas diversas ciências; porém, alguns teóricos daquelas serão referenciados neste estudo, em função de seus achados dizerem respeito ao jogo enquanto comportamento nos relacionamentos interpessoais e, assim, contribuir, de certa maneira, para a compreensão dos jogos de poder nas organizações de trabalho.

Na filosofia, a obra de Huizinga (1980) sobre o jogo, como elemento “da” cultura, traz importantes reflexões, que parecem contribuir para o entendimento dos jogos de poder nas organizações de trabalho, principalmente quanto à definição do que é o jogo e sua finalidade, quanto à relação entre jogo e competição e quanto ao jogo presente na atividade comercial da sociedade moderna.

Quanto à definição de jogo e sua finalidade, é importante esclarecer que Huizinga (1980) o vê como um fenômeno cultural e não biológico ou psicológico, e estuda-o em uma perspectiva histórica, não científica, em sentido restrito. Após demonstrar que a palavra e a noção de jogo tiveram origem em diversas línguas, o autor, por intermédio das noções

expressas pelas palavras mais comuns na maior parte das línguas européias modernas, como *spielen, to play, jouer, jugar*¹⁷, propõe uma definição formal de jogo:

“O jogo é uma atividade ou ocupação voluntária, exercida dentro de certos e determinados limites de tempo e de espaço, segundo regras livremente consentidas, mas absolutamente obrigatórias, dotado de um fim em si mesmo, acompanhado de um sentimento de tensão e de alegria e de uma consciência de ser diferente da ‘vida quotidiana’. Assim definida, a noção parece capaz de abranger tudo aquilo a que chamamos de ‘jogo’ entre os animais, as crianças e os adultos: jogos de força e de destreza, jogos de sorte, de adivinhação e exibições de todo o gênero” (HUIZINGA, 1980, p.33).

Huizinga (1980) descreve como essas características estão presentes nas brincadeiras infantis, na linguagem, nos mitos e rituais sagrados, nas competições, na guerra, no saber e na ciência, na política, no direito, na poesia e na arte, desde os tempos primitivos até a contemporaneidade. Aliás, para o autor, o jogo já existia antes mesmo do surgimento da civilização, pois, segundo ele, os animais não foram iniciados pelos homens na atividade lúdica. Eles brincam tal como os homens e suas brincadeiras são permeados pelas características do jogo humano: convidam-se uns aos outros para brincar mediante um certo ritual de atitudes e gestos; respeitam as regras que os proíbem morder ou, pelo menos, morder com violência, a orelha do próximo; fingem ficar zangados e, o que é mais importante, eles em tudo isto experimentam evidentemente imenso prazer e divertimento (HUIZINGA, 1980).

Quanto à finalidade do jogo, observa-se que, para Huizinga (1980), a sua função primordial é criar cultura. Como o jogo antecede a própria civilização; como esta surge e se desenvolve a partir da oposição e da luta e, sendo o jogo permeado desses elementos antitéticos e agonísticos, Huizinga (1980) afirma que a cultura surgiu no jogo e, ao mesmo, tempo é jogo:

“O espírito de competição lúdica, enquanto impulso social, é mais antigo que a cultura, e a própria vida está toda penetrada por ele, como um verdadeiro fermento. O ritual teve origem no jogo sagrado, a poesia nasceu do jogo e dele se nutriu, a música e a dança eram puro jogo. O saber e a filosofia encontraram expressão em palavras e formas derivadas das competições religiosas. As regras da guerra e as convenções da vida aristocrática eram baseadas em modelos lúdicos. Daí se conclui necessariamente que em suas fases primitivas a cultura é um jogo. Não quer isto dizer que ela nasça do jogo, como um recém-nascido se separa do corpo da mãe. Ela surge no jogo, e enquanto jogo, para nunca mais perder esse caráter” (HUIZINGA, 1980, p. 191).

¹⁷ Huizinga (1980) escolhe essas línguas por acreditar que elas concebem o jogo de maneira mais distinta e ampla do que outras línguas. O tradutor da obra, João Paulo Monteiro, esclarece em nota (p. 3) que nessas línguas européias, jogo significa tanto *jogar* como *brincar*; e salienta que, ao transcrever a obra do filósofo para a língua portuguesa, deparou-se com a dificuldade de que esta língua obriga, freqüentemente, a escolher um ou outro daqueles dois, sacrificando, assim, uma unidade terminológica que só naqueles idiomas seria possível.

Pelas colocações do autor, observa-se o caráter positivo e dinâmico que é conferido ao jogo e a sua importância para a existência da civilização. Huizinga (1980, p. 234) acentua seu valor afirmando que a civilização não pode existir sem um certo elemento lúdico, pois “a civilização implica a limitação e o domínio de si próprio, a capacidade de não tomar suas próprias tendências pelo fim último da humanidade e a compreensão de que se está encerrado dentro de limites livremente aceitos”. E o autor acrescenta que, para ser uma vigorosa força criadora de cultura, é necessário que este elemento lúdico seja puro; que ele não consista na confusão ou no esquecimento das normas prescritas pela razão, pela humanidade ou pela fé; e que ele não seja uma máscara, servindo para esconder objetivos políticos por trás da ilusão de formas lúdicas autênticas.

Na definição formal de jogo, o autor coloca que uma de suas características é o sentimento de tensão, que, por sua vez, está ligado à competitividade, e “quanto mais estiver presente o elemento competitivo mais apaixonante se torna o jogo” (HUIZINGA, 1980, p.14). Sobre a relação entre jogo e competição, Huizinga (1980) tece considerações que parecem contribuir para o entendimento do tema desta pesquisa, principalmente para a indagação de “por que” o ser humano joga.

Para o autor, a competição possui todas as características formais do jogo e a maior parte das suas características funcionais - ela exprime os elementos antitéticos e agonísticos que fazem a civilização se desenvolver, ela presume a idéia de ganhar e a luta entre parceiros ou adversários. Segundo Huizinga (1980), as pessoas jogam ou competem entre si “*por*” alguma coisa, “*em*” alguma coisa e “*com*” alguma coisa.

“*Por*” alguma coisa significa o objetivo pelo qual as pessoas jogam, que, para o filósofo, é, antes de tudo, a vitória. Ser vitorioso ou ganhar o jogo tem um significado muito importante, pois ao obter frutos, como a honra, a estima, o prestígio, a pessoa adquire um aspecto de superioridade (HUIZINGA, 1980). E a busca de superioridade ou o desejo de ser elogiado e homenageado por suas qualidades, na visão do autor, é um dos incentivos mais fortes para o ser humano atingir a perfeição, tanto individual quanto social, desde a vida infantil até aos aspectos mais elevados da civilização. Ao falar do objetivo pelo qual as pessoas jogam, o filósofo estabelece uma relação do jogo com o poder - “o instinto de competição não é fundamentalmente um desejo de poder ou dominação” (HUIZINGA, 1980, p. 57). O autor esclarece que o objetivo primordial do jogo é o desejo de ser melhor que os outros, de ser o primeiro e ser festejado por esse fato, é de ganhar. O fato de resultar, dessa vitória, um aumento de poder, para o indivíduo ou grupo, tem importância secundária.

“Em” alguma coisa parece significar, para o autor, os critérios nos quais as pessoas dão demonstrações de sua superioridade. Os homens entram em competição para serem os primeiros “em” força ou destreza, em conhecimento ou riqueza, em esplendor, generosidade, ascensão nobre, dentre outros (HUIZINGA, 1980).

E o “com” parece significar os recursos que se utilizam na competição. Conforme o autor, os homens jogam “com” a força do corpo ou das armas, com a razão ou com os punhos, defrontando-se uns e outros com demonstrações extravagantes, com palavras, fanfarrônicas, insultos, e também com astúcia.

A relação estabelecida por Huizinga (1980) entre jogo e competição demonstra que os termos acabam sendo considerados como sinônimos. Analisando essa associação, parece possível dizer que o jogo possui quatro elementos: *parceiros ou adversários*, que lutam entre si; um *objetivo* (“por”), pelo qual as pessoas jogam; *critérios* (“em”), nos quais se busca demonstrar a superioridade; *recursos* (“com”), com os quais se busca alcançar a superioridade; e uma *função* - o jogo como um todo possui uma função ou uma finalidade, não somente para quem joga, mas para o contexto macro, onde se inserem as pessoas envolvidas.

Outra contribuição de Huizinga (1980) é a reflexão acerca da presença do jogo na atividade comercial, pois, neste estudo, as organizações, incluindo as comerciais, são o contexto de verificação dos jogos de poder. Segundo o autor, a competição comercial não faz parte das imemoriais formas sagradas do jogo; ela surgiu, apenas, a partir do momento em que o comércio incorporou a idéia do “recorde” (originária das competições esportivas) em suas atividades. Inicialmente, o “recorde” era simplesmente um memorando, uma nota que o dono de uma estalagem escrevia numa parede, registrando o fato de tal corredor ou viajante ter sido o primeiro a chegar, depois de percorrer um certo número de quilômetros (HUIZINGA, 1980). No entanto, posteriormente, a estatística, a técnica, a publicidade e a propaganda contribuíram para promover o espírito de competição nas organizações comerciais, o qual pode ser observado de duas maneiras: a) os negócios são transformados em jogo - as grandes companhias, com as estatísticas de vendas e de produção, introduziram o espírito de competição lúdico nos funcionários, para acelerar a produção; b) ao invés do negócio virar jogo, o jogo se transforma em negócio - há grandes companhias que constituem suas próprias associações esportivas, chegando até a contratar operários em função de sua habilidade para o futebol e não de sua competência profissional (HUIZINGA, 1980).

Conforme salientado anteriormente, Huizinga (1980) atribui importância ao “jogo” para o desenvolvimento da civilização. Todavia, o autor afirma que o elemento lúdico, tal

como existia nas sociedades primitivas, encontra-se em decadência desde o século XVIII, época em que florescia plenamente. Ainda, segundo o autor, é difícil distinguir o que é jogo e o que não é jogo, na sociedade contemporânea, porque esta foi invadida por uma falsa idéia do lúdico, que ele nomeou de “puerilismo” - o qual, na visão do autor, parece ser o mais adequado para designar a mistura de adolescência e barbárie que se observa na vida moderna. Talvez a participação de grandes massas, semi-educadas no movimento espiritual internacional, o relaxamento dos costumes e a hipertrofia da técnica sejam, em grande parte, responsáveis por esse acontecimento (HUIZINGA, 1980).

Observa-se, no pensamento de Huizinga (1980), que a palavra “lúdico” e “jogo” são sinônimos. Inicialmente, ao ler a obra, cria-se uma confusão, talvez em função de que, no cotidiano da cultura brasileira, ambos sejam usados distintamente. Comumente, observa-se, no cotidiano, que a palavra “lúdico” é usada para designar jogos ou brincadeiras infantis e parece vir carregada de conotações positivas – algo espontâneo e prazeroso. Por outro lado, observa-se que a palavra “jogo”, nos relacionamentos interpessoais, parece adquirir conotações negativas ao significar competição, rivalidade e dissimulação, com finalidades, de obter algo de interesse próprio.

Comparando com Huizinga (1980, p. 221), parece que o jogo, para ele é o equivalente de lúdico para a cultura brasileira: “no verdadeiro jogo é preciso que o homem jogue como uma criança, com espontaneidade e despreocupação”. Também, nos parágrafos anteriores, deixou-se claro o quanto o autor conferiu um caráter positivo e dinâmico ao jogo, por considerá-lo força criadora de cultura. Quanto à rivalidade e dissimulação, estas, em sua visão, não parecem qualificar o jogo negativamente. De acordo com o autor, observa-se, nas culturas primitivas e nas tradições populares, casos de jogos onde “o ato de superar o outro em astúcia, fraudulentamente, tornou-se ele próprio o motivo da competição, como se fosse um novo tema lúdico” (HUIZINGA, 1980, p. 60).

Faz-se importante ressaltar que Huizinga (1980) não classificou o jogo como positivo ou negativo (essas nomenclaturas foram usadas, anteriormente, como inferência), e esclarece que não teve o objetivo, em sua obra, de tratar do falso jogo ou do não jogo. Todavia, observa-se, no decorrer da exposição de suas idéias, de forma pulverizada, alguns comentários sobre o que não seria um jogo. Um desses comentários diz respeito à relação entre jogo e seriedade¹⁸. O autor coloca que, lingüisticamente, o oposto de jogo é seriedade. Geralmente, esta é definida de maneira exaustiva pela negação de jogo – seriedade significando ausência

¹⁸ O autor tece os comentários acerca de jogo e seriedade, em vários momentos, nas páginas 21, 51, 234-236.

de jogo ou brincadeira. Embora o conceito de seriedade procure excluir o jogo, este pode incluir a seriedade, pois há muitos jogos que são considerados extremamente sérios, para quem os joga (HUIZINGA, 1980). Para o autor, o jogo é uma entidade autônoma e está fora do domínio da moral, não é em si mesmo bom ou ruim. Porém, caso as pessoas se perguntem se sua ação é lícita, como jogo, ou como um dever que lhes é exigido, basta acessar a consciência moral, pois “o que torna séria uma ação é seu conteúdo moral” (HUIZINGA, 1980, p.234).

Em outros comentários, o autor coloca que a essência do jogo é o cumprimento das regras e que seu descumprimento torna o jogo um não-jogo¹⁹; e, ainda, quando “certas formas lúdicas são utilizadas conscientemente ou inconscientemente para ocultar determinados desígnios políticos ou sociais, ter-se-á um falso jogo” (HUIZINGA, 1980, p.227).

Diferentemente de Huizinga (1980), outros estudiosos da Psicologia concebem o jogo com uma finalidade basicamente negativa, sendo Berne (1977) um desses estudiosos. O autor estudou o jogo ao nível das relações interpessoais e criou uma taxonomia de jogos, a partir de suas observações clínicas. Para Berne (1977, p. 49) o jogo é definido como sendo “um conjunto repetido de transações²⁰ que se desenrolam até um desfecho definido e previsível”. De acordo com o autor, todo jogo é basicamente desonesto, possui uma motivação oculta e seu desfecho tem um certo caráter de dramaticidade e é constituído pelos seguintes elementos: uma tese; uma antítese; um objetivo; envolve determinados papéis; possui uma dinâmica; é constituído por uma série de lances (como se fossem estímulos em um ritual), com uma cilada ou ‘truque’, no meio e no fim; e oferece vantagens (funções estabilizadoras, sejam elas biológicas, existenciais, psicológicas ou sociais), para os indivíduos envolvidos. O jogo possui um caráter negativo porque o autor parte do seguinte princípio: nos relacionamentos sociais, o ser humano anseia por reconhecimento, necessita de estímulos e busca estruturar o tempo (horas de vigília). O método mais comum e mais conveniente, mais confortável e útil de estruturar o tempo é uma estruturação material mais conhecida como ‘trabalho’ ou ‘atividade’. Mas, além destas, o ser humano estrutura seu tempo por meio de rituais (‘boas maneiras’), de divertimentos (passatempos), de jogos e de intimidade. Dentre todos, a intimidade (sinceridade) é a “única resposta completamente satisfatória aos anseios de estímulo, reconhecimento e estruturação do tempo” e o “jogo é um mero substituto do ato de viver a verdadeira intimidade” (BERNE, 1977, p. 22).

¹⁹ Ver p. 14 e 59.

²⁰ *Transação* é a unidade das relações sociais, engloba um estímulo e uma resposta (BERNE, 1977). As transações seriam as relações interpessoais com o conjunto de ação/reação.

Berne (1977) explica que os jogos são aprendidos na infância e repassados de geração em geração, e, além de terem a função social de estruturar satisfatoriamente o tempo do indivíduo, evitam a intimidade na vida diária; por vezes, são necessários, para a manutenção da saúde em determinados indivíduos, devido à precária estabilidade psíquica; e são, também, componentes integrais e dinâmicos do plano de vida inconsciente de cada indivíduo. O autor, em 1977, descreveu 35 jogos e os classificou, de acordo com sua função social, em sete categorias: a) jogos da vida; b) jogos conjugais; c) jogos de reuniões sociais; d) jogos de sexo; e) jogos do submundo; f) jogos de consultório; g) jogos bons (são aqueles que contribuem tanto para o bem estar do outro jogador quanto para o desenvolvimento de seu agente). Segundo o autor, para relacionar-se com os outros, sem usar de jogos, é importante buscar a autonomia, ou seja, ampliar a consciência acerca de si mesmo e do outro, ser espontâneo e praticar a intimidade (sinceridade).

Krausz (1990) também é outra autora que concebe o jogo de forma negativa, além de contextualizá-lo no ambiente organizacional. A autora afirma que a cultura da organização estabelece os padrões formais e informais de comportamento, estimulando, assim, determinados tipos de transações, ou seja, criando condições mais ou menos favoráveis para que as pessoas usem seu tempo em jogos, atividades (trabalho) ou intimidade. Segundo a autora, os jogos, como em toda a teoria da análise transacional, têm uma função negativa no relacionamento humano e, nas organizações, a baixa produtividade, o baixo nível de motivação, os acidentes de trabalho, a diminuição da capacidade de resolver problemas, o alto índice de absenteísmo e turnover são os indicadores da presença de jogos. Krausz (1990), a partir da classificação de jogos propostas por Berne (1977), cita alguns jogos comuns no ambiente de trabalho, dentre outros:

- a) *Agora te peguei, seu...* - as pessoas que utilizam esse tipo de jogo estão sempre atentas aos erros dos outros para poder acusá-los; ou então, criam situações ambíguas (armadilhas) ao sonegar informações, ao fazer pressão e ao criar confusão, para que alguém incorra em erro;
- b) *Sim, mas...* - aqui, geralmente, chefias autoritárias rebaixam e desvalorizam colegas e subordinados, com o objetivo de provar que eles são incapazes;
- c) *Acossado* - jogado por pessoas que assumem o papel de vítima ou do indivíduo que sempre está disposto a sacrificar-se pelo chefe, pelo trabalho, pela família, pelos amigos e por isso não lhe sobra tempo para cuidar de si mesmo, de modo que suas tentativas de ajudar são sempre mal sucedidas;

- d) *Veja o que me fez fazer* - é um jogo utilizado por pessoas que colecionam sentimentos de ódio, ressentimento, inadequação e procuram culpados para os seus erros;
- e) *Por que sempre eu?* - também é um jogo feito por pessoas que gostam de assumir o papel de vítima e de injustiçada;
- f) *Briguem vocês dois* - é um jogo preferido por pessoas que têm fantasia de onipotência ou que usam caminhos tortos para atingir seus próprios objetivos.

Ainda na Psicologia, Palazzoli et al (1998), ao usarem o jogo como uma metáfora, para estudar a dinâmica familiar, trazem algumas contribuições para o entendimento da sua dinâmica, além de concebê-lo como um fenômeno presente nas relações interpessoais. Baseando-se na dinâmica dos jogos convencionais (jogo de futebol, tênis, xadrez etc.), os autores afirmam que o termo *jogo* produz imediatamente associações com as idéias de grupo, equipe e sujeitos (jogadores); posições (comando, ataque, defesa); estratégias, táticas, movimentos, habilidade e alternância de turnos (seqüência temporal). Quanto a sua dinâmica, um jogo é “sempre o produto das intervenções alternadas de cada jogador que, motivado a ganhar, individualmente ou em grupo, dentro de regras explícitas, consensualmente aceitas, executa a toda hora a sua jogada, após a jogada adversária” (PALAZZOLI et al, 1998, p. 188).

Todavia, na Psicologia, também se observa que o jogo é visto como um fenômeno positivo. Para Población Knappe (1998), o jogo pode ser compreendido como um meio de aprendizagem, utilizado tanto por diversos animais superiores quanto pelo ser humano:

“O jogo é o meio pelo qual diversos animais superiores e, muito especialmente o ser humano, põem-se a explorar e conhecer o ambiente e a trocar informações com objetos e seres vivos, com a finalidade tanto de conhecer o mundo e conhecer a si mesmos, como de aprender a aprender e, portanto, de conseguir integrar esquemas de adequação funcional ao seu redor” (POBLACIÓN KNAPPE, 1998, p. 34).

A partir dessa conceituação, Población Knappe (1998) defende a utilização do jogo no processo de psicoterapia como um recurso dramático, por meio do qual o indivíduo poderá representar conflitos internos de forma imaginativa e inventiva, ou seja, num baixo nível de tensão; com isso, poderá quebrar estruturas rígidas de reações ao meio ambiente e na relação intrapsíquica, possibilitando a criação de novos modelos, mais abertos, flexíveis e espontâneos de estar no mundo. Blaia (1984) demonstra que o jogo dramático também poder ser utilizado no ambiente organizacional para trabalhar, principalmente, conflitos interpessoais, possibilitando aos indivíduos envolvidos encontrar respostas novas e criativas para resolvê-los.

Na Economia e na Matemática, o jogo também é estudado. Segundo Ricavet (2003), a Teoria dos Jogos constitui, atualmente, um ramo da matemática aplicada, bem como um campo de pesquisa aberto à Economia, à Ética e à Política. O autor explica que a Teoria dos Jogos estuda as situações de cooperação e de conflito entre os agentes capazes de efetuar, isoladamente ou em grupo, uma seleção entre várias estratégias possíveis, para entrar em acordo. Estuda, principalmente, dois tipos de questões: qual é a conduta racional a se ter em uma interação e como os agentes que participam de uma interação vão-se comportar. Conforme Ricavet (2003), a Teoria dos Jogos foi desenvolvida em estreita relação com a interrogação filosófica sobre a natureza da conduta racional, notadamente em situações de conflito ou busca de acordo. A Teoria dos Jogos é aplicada a um grande número de problemas morais e políticos, entre os quais estão a divisão dos povos, a formação e a modificação das alianças, a negociação e a dissuasão, a ameaça, as promessas e o segredo (RICAVET, 2003). Por exemplo, Teixeira, Mac Dowell e Bugarin (2003) aplicam a teoria dos jogos para analisar a decisão de dois prefeitos de municípios brasileiros quanto à adesão e a permanência nos consórcios intermunicipais de saúde, no entanto, não se investigou estudos que relacionassem poder nas organizações e a teoria dos jogos.

Na Pedagogia, especificamente aplicada no contexto empresarial, os estudos de Gramigna (1993) sobre os jogos de empresa oferecem, também, compreensões acerca da dinâmica do jogo e de sua finalidade. A autora define o jogo como “uma atividade espontânea, realizada por mais de uma pessoa, regida por regras que determinam quem o vencerá. Nestas regras estão o tempo de duração, o que é permitido e proibido, valores das jogadas e indicadores de como terminar a partida” (GRAMIGNA, 1993, p. 4). Interessante notar que, nessa conceituação, o jogo possui um sentido de competição. Segundo Gramigna (1993), decompondo-se a definição de jogo, tem-se as seguintes características:

- a) *é uma atividade livre* – as pessoas jogam quando sentem vontade. Ninguém é obrigado a jogar um ‘volezinho de final de semana’ se isto não lhe der prazer;
- b) *realizado por mais de uma pessoa* – alguns jogos dão a impressão de que têm somente um jogador, por exemplo, o xadrez no computador. Porém, quando se toma essa situação ao “pé-da-letra”, dois jogadores serão visualizados: o que está na frente do vídeo e o idealizador do jogo, presente em sua capacidade inventiva;
- c) *regido por regras que determinam quem vencerá* – as regras explicitam formas de vencer e declaram aberta a competição entre os participantes.

Além dessas, a autora acrescenta que, durante o jogo, observam-se reações e comportamentos peculiares, como a ludicidade e a imaginação, um certo grau de tensão entre os jogadores e atitudes espontâneas.

A partir dessa conceituação, a autora propõe a definição e a utilização dos jogos de empresa como um recurso de aprendizagem. De acordo com Gramigna (1993), o *Jogo de empresa* é um jogo simulado que retrata situações específicas da área empresarial, com objetivos de aperfeiçoar habilidades técnicas e aprimorar as relações sociais dos participantes. Enquadra-se como um jogo simulado porque, para a autora, é uma atividade planejada previamente pelo facilitador, na qual os jogadores são convidados a enfrentar desafios que reproduzem a realidade do seu dia-a-dia, onde todas as decisões são de responsabilidade do grupo e as tentativas para vencer o jogo são estimuladas pelo facilitador. A autora confirma que, no jogo simulado, estão presentes as características do jogo real: regras definidas, presença do espírito competitivo, possibilidade de identificar vencedores e perdedores, ludicidade, fascinação e tensão. A diferença é que, no jogo real, as sanções são reais e podem custar a perda de cargos, confiança, prestígio e trabalho (GRAMIGNA, 1993).

Observa-se, ao longo desta seção, que o jogo assume diversos significados, além de ser estudado em diversas ciências. Apesar de se referenciarem, apenas teóricos que estudaram o jogo ao nível da relação interpessoal, observa-se que estes estudaram-no com significados e finalidades diferentes: alguns o vêem como competição (GRAMIGNA, 1993; HUIZINGA, 1980); como um meio de aprendizagem (BLAIA, 1984; GRAMIGNA, 1993; POBLACIÓN KNAPPE, 1998); como um comportamento negativo ou com finalidade negativa (BERNE, 1977; KRAUSZ, 1990); como um fenômeno dinâmico (PALAZZOLI et al, 1998). Dentre todos, parece que Huizinga (1980) foi o teórico que estudou o jogo de uma maneira mais ampla.

Nos próximos subtítulos, demonstrar-se-á que ainda há poucas pesquisas empíricas sobre jogos de poder nas organizações.

4.2 JOGOS DE PODER

Em vez de tratar diretamente dos conhecimentos acerca dos jogos de poder nas organizações, é importante apresentar os estudos de Steiner (1986) para mostrar que, apesar de os “jogos de poder” aparentarem identidade própria, eles são uma junção de dois verbetes, os quais são estudados como fenômenos independentes e diferenciados, em diversas ciências,

por diferentes teóricos, como já evidenciado nos capítulos anteriores e no item 4.1. Como se observou, ambos possuem significados os mais variados. Diante deste contexto, é imprescindível, ao se deparar com a locução “jogos de poder”, verificar qual o sentido de jogo e de poder adotado pelo estudioso.

Para Steiner (1986, p. 82), o jogo de poder é “uma transação ou uma série de transações conscientes, através das quais uma pessoa procura controlar o comportamento da outra”. O significado de jogo, para o autor, é o mesmo de Berne (1977), já que é um de seus discípulos; logo, o jogo é visto como um comportamento que evita a intimidade ou relações sociais autênticas ou sinceras. Quanto a poder, o autor trata-o enquanto *controle*, e este é visto, por ele, como um tipo de poder negativo, baseado na exploração e na manipulação de outras pessoas - o “controle faz com que o poder seja disponível para alguns poucos, pois se apóia na retirada do poder de muitos” (STEINER, 1986, p. 20). O autor condena os jogos de poder por serem “manobras” que o ser humano utiliza para conseguir do outro, e contra sua vontade, algo que deseja; e defende o outro lado do poder: o poder substancial, tangível, utilizável e duradouro do amor, da intuição, da comunicação e da cooperação, por considerá-los os responsáveis pelos relacionamentos autênticos e pelo sentimento de felicidade.

Conforme Steiner (1986), o jogo de poder possui quatro características:

- a) *todos os jogos de poder são transações ou séries de transações* – a transação é a unidade do relacionamento social e consiste num estímulo e uma resposta. O “estímulo” do jogo de poder é chamado de jogada de poder e é uma tentativa de a pessoa exercer controle da situação. A “resposta” à jogada pode acontecer de várias maneiras: anuência (resposta submissa que completa o jogo de poder, deixando-o ter sucesso); contrajogada (resposta que funciona como um estímulo para a segunda rodada de jogadas); antítese (resposta de autodefesa, que apesar de não competitiva permanece na categoria de antagonista); resposta cooperativa (não é uma manobra defensiva, nem ofensiva. Aqui o jogador de poder é visto como um aliado potencial, com o qual deseja-se colaborar);
- b) *um jogo de poder é uma transação consciente* – as manobras utilizadas para coagir os outros a fazerem o que, de outra forma, não fariam, são conscientes, por parte da pessoa. Neste caso, um estímulo transacional somente é uma jogada de poder se tiver a intenção de coagir a outra pessoa;
- c) *um jogo de poder é uma tentativa de controlar a outra pessoa*;
- d) *os jogos de poder podem ser abertos ou sutis, físicos ou psicológicos* – são “abertos” quando a pessoa tenta controlar sem se esforçar para camuflar o propósito da

jogada de poder. São “sutis” quando o propósito é camuflado. São “físicos” quando empregam meios físicos para a sua eficácia e “psicológicos” quando dependem de meios psicológicos para atingir seu propósito. O autor cita o estupro como exemplo de um jogo de poder aberto e físico, e as metáforas como jogos de poder sutis e psicológicos, dentre outros.

Steiner (1986) descreve quatro grandes categorias de jogos de poder, baseando-se em suas observações clínicas e experiências pessoais:

- a) *“tudo ou nada”* – os jogos de poder dessa categoria baseiam sua eficácia na criação de carências, ou seja, buscam ganhar o controle sobre um item necessário e facilmente acessível, para, depois, torná-lo inacessível aos outros;
- b) *intimidação* – incluem jogos de poder que, na sua forma mais grosseira, florescem no medo das pessoas. No aspecto mais sutil, explora a culpa dos outros e na extremidade física e cruel é o ‘tapa na cara’;
- c) *mentiras* – diz respeito aos jogos de poder que exploram a credulidade e o medo de confrontação das pessoas. Incluem os vários tipos de mentira: a mentira descarada e a grande mentira, mentiras de omissão, meias verdades, segredos, mexerico, dentre outros;
- d) *jogos de poder passivos* – são jogos defensivos que atingem suas metas passivamente. Incluem o fingimento (recusa em reconhecer as expectativas dos outros) e os jogos de poder que exploram o senso de obrigação do outro.

Quanto à presença dos jogos de poder, no contexto organizacional, Steiner (1986) não se preocupou em descrevê-los nesse contexto, em específico. Apesar de citar exemplos de jogos que são praticados, também, por membros da organização, sejam eles chefes ou subordinados.

4.3 JOGOS DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Utilizando como referência os capítulos sobre poder nas organizações, analisados anteriormente, apenas três autores mencionaram e ou discutiram os jogos de poder: Davis e Newstrom (1992), Paz, Martins e Neiva (2004) e Vergara (1999).

Davis e Newstrom (1992) citam os jogos de poder considerando-o uma “tática” para ganhar poder político, sendo usado ao nível gerencial. Conforme os autores, Jogos de poder consistem no apoderar-se do poder dos outros, e citam como exemplo: “o gerente A consegue

com o vice-presidente transferir parte do departamento do gerente B para o seu departamento” (DAVIS; NEWSTROM, 1992, p.158).

Paz, Martins e Neiva (2004) embasam-se, principalmente, na Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983), para discutirem o poder nas organizações. As autoras discorrem sobre os jogos de poder ao apresentarem os jogos políticos categorizados por esse autor, considerando os jogos políticos sinônimos dos jogos de poder. Na teoria de Mintzberg, “os jogos constituem mecanismos concretos, a partir dos quais as pessoas estruturam e regulam suas relações de poder, ao mesmo tempo em que garantem sua liberdade de ação”, além de serem guiados por um conjunto de regras explícitas ou implícitas (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004, p. 398). Após apresentarem a categorização feita por Mintzberg sobre os jogos políticos, e discutirem a presença deles nas seis configurações de poder (Autocracia, Missionária, Instrumento, Sistema Fechado, Meritocracia e Arena Política), as autoras finalizam mostrando a função dos jogos de poder (jogos políticos) para a organização:

“Os jogos de poder perpassam indivíduos e coalizões e constituem ferramentas de ação que são utilizadas para fazer com que o poder flua na organização, tornando-a dinâmica. Os jogos constituem construções sociais que movimentam a organização, reforçam significados, portanto, o simbólico, ou tentam alterar as características da ordem sócio-organizacional. Constituem o próprio movimento do poder. Jogados por indivíduos e grupos acabam por ser considerados ferramentas essenciais à manutenção ou mudança do estilo de ser da organização” (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004, p. 400-401).

Mintzberg (1983), em sua obra, categorizou jogos políticos e não jogos de poder e observa-se que o autor concebe “poder” de uma forma e “política” de outra. Tal como colocado por Paz, Martins e Neiva (2004), a premissa básica da teoria do poder organizacional de Mintzberg (1983, p.22) é que “o comportamento nas organizações é um jogo de poder onde vários jogadores, chamados influenciadores, tentam controlar as decisões e ações organizacionais”. O autor conceitua “poder” como sendo a capacidade de indivíduos ou grupos de influenciar os resultados organizacionais. Ao longo da obra, observa-se que o autor vai decompondo aquela premissa, explicando cada elemento que a compõe. Mintzberg (1983) explica quais são os influenciadores internos e externos à organização, além de mostrar que estes podem exercer influência, individualmente ou em grupo, formando, assim, as coalizões internas (CI) e externas (CE). O autor também explica quais são os meios ou sistemas de influência que cada coalizão (CI e CE) e seus influenciadores utilizam ou poderão utilizar, para afetar as decisões e ações organizacionais. Depois, o autor explica os sistemas de metas organizacionais para, com tudo isso, dizer que, de acordo com a forma como todos

esses elementos (influenciadores internos e externos, os sistemas de influência, os tipos de CI e CE e os sistemas de metas resultantes) se combinam, têm-se determinadas configurações de poder; sendo as mais comuns as do tipo Instrumento, Sistema Fechado, Autocracia, Missionária, Meritocracia e Arena Política. E, para finalizar, o autor discute, a partir de toda a teoria proposta, algumas questões ligadas à gestão das organizações.

Quanto aos jogos políticos, Mintzberg (1983) apresenta-os, ao explicar os meios ou sistemas de influência que a coalizão interna e seus membros utilizam ou poderão utilizar para afetar os resultados organizacionais. A coalizão interna é formada pelos empregados, em tempo integral, que são encarregados de tomar decisões e executar ações, em base permanente ou regular (Chief Executive Office – CEO - ou executivo principal, os operadores que produzem os produtos ou serviços, os gerentes distribuídos na hierarquia, o staff de analistas que cuidam da tecnoestrutura e o staff de especialistas que dão suporte à organização como um todo). Na teoria de Mintzberg (1983), os jogos políticos estão inseridos no sistema de influência político; porém, para compreendê-los, faz-se necessário apresentar, primeiro, os demais sistemas de influência e depois esclarecer a concepção de política para o autor. Existem quatro sistemas de influência (MINTZBERG, 1983):

- a) *sistema de autoridade* – origina-se na CE, mais precisamente nos proprietários, os quais delegam ao CEO autoridade para administrar a organização. Este, por sua vez, delega autoridade aos gerentes, criando uma hierarquia. O CEO exerce a autoridade delineando a superestrutura, os sistemas de recompensa e de controle formais: pessoal e burocrático. É considerado como um sistema formal e legítimo;
- b) *sistema de ideologia* – o autor define a ideologia como um sistema de crenças que distingue uma organização da outra. Sua função é unificar o poder, integrar os indivíduos e as metas organizacionais. A ideologia da organização surge na sua fundação, com o estabelecimento da sua missão, sendo desenvolvida por meio de tradições e sagas, e reforçada por intermédio de identificações do indivíduo para com a organização. É considerado como um sistema informal e legítimo;
- c) *sistema de especialista* – neste, a base de influência são as habilidades e conhecimentos dos especialistas. Um indivíduo somente adquire poder se sua especialidade é crítica para o funcionamento da organização gerando, assim, dependência. O sistema de especialista emerge ou é utilizado quando o sistema de autoridade apresenta-se como inadequado ou ineficiente. Apesar de os especialistas ocuparem cargos sancionados pela autoridade formal, seu poder é informal e legítimo;

d) *sistema político* – refere-se aos comportamentos informais, paroquiais, tipicamente decisivos e ilegítimos, de indivíduos ou grupos, ou seja, são comportamentos não sancionados pelos sistemas legítimos (autoridade, ideologia e de especialistas), mas usados por todos.

Para Mintzberg (1983, p. 172), a “política” significa três coisas: comportamentos externos aos sistemas de influência legítimos e oposto a eles, sendo, portanto, clandestinos; comportamentos que beneficiam indivíduos ou grupos; e, também, comportamentos conflitivos, por natureza, que colocam os indivíduos, ou contra a organização ou contra os outros. A política, para o autor, tem a função de resistir e de atingir interesses próprios. O sistema político somente surge e prepondera porque há problemas ou lacunas nos outros sistemas, principalmente no de autoridade, e por haver necessidades insatisfeitas dos influenciadores internos, dentro desses sistemas (MINTZBERG, 1983).

Mintzberg (1983) expõe que, para os influenciadores internos exercerem o sistema político, são necessários quatro instrumentos:

- a) *vontade e habilidade política* – a primeira parece vir motivada pelos interesses pessoais que se quer alcançar. A segunda está ligada ao carisma ou recursos pessoais (charme, força física, atratividade) e, também, ao uso da persuasão, manipulação e negociação; ao uso do conhecimento do fluxo do poder na CI; à maneira de usar as amizades e rivalidades; e ao como usar e quebrar as regras implícitas e explícitas;
- b) *informações privilegiadas* - controlar informações importantes e centrais para a organização é um importante instrumento de poder político;
- c) *acesso privilegiado a outros poderosos* – o influenciador interno pode não ter meios próprios de influência, mas o vínculo pessoal com aqueles que os possuem pode ser o suficiente para alcançar a posição de poder;
- d) *potencial para explorar sistemas de influência legítimos* – os influenciadores internos podem usar os sistemas legítimos (autoridade, ideologia e de especialistas) de modo ilegítimo, para fins ostensivamente próprios.

Após explicar o que é política e os instrumentos necessários para exercê-la, Mintzberg (1983) apresenta, então, os jogos políticos. É importante esclarecer que o autor não realizou pesquisas empíricas para classificá-los, ele baseou-se em estudos existentes na literatura organizacional. Sobre isso, Mintzberg (1983, p. 188) expõe que, na literatura analisada, foi observada a descrição individual de alguns jogos que estariam presente no ambiente organizacional, mas “não foi achado nenhum estudo que investigasse as relações entre os jogos ou buscasse desenvolver uma estrutura conceitual para compreendê-los enquanto

sistema”. O autor diz que não teve a pretensão de descrever um sistema de jogos, embora a forma como os organizou e alguns comentários indicassem esse intuito.

Portanto, Mintzberg (1983) descreveu 13 jogos políticos, preocupando-se em apresentar “quem” joga (se o CEO, os gerentes de linha, os operadores especializados, os operadores não especializados, o staff de apoio ou os analistas); quais os “instrumentos políticos” utilizados (vontade e habilidade política, informações privilegiadas, acesso a outros poderosos e potencial para explorar os sistemas de influência legítimos); e qual a razão que os influenciadores têm para jogar (Quadro 05).

Jogo	Principais jogadores	Instrumentos políticos utilizados	Razão para jogar	Relacionamento com outros sistemas de influência
Insurgência	Operadores não especializados (em grandes grupos), gerentes de nível hierárquico mais baixo e, às vezes, operadores especializados (isolados ou em grandes grupos).	Vontade e habilidade política, informações privilegiadas.	Para resistir à autoridade ou outro poder legítimo.	Antagonista de todos os sistemas de influência legítimos.
Contra-insurgência	Gerentes seniores.	Informações privilegiadas, exploração do sistema de autoridade, habilidade política.	Para conter a resistência à autoridade.	Coexiste com todos os sistemas legítimos.
Patrocínio	Quaisquer subordinados, usualmente são os gerentes, pessoal do staff ou jovens profissionais.	Acesso privilegiado a outros poderosos.	Para construir bases de poder (com superiores).	Coexiste com o sistema de autoridade e de especialistas.
Construção de alianças	Gerentes de linha.	Vontade e habilidade política, exploração dos sistemas legítimos de influência.	Para construir bases de poder (com pares/iguais)	Substituto para os sistemas legítimos, ou então, coexiste com o sistema de autoridade ou de especialista.
Construção de império	Gerentes de linha	Todos, mas, especialmente, o acesso privilegiado a outros poderosos e vontade política.	Para construir bases de poder (com subordinados)	Coexiste com o sistema de autoridade ou de especialistas e, às vezes, é um substituto para os sistemas legítimos.

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Jogo	Principais jogadores	Instrumentos políticos utilizados	Razão para jogar	Relacionamento com outros sistemas de influência
Orçamento	Gerentes de linha	Acesso privilegiado a outros poderosos e à informações e habilidade política.	Para construir bases de poder (com recursos)	Coexistem com o sistema de autoridade e de especialista.
Perícia	Operadores especializados e o staff de especialistas	Exploração do sistema de especialistas, ou então, vontade e habilidade política para simular especialização.	Para construir bases de poder (com conhecimento e habilidades reais ou simuladas)	Coexistem com o sistema de especialistas ou como um substituto para o mesmo.
Dominação	Operadores não especializados e seus gerentes.	Exploração dos sistemas de autoridade ou de especialistas ou de ideologia.	Para construir bases de poder (usualmente com autoridade e especialmente com normas burocráticas)	Coexistem com o sistema de autoridade ou de especialistas ou de ideologia.
Linha X staff	Operadores não especializados e o staff de analistas da tecnoestrutura (algumas vezes com o staff de especialistas).	Exploração do sistema de autoridade e de especialistas, informações privilegiadas e acesso a outros poderosos.	Para derrotar rivais	Coexistem com o sistema de autoridade a nível médio e antagonista do mesmo ao nível do staff.
Campos rivais	Qualquer aliança ou império construído em nível médio (gerentes de linha mais subordinados).	Informações privilegiadas, acesso a outros poderosos, exploração dos sistemas de influência legítimos, vontade e habilidade política.	Para derrotar rivais	Substituto para os sistemas legítimos.
Candidato estratégico	Gerentes de linha, CEO, operadores especializados e funcionários do staff de especialistas.	Vontade e habilidade política, acesso a outros poderosos e à informações privilegiadas.	Para efetuar mudança organizacional	Coexistem com os sistemas legítimos, algumas vezes substituem-nos.
Dedo duro (whistle-blowing)	Usualmente, operadores e analistas do nível mais baixo da hierarquia.	Informações privilegiadas	Para efetuar mudança organizacional	Antagonista dos sistemas legítimos.

CONTINUA

CONCLUSÃO

Jogo	Principais jogadores	Instrumentos políticos utilizados	Razão para jogar	Relacionamento com outros sistemas de influência
Jovens turcos ou Terrorista	Usualmente, gerentes e/ou funcionários do staff de nível mais alto e, às vezes, operadores especializados.	Acesso a outros poderosos, informações privilegiadas, vontade e habilidade política.	Para efetuar mudança organizacional	Antagonista dos sistemas legítimos.

QUADRO 05 – Algumas características dos jogos políticos.

FONTE: MINTZBERG, 1983, p. 214.

Observando a descrição de Mintzberg (1983) acerca dos jogos políticos, parece que a palavra “jogo” significa *comportamento*, sendo este praticado por determinados indivíduos, utilizando-se de certos instrumentos e com uma finalidade (razão). O autor não discute a dinâmica de um jogo e salienta que os jogos não costumam interagir entre si, não havendo evidências sobre isso. Para Mintzberg (1983), tal como explicado na coluna cinco do Quadro 5, os jogos podem coexistir com os sistemas legítimos de influência, podem funcionar como antagonistas ou podem substituí-los diante de sua fraqueza.

Quanto à função dos jogos para a organização, Mintzberg (1983) explica que o sistema político e seus jogos oferecem algumas vantagens para ela em função da sua flexibilidade: a) é necessário para corrigir deficiências e disfunções dos sistemas legítimos de influência; b) poderá permitir que líderes naturais apareçam; c) poderá assegurar que todos os lados de uma questão sejam debatidos, evitando assim, as tendenciosidades dos sistemas legítimos; d) poderá promover mudanças bloqueadas pelos outros sistemas; e) poderá facilitar o caminho para a execução de uma ação, pois, talvez, será necessário negociar, persuadir, construir alianças, antes de se anunciar uma escolha.

Depois de citar Davis e Newstrom (1992) e Paz, Martins e Neiva (2004), Vergara (1999) é a terceira autora que menciona e discute os jogos de poder em seu capítulo sobre o poder nas organizações. Na realidade, a autora apresenta os sete “jogos do poder” descritos por Korda, em 1974. Esse autor também não fez uma pesquisa empírica para classificar e teorizar os jogos de poder. No entanto, a partir de leituras de diversos teóricos e das análises dos comportamentos de presidentes de nações, executivos de empresas, militares, dentre outros, escreveu sobre como alcançar e usar o poder. Ainda assim, esse autor será apresentado por parecer relevante sua obra, já que foi citado por outros autores como Lobos (1976) e Steiner (1986), ambos comentados neste trabalho.

Conforme Korda (1976), toda a vida é um jogo de poder; este está presente nas relações familiares, conjugais, de trabalho, dentre outros. No entanto, o ambiente da empresa e o mundo dos negócios são os principais contextos mencionados pelo autor para descrever os jogos do poder. Observa-se, em seu livro, que o autor não teve a preocupação de definir claramente o que é “jogo” e “poder”. As conceituações desses termos vêm pulverizadas, ao longo dos capítulos. O autor afirma que o objetivo do jogo é extremamente simples, é descobrir o que se quer e agir para consegui-lo, porém, “as jogadas são em número infinito e muito complexas, embora, habitualmente, envolvam a manipulação das pessoas e das situações em proveito próprio” (KORDA, 1976, s./n.).

Para Korda (1976), “poder” significa domínio, comando, controle sobre outras pessoas e capacidade de realização dos próprios desejos, sendo necessário para proteger o indivíduo contra a crueldade, a indiferença e a brutalidade dos outros homens e para propiciar a satisfação dos próprios interesses. Embora, no ambiente organizacional, o poder se materialize nos cargos de comando, o autor defende que o poder não é estático, tem que ser conquistado, defendido, aumentado e protegido com inteligência e originalidade, além de vir muito mais das características pessoais (porte físico, postura, habilidades, inteligência etc.) do que das promoções, prestígio e cargos concedidos pela empresa. De acordo com Korda (1976), as pessoas trabalham por hábito, prazer, dinheiro e poder, sendo este, a razão principal que mantém a maioria das pessoas trabalhando – para comandar outras pessoas e ver seus interesses assegurados.

Portanto, quando Korda (1976) utiliza a denominação “Jogos do poder”, parece referir-se às jogadas ou estratégias (como se fosse uma competição) que os já poderosos (presidentes, militares e executivos, analisados para o trabalho) utilizaram para alcançar e exercer poder, as quais poderão ser utilizadas, também, por qualquer pessoa que desejar obtê-lo. Essas jogadas estão associadas à astúcia, adulação e fingimento de fraqueza, como será observado adiante. Quanto aos objetivos dos jogos do poder o autor descreve que algumas pessoas jogam por dinheiro, outras por segurança ou por fama, outras ainda por sexo, e a maioria joga-o por uma combinação destes três objetivos; e, ainda, salienta que nenhuma dessas coisas constitui o poder, mas *o poder* pode produzir todas elas. Em relação à sua finalidade, os jogos do poder servem para definir a identidade do indivíduo, preservar a sua liberdade de ação e a sua capacidade de efetuar mudanças e para que o indivíduo controle o seu próprio destino (KORDA, 1976). O autor descreveu sete jogos ou “jogadas” do poder:

- a) *jogos de fraqueza* – consiste em alegar incapacidade, fraqueza, excesso de trabalho, falta de poder; fazer apelos emocionais, chantagem e alegar compromisso

peçoal, principalmente, diante de uma situação em que é necessário dizer “não”, para não dizê-lo diretamente. Agir calculadamente alegando doenças quando não quiser fechar um contrato. Ou ainda, representar atitudes de fadiga e tensão nervosa, stress, taquicardia, intoxicação alimentar, resfriado agudo, sinusite e asma quando se deseja adiar uma decisão;

b) *‘os mais espertos chegam primeiro’*- em vez do uso da brutalidade, selvageria e agressividade no exercício do poder, o autor defende, citando grandes generais, um exercício do poder com astúcia, boas maneiras, tato, gentileza, cortesia, encantamento, charmosidade, dentre outros;

c) *‘subir, não. Expandir-se sim’* – segundo o autor, o “expansionismo” representa o mais seguro de todos os jogos do poder. Consiste em absorver funções do superior imediato e de outros departamentos, apropriar-se de projetos aborrecidos ou difíceis que ninguém deseja ter a seu cargo e assumir tarefas que requeiram ligação e comunicabilidade interdepartamental. Ao fazer isso, o expansionista vai reestruturando o departamento e a empresa, destituindo pessoas e cargos e criando novos títulos e funções. O negativo deste jogo é a dificuldade de gerenciar tantas funções absorvidas e o risco de ser derrubado por alguém que foi prejudicado;

d) *‘jogo da informação’* – consiste em obter e controlar informações cruciais para a empresa, tornando-a incompreensível para as outras pessoas. Dessa forma, o controlador da informação parecerá indispensável para organização, além de usar esse monopólio para obter vantagens;

e) *‘ninguém é indispensável’* – o jogo da indispensabilidade consiste em centralizar informações, tarefas, decisões e criar uma aura externa de popularidade. No entanto, o autor defende que esse jogo é de perdedor, pois, para a empresa, ninguém é indispensável, ou seja, para uma empresa dispensar uma pessoa é questão de conveniência, despesa e tempo. O autor, então sugere, deixar claro que realmente muitas pessoas poderiam desempenhar aquela função, mas que nesse momento é você que está desempenhando;

f) *‘o poder do não’* – é habitualmente financeiro. Consiste em dizer “não” para cada solicitação de dinheiro, seja para um investimento, uma despesa ou um aumento de salário. Segundo o autor, um talentoso ‘jogador do não’ pode subir muito depressa, porque a maioria dos executivos fica feliz quando encontra alguém que diga não por eles;

g) ‘*jogos de maneiras*’ - consiste em usar de vários comportamentos (irreverência, reviravolta, humor, precedência, histeria e transferência) para realçar que possui e está no poder. Por exemplo, usar de *irreverência* durante reuniões para mostrar que é duro, sério e detém o poder; provocar *reviravolta* insinuando que todo conhecimento ou habilidade do qual não compartilha é ridículo e não é importante; realçar sua *precedência* sempre convidando os outros para irem até sua sala, ou quando for até a sala de outros, sentar-se e colocar os pés em cima da mesa, infringindo a intimidade territorial do seu inferior; e diante de um problema *transferir* a culpa para tantas pessoas que ninguém fica individualmente responsável, ou ao discutir uma pauta de reunião falar de problemas gerais em vez de ocupar-se do assunto em questão.

Para finalizar, a nomenclatura *Jogos do poder*, utilizada por Korda (1976), estimula algumas reflexões. Para o autor, os atores que praticam esses jogos do poder parecem ser os já possuidores do poder (comandantes militares, presidentes de nações, executivos de empresas, gerentes, líderes etc.). Com isso, indaga-se se os demais atores, principalmente os membros organizacionais que não ocupam cargos de comando, também praticariam os sete jogos ou “jogadas” descritas ou se seriam outras e, neste caso, quais seriam.

Antes de expor os estudos empíricos sobre os jogos de poder, é interessante evidenciar a presença, na literatura gerencial, de obras como as de Greene (2000) e de Griffin (1994). Estes serão citados, talvez por serem, em hipótese, fonte de informações e conduta para os atuais ou futuros gerentes e administradores exercerem suas funções de comando nas organizações.

Griffin (1994) ensina como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa. Para o autor, “poder” parece referir-se ao ato de comandar pessoas e processos, e salienta que o poder não é inescrupuloso, nem benevolente, é apenas poder - poder em estado natural. Porém as maneiras como os homens utilizam-no, por palavras e ações, é que o torna bom ou mau, limpo ou sujo (GRIFFIN, 1994). Segundo o autor, o poder está presente dentro de toda a organização e se não for conquistado por uma pessoa será conquistado por outro. Dessa forma, o “jogo” tende a significar “estratégias” que as pessoas poderão utilizar na competição pelo poder, sendo essa uma relação de soma zero (um ganha e o outro perde). Griffin (1994), ao longo do seu livro, usa as nomenclaturas “jogos organizacionais”, “jogos empresariais” e “jogos de poder” como sinônimos. O autor cita os seguintes exemplos de jogos²¹:

²¹ Esses jogos descritos por Griffin (1984) parecem ser os mesmos jogos políticos definidos por Mintzberg, em 1983. Todavia, o autor cita-os como se fossem seus, não os referenda no corpo do texto, apenas coloca, na referência bibliográfica, a obra de Mintzberg (1983).

a) *jogos no império* – incluem sete jogos: jogo da rebelião, da contra-revolução, do patrocínio, das alianças, da construção de império, do orçamento e da informação/especialização;

b) *jogos para manutenção do império* – incluem oito jogos: jogo de rivais, conspiracionais, a tática do segredo, desafiando o executivo, dos candidatos, dos jovens turcos, da denúncia e da insurreição.

Já Greene (2000) parte da premissa de que o mundo é como uma gigantesca corte fraudulenta, na qual as pessoas estão presas; e o poder é um jogo social. Logo, afirma que não adianta as pessoas optarem por ficar fora do jogo, pois isso só vai deixar a pessoa impotente, e a impotência vai deixá-la infeliz. Pelas colocações do autor, observa-se que “poder” está associado a posições de comando e sua dinâmica se assemelha a um jogo de competição em que as pessoas deverão usar de determinadas estratégias, baseadas na dissimulação, para alcançá-lo, exercê-lo e preservá-lo. O autor compara esse jogo à dinâmica de poder que existia no mundo ardiloso da antiga corte aristocrática:

Em toda a história, sempre houve uma corte formada em torno de uma pessoa no poder – rei, rainha, imperador, líder. Os cortesãos que compunham esta corte ficavam numa posição muito delicada: tinham de servir aos seus senhores, mas, se a bajulação fosse muito óbvia, os outros cortesãos notariam e agiriam contra eles. As tentativas de agradar ao senhor, portanto, tinham de ser sutis. E até mesmo os cortesãos hábeis e capazes de tal sutileza ainda tinham de se proteger de seus companheiros que a todo momento tramavam tirá-los do caminho (GREENE, 2000, p. 19).

Com isso, para ganhar o jogo e alcançar os píncaros do poder, o autor propõe 48 leis (comportamentos estratégicos), baseadas nos escritos dos mais ilustres estrategistas, estadistas, cortesãos, sedutores e charlatões. Segundo Greene (2000), para aprender o jogo do poder é preciso esforço e anos de prática, além de certas habilidades básicas como:

a) *dominar as emoções* – é a mais importante das habilidades. Consiste em dominar, principalmente, a raiva, o amor e o afeto. Deve-se tomar cuidado com a maneira como se expressam esses sentimentos e, o que é mais importante, eles não devem jamais influenciar os planos e estratégias da pessoa;

b) *distanciar-se do momento presente e pensar de forma objetiva no passado e no futuro* – a pessoa deve ser capaz de olhar em ambas as direções ao mesmo tempo, para saber lidar melhor com o perigo, seja lá de onde vier;

c) *capacidade de jogar com as aparências* - a fraude e o disfarce não devem ser vistos como feios e imorais. Todas as interações humanas exigem que se trapaceie em muitos níveis, e de certa forma o que distingue os humanos dos animais é a capacidade

de mentir e enganar. A fraude é uma arte que a civilização desenvolveu e a arma mais potente no jogo do poder;

d) *paciência* - cultivá-la impedirá que se cometa burrices ao tomar decisões;

e) *ver as circunstâncias e não o bem ou o mau* - o poder é essencialmente amoral, além de ser um jogo; e no jogo não se julgam os adversários por suas intenções, mas pelo efeito de suas ações;

f) *julgar todas as coisas pelo preço que terá que pagar por elas* – mesmo sendo o objetivo do jogo digno de ser alcançado, o preço para isso poderá ser alto; então, deve-se usar esse critério para tudo, inclusive para saber se deve colaborar ou auxiliar outras pessoas;

g) *capacidade de estudar e compreender as pessoas* - para ser um mestre no jogo, a pessoa deve ser também um mestre na psicologia. Compreender os motivos ocultos das pessoas abre maiores possibilidades de sedução e manipulação. Não se deve jamais confiar totalmente em alguém e todos, inclusive amigos e pessoas queridas, devem ser analisados;

h) *pegar sempre o caminho indireto para chegar ao poder* – consiste em disfarçar a astúcia utilizada. Deve-se treinar para ser dissimulado, aparentando ser um modelo de decência, enquanto está sendo um consumado manipulador.

4.4 PESQUISAS EMPÍRICAS SOBRE OS JOGOS DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

No capítulo anterior, mostrou-se a dificuldade de refinar as pesquisas sobre poder nas organizações. Houve, também, dificuldades de encontrar pesquisas que tratassem dos jogos de poder nas organizações. Talvez isso se explique porque o jogo, como já evidenciado, adquire diversos significados ou, ainda, por haverem, realmente, poucas pesquisas sobre o tema.

Nas diversas bases de dados, pesquisadas para esta dissertação, encontraram-se apenas duas pesquisas referentes, diretamente e indiretamente, aos jogos de poder nas organizações – Côrtes (1999) e Quimet (2002).

As bases de dados pesquisadas foram os bancos de dados de universidades públicas e privadas - Universidade Federal de Uberlândia (UFU), Universidade de Brasília (UnB) e Escola Superior de Propaganda e Marketing (ESPM); revistas de administração de empresas – Revista de Administração Contemporânea (RAC), Revista de Administração de Empresas

(RAE) e RAE eletrônica - entre os anos de 1970 a 2005; site da Scielo, por assunto; PsycINFO, entre os anos de 1970 a 2005; site da CAPES, especificamente, na Revista Estudos de Psicologia (Natal) e no Caderno de Pesquisas em Administração da FEA -USP; Biblioteca Virtual em Saúde, entre os anos de 1970 a 2005; e Revista da Federação Brasileira de Psicodrama, entre os anos de 1990 a 2005. Para encontrar as pesquisas sobre Jogos de poder usarem-se, como palavras chaves: “jogos + organizações” ou “jogos + poder + organizações” ou “disputas + poder + organizações” ou “competição + poder + organizações” ou “jogos políticos” ou ainda “comportamento político”.

Dentre as pesquisas encontradas, Quimet (2002) buscou constituir uma tipologia de jogos de poder utilizados pelos atores organizacionais desprovidos de recursos, ou seja, pelos membros organizacionais que não ocupavam posições hierárquicas de poder (chefias, lideranças). Todavia, para compor essa tipologia, o autor não partiu dos resultados advindos de uma pesquisa estruturada para medir, especificamente, os jogos de poder nas organizações, mas sim, dos resultados de uma pesquisa, feita por ele, sobre estilos de liderança. O autor realizou 103 entrevistas semi-abertas com gestores de alto escalão na cidade de Montreal - Canadá, durante 12 anos, para verificar estilos de liderança e as estratégias empregadas por eles, com a finalidade de alcançarem níveis hierárquicos superiores e de se afirmarem como líderes.

Quanto às estratégias para alcançar níveis hierárquicos superiores e para se afirmarem como líderes²², o autor verificou que, dos 103 gestores entrevistados, 91 deles (88,4%) afirmaram ter recorrido, pelo menos uma vez, a estratégias de ação informal, para aumentar seu poder hierárquico ou para se proteger em momentos críticos, sendo aqueles gestores classificados, pelo autor, como gestores políticos. Por sua vez, os outros 12 gestores (11,6%), classificados como não políticos, atribuíram sua progressão de carreira, exclusivamente, ao sucesso em concursos públicos ou à sua especialização e competência profissional.

A partir da análise qualitativa (recortes narrativos) das respostas dos 91 gestores classificados como políticos, o pesquisador classificou os jogos de poder segundo duas estratégias políticas: a estratégia de consolidação de poder e a de proteção de posição. Além de separar os jogos de poder por essas duas estratégias políticas, o autor também se preocupou em descrever a natureza das condições organizacionais que propiciaram a presença de determinados jogos de poder e não de outros. A conceituação de cada jogo baseou-se em uma

²² Para verificar essas estratégias, Quimet (2002) pediu que os entrevistados relatassem seu percurso profissional até o cargo de gestor ocupado.

síntese parafrástica²³ de seqüências discursivas, oriundas dos 91 gestores políticos, e a popularidade de cada jogo foi medida pela quantidade de vezes em que esses gestores citaram determinado jogo, em seu discurso.

Conforme Quimet (2002), a estratégia política de consolidação de poder engloba os jogos de poder utilizados pelos atores com pouco poder organizacional, mas que, num contexto de trabalho favorável a seu desenvolvimento, evoluem hierarquicamente. Os entrevistados descreveram esse ambiente favorável como sendo: um patrão atencioso, colegas de trabalho honestos e bem intencionados, relações de trabalho harmoniosas entre os empregados, um estresse organizacional equilibrado e uma situação financeira estimulante para a empresa. Quimet (2002) elencou sete jogos nesta categoria:

- a) *do lobinho* – consiste em oferecer, espontaneamente, ajuda às pessoas de seu entorno organizacional. Isso permite a propagação da sua rede de contatos interpessoais, bem como a demonstração de suas qualidades pessoais e a sua especialidade profissional. O aspecto negativo é que o praticante torna-se alvo de colegas vampirizadores, que não têm escrúpulos de aproveitar da sua devoção;
- b) *do boletim* – aqui o empregado impõe a si mesmo o dever de manter, regularmente, seu relatório de atividades e, num momento oportuno, apresenta suas realizações para os superiores, principalmente na ocasião das avaliações de desempenho;
- c) *do tamborim* – consiste em divulgar, ingênua e humildemente, de forma escrita ou oral, suas realizações à empresa como um todo. O fundamental para que funcione é jamais comunicar diretamente suas realizações aos principais interessados, no caso, os superiores imediatos. Logo, devem-se utilizar terceiras pessoas, como secretárias e o jornal da empresa;
- d) *do corredor* – consiste em evitar erros durante o percurso na organização. Tem por objetivo evitar decepcionar as pessoas de seu entorno, pois a acumulação de sucessos, bem modestos, permite forjar uma reputação;
- e) *de “dar e retirar” ou retorno do elevador* – é uma espécie de contrato psicológico implícito, onde cada vez que se recebe algo da empresa (promoção), deve-se dar algo em troca às pessoas que se situam na base desse sucesso. Os gestos públicos de gratidão aos outorgados são formas de dar algo em troca. Esse jogo de poder aumenta a confiança entre os membros da relação interpessoal;

²³ Paráfrase (1999) significa cópia, imitação, plágio.

f) *do “ruído das engrenagens” ou das leves queixas* – consiste na formulação polida e atenciosa de queixas repetitivas com a finalidade de melhorar sua situação, principalmente, para obter recursos e, assim, consolidar seu poder organizacional. As queixas não devem ser jamais cargas virulentas contra a empresa, nem tampouco críticas que firam as pessoas. Elas devem dizer respeito ao alcance dos objetivos da empresa e, devem especificar aquilo que falta em matéria de recursos para realizar adequadamente seus mandatos;

g) *do mentor* – consiste em utilizar dos preciosos conselhos de um mentor para subir hierarquicamente. É importante escolher um mentor que seja respeitado e que conheça bem a cultura organizacional da Empresa. Os conselhos do mentor permitirão ao pupilo aperfeiçoar a compreensão da dinâmica das redes sociais informais, além de iniciar o pupilo em certos rituais específicos da vida simbólica da Empresa.

Dentre os sete jogos, os mais populares foram o jogo do mentor (51 menções), o jogo do tamborim (38 menções) e o jogo do ruído de engrenagens (31 menções). A utilização desses jogos de poder permitiu, aos gestores entrevistados, aumentar a importância de seus recursos e, conseqüentemente, ampliar as chances de subir nos escalões hierárquicos (QUIMET, 2002).

Por outro lado, a estratégia de proteção de posição engloba os jogos de poder utilizados pelos atores que possuem um fraco poder organizacional e que precisam limitar os estragos e/ou preservar a posição organizacional que ocupam, pois estão inseridos num clima negativo de trabalho (QUIMET, 2002). De acordo com o autor, os gestores entrevistados descreveram esse clima de trabalho negativo como sendo: um padrão de personalidade difícil; colegas de trabalho agressivos e, fundamentalmente, interessados no sucesso pessoal; uma cultura organizacional patogênica; um estresse organizacional intenso e não controlado; uma morosidade econômica no setor de atividade da empresa e transformações de estrutura e das atividades da empresa. Quimet (2002) incluiu 12 jogos de poder nesta categoria:

a) *da raposa* - consiste em colocar os assediadores em uma pista falsa, induzindo sutilmente alguns a pensarem que o praticante desse jogo é vulnerável num projeto em particular. Enquanto os assediadores tentam em vão encerrar o praticante em um projeto que na realidade é sólido, esse poderá respirar e consolidar sua posição defensiva. É um jogo muito utilizado em empresas familiares, cuja cultura organizacional tribal ou centrípeta (isolada do mundo externo) é baseada na prática repetitiva e ostentativa de deferência servil a certas figuras de autoridade;

- b) *do homem de sete horas* – consiste em chamar a atenção das pessoas que procuram querela para a presença de uma ameaça externa à empresa. Essa ameaça pode ser real ou virtual. É um jogo eficaz no contexto de uma cultura organizacional introvertida, em que as preocupações recaem fundamentalmente sobre o funcionamento interno da empresa – a empresa se esforça constantemente para se proteger da influência negativa dos modismos;
- c) *do homem sanduíche* – consiste em aproximar-se de amigos e refugiar-se dos inimigos em situação precária. O praticante deve se transformar rapidamente em homem-sanduíche e fazer ampla promoção dos valores da maioria. Por exemplo, pode se encarregar da preparação da festa de Natal; da campanha de recolhimento de fundos para centros de ajuda à população carente; e durante reuniões de trabalho deve manifestar consentimento com relação aos colegas, por meio de leves balanços verticais de cabeça e de um leve sorriso aprovador. Devido à receptividade pelo pensamento dominante, os colegas podem cessar de percebê-lo como uma ameaça à integridade do grupo;
- d) *do arrombador de portas abertas* – consiste em tomar o tempo de fala o mais prolongamente possível, para, em definitivo, não dizer nada. Usado em reuniões, onde se está acuado. A fala deve basear-se em uma formulação de grandes princípios, utilizar advérbios de afirmação, o pronome pessoal “nós” e orientar-se para o futuro. Por exemplo, “efetivamente sabemos que somente a melhoria da performance pode nos permitir alcançar os objetivos da empresa. Nesse sentido todos nós trabalhamos pela promoção dos interesses superiores da nossa empresa” (QUIMET, 2002, p.55).
- e) *do padrão mnemônico* – consiste em tomar emprestado das pessoas que possuem poder, mas que demonstram um forte potencial de perigo, expressões consagradas por eles com a finalidade de legitimar suas intervenções e consolidar a aparência de veracidade. O empréstimo sutil e ingênuo de certas passagens dos discursos dos adversários permite a aproximação do praticante daqueles. É apropriado para se proteger de pessoas hostis e paranóicas, pois estas se sentirão asseguradas pelas propostas calcadas sobre suas próprias palavras;
- f) *do “bilhete para passear” ou da benevolência interessada* – consiste em neutralizar um inimigo transformando-o em parceiro. O praticante deve solicitar a ajuda de uma pessoa ameaçadora para finalizar um trabalho importante e, assim, permitir que ela obtenha o mérito. É indicado quando se convive com colegas narcisistas e paranóicos;

- g) *do cuco* – como o “cuco” que deposita seus ovos no ninho de um outro pássaro, deve-se algumas vezes confiar projetos importantes a colegas mais poderosos. Esses colegas não são necessariamente opositores. Eles servem, antes de tudo, como uma família que acolhe seu bebê. É muito utilizado para proteger-se de pessoas narcisistas;
- h) *da batalha de honra* – é particularmente utilizado em reuniões de trabalho ou de apresentação de projetos, quando se pretende defender um projeto importante e o poder é fraco. Funciona somente quando se insere o projeto importante em um pleito mais geral, englobando a defesa de causas perdidas de antemão. Deve-se sustentar a defesa dessas causas moribundas a partir de grandes princípios humanistas. A defesa deve ser nobre e ponderada, pois não se trata de ganhar, neste jogo, mas mostrar a magnitude dos seus princípios;
- i) *do pato cambaleante* – quando se é confrontado por uma pessoa altamente narcisista e se detém pouco poder, é arriscado anunciar seu sucesso. Então, deve aparentar-se bem pequenino ou insignificante aos olhos da pessoa narcisista, para não ser atacado;
- j) *da neblina* – consiste em dizer o mínimo sobre a vida privada, pois quanto menos os adversários souberem sobre sua vida em geral, mais eles terão dificuldade em captar seus pontos fracos. O praticante deve deter-se estritamente nas informações de ordem profissional e quando questionado sobre a vida privada, deverá ser vago e explorar uma conversa descontínua. Deve-se evitar, também, colocar fotos do cônjuge e dos filhos sobre a mesa do escritório;
- k) *da conformidade às regras ou do respeito à lei* – consiste em respeitar, pontualmente, as regras e procedimentos prescritos pelos membros em posição de autoridade, pois permite proteger-se e legitimar suas ações defensivas. É um jogo eficaz nas burocracias mecanicista e profissional;
- l) *do balé diplomático* – consiste em buscar apoio fora de seu departamento. Ao obter uma maior visibilidade no âmbito da empresa, ao desenvolver alianças com outros colegas e ao fazer retiradas episódicas do ambiente estressante, torna-se possível ao praticante resistir às adversidades, aguardando dias melhores.

Segundo Quimet (2002), dentre esses 12 jogos de poder, os mais usados pelos gestores foram o jogo de conformidade às regras (40 menções), o jogo da neblina (33 menções) e o jogo do pato cambaleante (28 menções). Para o autor, a função básica desses jogos é limitar os estragos e preservar a posição organizacional do indivíduo que a utiliza, porém não aumenta o seu poder.

Quimet (2002) conclui seu artigo dizendo que esse estudo exploratório das estratégias de poder e atores desprovidos de recursos apresenta algumas limitações quanto à amostra, à codificação, categorização e quantificação dos jogos.

Quanto à amostra, o autor afirma que não houve uma seleção aleatória dos participantes. Os gestores foram escolhidos, unicamente, no contexto de estudo de casos, para tratar de estilos de liderança. Portanto, é impossível generalizar os resultados obtidos a um conjunto mais amplo de gestores (QUIMET, 2002).

Em relação à codificação e categorização dos jogos, Quimet (2002) revela que a identificação dos jogos realizou-se de modo puramente qualitativo, interpretando-se a significação dos segmentos das entrevistas e, nesse contexto, não houve controle da subjetividade do pesquisador na análise das respostas, por meio de uma verificação consensual, implicando, no mínimo, três outros pesquisadores independentes (juízes).

Por fim, no que diz respeito à quantificação dos jogos, Quimet (2002) afirma que a frequência nominativa dos diferentes jogos de poder não foi explorada estatisticamente com a finalidade de estabelecer a popularidade e a adequação dos jogos em relação a condições organizacionais específicas – cultura organizacional, ciclo organizacional e personalidade dos indivíduos. Segundo o autor, isso aconteceu porque o objetivo original do estudo foi o de analisar os estilos de liderança, logo as questões das entrevistas semi-abertas não foram construídas para apreender, sistematicamente, as informações relativas às condições organizacionais nas quais se atualizam os diferentes jogos de poder.

Além de Quimet (2002) apresentar algumas limitações de sua pesquisa, talvez a concepção de poder e de jogos adotada funcione, também, como uma limitação para a validade dos jogos descritos, pelo autor, como sendo, realmente, jogos de poder. Sobre “poder”, coloca que a literatura organizacional o define como sendo a capacidade que um indivíduo possui de influenciar o pensamento e os comportamentos de uma pessoa; porém, ao longo das descrições dos jogos, observa-se que o autor refere-se ao poder hierárquico (cargos de comando). E os “jogos”, neste contexto, são como “estratégias” ou “comportamentos estratégicos”, que os atores desprovidos de recursos utilizaram para alcançar o poder hierárquico (cargo de gestores) num ambiente organizacional favorável ou, então, para preservar sua posição hierárquica, num ambiente organizacional desfavorável. Observa-se que essas estratégias foram classificadas pelo autor como sendo políticas, por serem informais, ou seja, não prescritas pela organização. Assim, “a exploração de tudo aquilo que não é prescrito, formalmente, pela empresa permite ao ator jogar para aumentar sua capacidade de influenciar os outros e o curso dos eventos” (QUIMET, 2002, p. 50). Portanto, observa-se que o autor

nomeou como jogos de poder, apenas as estratégias políticas que um dos atores organizacionais envolvidos no jogo (gestores que no passado estavam desprovidos de poder hierárquico) usaram para proteger sua posição ou para alcançar poder. Não se preocupou em descrever outras estratégias, que não as políticas, e nem os outros atores organizacionais envolvidos no jogo, apesar de descrever o contexto organizacional que favoreciam aqueles jogos.

Observa-se também que apesar de poder e política estarem associados, a política é vista como um meio ilegítimo e informal de alcançar, exercer e preservar poder, não sendo, portanto, igual a poder. Assim, os jogos políticos não seriam jogos de poder, apesar de esses incluírem as estratégias políticas. Essa observação reforça a importância de buscar, numa pesquisa empírica, qual a concepção de poder para os participantes e, também, investigar outras estratégias, que não as políticas, utilizadas pelos diversos atores envolvidos no jogo.

A outra pesquisa encontrada faz parte dos estudos sobre poder organizacional do grupo de pesquisadores da Universidade de Brasília que se baseiam, especificamente, na teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983).

Côrtes (1999) construiu e validou uma escala de jogos políticos, baseada na taxonomia de jogos políticos de Mintzberg (1983). A autora construiu 73 itens que abarcaram os 13 jogos políticos descritos pelo autor e os aplicou a 421 sujeitos. A análise fatorial dos dados reteve 50 itens, distribuídos em três sub-escalas.

A primeira escala, denominada *Jogos de Resistência*, contém nove itens referentes a um único fator, denominado *Resistência* (insurgência) – ações de resistência e revolta diante da imposição de autoridade, não aceitação de novos conhecimentos e ideologia, bem como tentativa de sabotar as decisões. Apresentou bons índices de confiabilidade (Alpha de Cronbach = 0,80).

A segunda escala, denominada *Jogos para construir bases de poder*, contém 27 itens referentes a quatro fatores: jogo de oposição, jogo de aumento de recursos, jogo de especialistas e jogo do controle gerencial:

- a) o fator *Jogo de oposição* contém nove itens com índice de confiabilidade (Alpha de Cronbach) igual a 0,86 e reúne características dos jogos originais, Linha x Staff e Campos Rivals. Caracteriza-se pela formação de dois grandes blocos de poder que se confrontam e desenvolve-se, freqüentemente, em torno de rivalidades pessoais. É um jogo polarizado entre opostos e de soma zero (um ganha e o outro perde);
- b) o fator *Jogo de aumento de recursos* contém cinco itens com índice de confiabilidade de 0,76 e refere-se às características dos jogos, Construção de Império e

Orçamento. Neste jogo, os gerentes manipulam os recursos de forma a obter sempre mais, além de buscar mais espaço físico e mais setores para suas unidades, até formar grandes impérios;

c) o fator *Jogo de Especialistas* contém seis itens com confiabilidade de 0,85 e corresponde ao jogo de Especialização ou Perícia. Neste jogo, os sujeitos tentam construir bases de poder por meio da demonstração de conhecimentos e habilidades que fingem possuir, ou de fato possuem, os quais outros membros da organização desconhecem e que são, de certa forma, imprescindíveis para a organização;

d) o fator *Jogo do Controle Gerencial* possui sete itens com confiabilidade de 0,79 e reúne características dos jogos Dominação e Patrocínio. O objetivo deste jogo é exercer o controle sobre o ambiente por intermédio da exploração do poder legítimo, de maneira ilegítima. O gerente utiliza-se do poder e da autoridade formal que lhe são concedidos pelo cargo para subjugar seus subordinados, e estes procuram fazer alianças com aquele para obter apadrinhamento e assegurar seus próprios interesses;

A terceira escala, com denominação de *Jogos para afetar Mudança Organizacional*, reúne dois fatores: jogo de mudança e jogo de denúncia, num total de 14 itens.

a) o fator *Jogo de Mudança* apresenta sete itens, índice de confiabilidade de 0,71 e reúne características dos jogos: Jovens turcos e Candidato estratégico. Este jogo refere-se a processos de mudança organizacional. Essas mudanças, geralmente, são radicais e comprometidas com os objetivos da organização. Para promover a mudança desejada, os indivíduos reúnem-se em grupos, de acordo com seus interesses, e elegem um líder para defender os valores do grupo;

b) o fator *Jogo de Denúncia* possui sete itens, não apresentou bom índice de confiabilidade (0,67) e reúne características do jogo Dedo Duro. Consiste em denunciar os comportamentos contrários às normas, regras e aos objetivos organizacionais.

Comparando os achados de Côtres (1999), com proposta original de Mintzberg (1983), a qual pode ser observada no Quadro 05, observam-se algumas diferenças. Dos 13 jogos políticos descritos por Mintzberg, apenas os jogos “Contra-insurgência” (para conter a resistência à autoridade) e “Construção de Alianças” não apareceram nas escalas validadas. Observa-se, também, que os jogos Linha X Staff e Campos Rivais, classificados por Mintzberg como jogos para derrotar rivais, foram agrupados na escala de Côtres (1999) “Jogos para construir bases de poder” como um jogo de oposição.

Côrtes (1999, p. 113) conclui sua dissertação afirmando que os resultados de seu estudo evidenciaram que a metodologia utilizada para a compreensão do poder nas organizações foi adequada; no entanto, enquanto estudo exploratório, “seu maior mérito está em levantar questões para pesquisas futuras que abordem os Jogos Políticos nas organizações”. Quanto aos jogos políticos, a autora sugere novos estudos, para a reformulação dos itens das escalas originais, que não permaneceram após validação, e dos itens do jogo de denúncia, o qual apresentou índice de confiabilidade abaixo de 0,70, fazendo, assim, uma nova análise fatorial; considerar os jogos políticos como uma escala apenas e fazer análise fatorial comparando as diferenças entre os resultados; e aplicar as escalas de jogos políticos separadamente, relacionando-as com outras variáveis de poder organizacional.

Realmente, há que se concordar com Côrtes (1999) sobre o seu mérito de levantar questões, para futuras pesquisas, que abordem os jogos políticos nas organizações. Um dos motivos que despertou o interesse de se pesquisar o poder nas organizações, enfocando principalmente os jogos de poder, deve-se, inicialmente, à leitura da pesquisa da autora, que, por sua vez, motivou outras leituras, até verificar que, apesar de Paz, Martins e Neiva (2004) usarem os jogos políticos como sinônimos de jogos de poder, para Mintzberg (1983) ambos não são sinônimos. Anteriormente, demonstrou-se que Mintzberg (1983) concebe política diferentemente de poder, incluindo-a como um sistema ou meio de influência que os influenciadores internos poderão usar no jogo de poder (o comportamento nas organizações como um jogo de poder). Além disso, observou-se que o autor não partiu de pesquisas empíricas para classificar os jogos políticos.

Nos capítulos anteriores, evidenciou-se que a questão do poder é profunda e complexa, visto que o fenômeno é estudado em diversas ciências e, internamente, por diferentes teóricos. Consta ainda na literatura que o tema vem associado à liderança, gerência, influência política, conflito e negociação, ética, cultura, gênero, percepção de justiça, assédio, dentre outros.

Por sua vez, os jogos de poder são tratados na literatura organizacional como sinônimos de estratégias para obter e exercer poder, estratégias políticas, comportamento político e jogos políticos, também revelando sua complexidade e dinamismo. Entretanto, os jogos de poder ainda carecem de definições e contornos mais precisos. Verificou-se com a exposição da literatura que tanto os jogos quanto o poder são fenômenos estudados, separadamente, sendo que em ambos os casos são utilizados os métodos quantitativos e qualitativos, ou ainda, os dois em conjunto. Segundo Bardin (1979), o método qualitativo se mostra apropriado para investigar temas ainda pouco explorados, permitindo inclusive a elaboração de hipóteses que podem ser testadas posteriormente. Portanto, o uso desse método

se mostra útil no estudo em pauta onde também há diversidade de concepções sobre o tema poder nas organizações e jogos de poder. Apreender o significado atribuído por trabalhadores ao poder nas organizações contribuirá para uma compreensão mais ampla do fenômeno. Nesta perspectiva, o presente estudo teve por finalidade investigar a percepção de trabalhadores, procurando apreender o significado e as dimensões do poder organizacional, enfocando, inclusive, os jogos de poder.

5 MÉTODO

5.1 AMOSTRA

Participaram deste estudo 10 trabalhadores, intencionalmente escolhidos a partir dos seguintes critérios: de ambos os gêneros, provenientes de organizações públicas ou privadas e de ramos de atividades diferentes, que ocupavam diferentes cargos e que tinham um tempo de serviço de, no mínimo, seis meses, na organização atual. Como esta pesquisa é de caráter exploratório, privilegiou-se a variabilidade dos critérios acima mencionados com o fim último de se obter uma diversidade de percepções sobre o tema.

Quanto ao gênero (TABELA 1), dos 10 entrevistados, metade pertenciam a cada gênero. Esta variável não foi controlada pela pesquisadora com objetivos em específico.

TABELA 1 – Gênero dos participantes, tipo de organização, tempo de serviço na empresa, tempo total de trabalho.

	F	Média	Mínimo/máximo	Desvio Padrão
Gênero				
Feminino	5
Masculino	5
Total	10			
Tipo de organização				
Privada	6
Pública	3
Entidade de classe	1
Total	10			
Tempo de serviço na empresa	..	6,3	8 meses a 20 anos	6,7
Tempo total de trabalho *	..	15,9	2 anos a 38 anos	10,2

* tempo de trabalho formal e informal.

Em relação ao tipo de organização – pública ou privada (TABELA 1) – seis trabalhavam em organizações privadas, três em organizações públicas e um participante pertencia a uma entidade de classe. Essa entidade de classe apresenta, em sua estrutura de funcionamento, aspectos de uma empresa privada e pública ao mesmo tempo, por isso foi colocada separadamente. Isto significa que ela possui uma presidência e um corpo de diretores eleitos, a cada dois anos, pelos membros da classe que eles representam, porém a

administração operacional da entidade é feita por um executivo contratado pela presidência, o qual, por sua vez, contrata os demais funcionários, para executarem as demais funções.

Quanto ao tempo de serviço (TABELA 1), em média, os participantes apresentaram um tempo de serviço de seis anos e três meses (DP = 6 anos e 7 meses), nas organizações onde trabalhavam, sendo que o tempo mínimo e máximo foi, respectivamente, de 8 meses e de 20 anos. Contrapondo-se com o tempo em que trabalham nas empresas, observa-se que possuem um tempo maior de experiência de trabalho - 15 anos e 9 meses, em média (DP = 10 anos e 2 meses).

O ramo de atividade da organização na qual os sujeitos trabalhavam foi, também, um critério de seleção dos participantes. Buscou-se, no decorrer da coleta de dados, privilegiar diferentes ramos de atuação e natureza das atividades das organizações, com o objetivo de criar uma variabilidade na amostra, conforme pode ser visto na tabela seguinte.

TABELA 2. Ramo de atividade da organização na qual os sujeitos trabalhavam.

Ramo de atividade	Frequência
Call center	3
Universidade pública	2
Hospital privado	1
Instituição pública de educação especial	1
Entidade de classe	1
Indústria	1
Empresa de Tecnologia da Informação	1
Total	10

Em relação ao cargo ocupado, quatro ocupavam cargos de nível gerencial na estrutura hierárquica da Empresa e seis, cargos operacionais, os quais podem ser visualizados na TABELA 3.

TABELA 3. Cargo ocupado pelos participantes na empresa onde trabalhavam.

Cargos	Frequência	
Gerenciais	Diretor sindical	4
	Superintendente	
	Diretor Universitário	
	Professor universitário e chefe de departamento	
Não gerenciais	Analista de Educação/psicólogo	6
	Assistente Personal em Call Center	
	Analista de Tecnologia da Informação Jr.	
	Analista de contas	
	Auxiliar de enfermagem	
Total	10	

Características sócio-demográficas, como idade e nível de escolaridade, não foram variáveis utilizadas como critérios, para seleção da amostra (TABELA 4).

Os participantes desta pesquisa apresentaram idade média de 34,6 anos (DP = 11 anos e 9 meses), com idade mínima e máxima, respectivamente, de 22 anos e 53 anos, sendo 25 anos a idade mais freqüente entre eles (TABELA 4).

Verifica-se, por meio dos dados da tabela 4, que a maioria dos participantes apresenta nível de escolaridade superior. Sete pessoas possuem superior incompleto a pós-graduação e três possuem segundo grau completo.

TABELA 4 - Idade e nível de escolaridade dos participantes

	F	Moda	Média	Mínimo/máximo	Desvio padrão
Idade	..	25	34,6	22 a 53	11,9
Nível de escolaridade					
2º grau completo	3
Superior incompleto	3
Superior completo	2
Pós-graduação	2
Total	10				

5.2 INSTRUMENTOS DE COLETA DE DADOS DO PROJETO PILOTO

Neste estudo, optou-se pelo método qualitativo de coleta de dados, pois se observa, na literatura, que a finalidade das pesquisas qualitativas, seja no contexto das organizações ou não, na investigação dos fenômenos psicológicos, parece coadunar com a situação teórica do tema desta pesquisa e seus objetivos. Uma das preocupações das pesquisas qualitativas é desenvolver conceitos, mais que aplicar conceitos pré-existentes (ZANELLI, 2002); é compreender o conjunto de elementos, em interação contínua e em multideterminação, que envolvem o fenômeno, quando é difícil, de algum modo, compará-los em ordem ou em graus de importância (BORGES-ANDRADE; ZANELLI, 2004).

As considerações da literatura acerca da necessidade de descrição do constructo, aqui estudado, assim como a complexidade do tema poder e jogos de poder nas organizações orientaram a experimentação de técnicas de coleta de dados, tais como questionário e oficina, visando a identificação da melhor recurso para desenvolvimento do estudo. Esse processo será descrito a seguir.

5.2.1 Grupo de estudos

Primeiro criou-se um grupo de estudos com alunos de graduação do curso de Psicologia desta instituição (Universidade Federal de Uberlândia), com objetivo de auxiliar a pesquisadora, na coleta de dados teóricos e empíricos para a pesquisa. O trabalho do grupo de pesquisa foi importante, pois as diversas opiniões, nas discussões sobre o tema, enriqueceram o trabalho, e o próprio grupo serviu de laboratório para o teste dos instrumentos e procedimentos de coleta de dados.

5.2.2 “Brainstorming”

O “Brainstorming” é uma técnica criada por Osborn (1953), cujo objetivo principal é romper com as limitações habituais do pensamento e produzir, em grupo ou individualmente, e de forma espontânea, um conjunto de idéias, dentre as quais poderão ser escolhidas algumas que melhor atendam aos objetivos propostos. Segundo Osborn (1953), ao praticá-la, é necessário suspender o julgamento, eliminando os juízos de valores; pensar livremente; não se preocupar com a quantidade, pois quanto mais, melhor, para depois escolher; e, além de buscar a idéia de cada participante, promover, no decorrer do processo, uma combinação das idéias, melhorando-as.

O Brainstorming foi utilizado nesta pesquisa para definir as perguntas que seriam feitas aos participantes da pesquisa, que seriam, em hipótese, capazes de verificar a percepção dos trabalhadores acerca do poder e dos jogos de poder, presentes no ambiente organizacional.

Num dos encontros do grupo de estudos, a partir da discussão de textos sobre o tema e da livre associação de idéias dos estudantes, da pesquisadora e do orientador, definiram-se três perguntas: a) as pessoas no seu ambiente de trabalho desejam o poder? Por quê? b) Como as pessoas no seu ambiente de trabalho fazem para alcançar esse poder? c) Quem tem o poder na sua Empresa? Que poder é esse?

Definidas as perguntas, optou-se por utilizar dois instrumentos de coleta de dados: questionário e oficina.

5.2.3 Questionário

O questionário contendo as três questões, mais algumas perguntas relacionadas a dados biográficos e funcionais (APÊNDICE B), foi aplicado, para teste, em 20 trabalhadores, procurados, aleatoriamente, pelos membros do grupo de estudos. Orientou-se cada trabalhador para que respondesse ao questionário, individualmente, e depois entregasse ao membro do grupo de estudos.

As respostas às três perguntas revelaram que estas foram insuficientes, em quantidade, para medir toda a dinâmica do poder e dos jogos de poder. Além disso, as respostas instigavam, no leitor, (analista) dúvidas e indagações que, talvez, com a presença do pesquisador, poderiam ser esclarecidas. Esses achados parecem sugerir que, possivelmente, mesmo aumentando o número de questões, para que pudessem abarcar toda a dinâmica do poder e dos jogos de poder, a utilização de um instrumento de coleta de dados, estruturado e aplicado sem a presença do pesquisador, não seja o mais eficaz; sendo o mais adequado, em hipótese, um instrumento cujos procedimentos de coleta de dados permitissem o diálogo entre o pesquisador e o participante da pesquisa.

Observou-se, também, com as respostas do questionário, que se obtinha apenas a percepção de um dos atores envolvidos nas relações de poder. No entanto, não se indagou, no questionário, qual o grau de envolvimento do trabalhador, nas relações de poder – se foi observador, se foi o influenciador ou o influenciado, ou outro.

Portanto, a utilização de um questionário estruturado mostrou-se inviável para medir o poder e os jogos de poder, em sua complexidade e dinamicidade. A partir disso, buscou-se testar a utilização de uma oficina, por esta permitir a participação de várias pessoas, ao mesmo tempo, e o diálogo entre os participantes.

5.2.4 Oficina teste

O objetivo da oficina foi o de testar uma estrutura capaz de apreender o poder e os jogos de poder nas organizações, a qual seria, posteriormente, aplicada em trabalhadores. Participaram da oficina teste seis membros do grupo de estudos, como sujeitos da pesquisa, e a pesquisadora, como facilitadora. A oficina foi realizada numa sala de estudos da Universidade Federal de Uberlândia, num período de duas horas.

Utilizaram-se, como recursos materiais: cartolinas, revistas para recortes, pincéis, colas e um gravador, para captar e gravar as verbalizações dos participantes.

O processo da oficina teve as seguintes etapas:

- a) primeiro, a pesquisadora deu as boas vindas e apresentou o objetivo do encontro aos participantes: conversar sobre as “relações de poder nas organizações de trabalho”.
- b) como aquecimento para o tema, pediu-se que os participantes respondessem, em voz alta, o que a palavra “poder” os lembrava;
- c) depois, os participantes foram divididos em dois grupos para que construíssem uma colagem sobre “como percebiam as relações de poder na sociedade”, utilizando recortes de revistas, pincéis e cartolinas. Cada grupo apresentou sua colagem para os demais participantes;
- d) individualmente, cada participante recebeu o roteiro com as três questões, construídas a partir do Brainstorming, e as respondeu. A partir das respostas às três perguntas, foi realizado um debate coletivo, mediado pela pesquisadora;
- e) após o debate, a pesquisadora agradeceu a participação de todos e os convidou para um lanche.

A avaliação do processo da “Oficina teste” e a análise dos dados revelaram que esse instrumento de coleta de dados seria inviável, naquele momento, para medir o poder e os jogos de poder nas organizações, por alguns motivos. Um deles foi a ausência de recursos técnicos adequados para a gravação dos diálogos. Ao transcrever a gravação da oficina, constatou-se que o aparelho de gravação não conseguiu captar as falas de todos os participantes; logo, perderam-se todas as verbalizações, pois não era possível ouvir nem distinguir quem estava falando.

Observou-se, também, que o conteúdo das respostas, às três questões e ao debate, não foi satisfatório. Aquelas três questões, mesmo no debate, pareceram insuficientes para investigar o tema. Talvez o mais relevante tenha sido a inexperiência profissional dos membros do grupo de estudos que, com exceção de um deles, nunca trabalharam, formalmente, numa empresa. Logo, pareceu difícil falar de um tema que não fez ou não fazia parte do cotidiano da pessoa. Essa constatação possibilitou que se exigisse, dos participantes reais da pesquisa, um tempo mínimo de seis meses de serviço na empresa onde trabalhavam.

A partir do teste do “questionário” e da “oficina”, optou-se por utilizar, como instrumento para investigar o poder e os jogos de poder nas organizações, a entrevista, feita individualmente e gravada em fita cassete.

5.3 INSTRUMENTO DE COLETA DOS DADOS

Em função do caráter exploratório deste estudo, da natureza dinâmica e complexa do poder e dos jogos de poder e da necessidade de estabelecer um diálogo com o participante, optou-se por usar a entrevista *não estruturada*, também chamada de entrevista em profundidade, do *tipo guiada* (RICHARDSON, 1999). Segundo Richardson (1999), a entrevista não estruturada visa obter, do entrevistado, o que ele considera os aspectos mais relevantes de determinado problema, sem o uso de perguntas pré-formuladas. É do tipo guiada, por utilizar um roteiro de perguntas que funciona como “guia”, uma ajuda de memória para o entrevistador direcionar a conversação, para o atingimento dos objetivos da pesquisa. Portanto, este tipo de instrumento de coleta de dados - *entrevista não estruturada do tipo guiada*, permite que o entrevistado discorra livremente, com suas próprias palavras, sobre o tema proposto, cabendo ao entrevistador aprofundar os temas de interesse da pesquisa, no momento em que são colocados pelo entrevistado no seu discurso, usando o roteiro de perguntas, como guia.

Quanto às questões “guia”, que compuseram o roteiro da entrevista, percebeu-se, pelo teste do questionário e da oficina, que apenas aquelas perguntas não abarcavam a dinâmica do poder e dos jogos de poder. Logo, foram elaboradas novas questões que, em hipótese, permitiriam verificar a percepção dos trabalhadores, acerca dessa dinâmica:

- a) como são as relações de poder no seu ambiente de trabalho? Como você define poder?
- b) quem exerce o poder na sua Empresa? Que poder é esse?
- c) as pessoas no seu ambiente de trabalho desejam o poder? Por quê?
- d) como as pessoas no seu ambiente de trabalho fazem para alcançar esse poder?
- e) como as pessoas, o grupo, reagem diante do comando do outro?
- f) você já observou uma situação onde as pessoas brigavam pelo poder? Como foi?

Conforme pode ser visto no roteiro de entrevista, não foram formuladas questões diretas sobre jogos de poder, considerando a possível resistência do entrevistado em expressar opiniões ou relatar comportamentos que não são considerados como socialmente aceitáveis. Procurou-se, portanto, tratar do tema através de questões ligadas às relações de poder. Tal preocupação justifica-se à medida que jogo pode ser entendido como dissimulação, astúcia, comportamento ardiloso, tendo uma conotação negativa. Segundo Berne (1977) todo jogo é basicamente um comportamento desonesto, sendo utilizado para evitar relações interpessoais verdadeiras.

As “questões-guia” compuseram, juntamente com perguntas sócio-demográficas: idade, sexo, ramo de atividade da empresa, tipo de empresa, tempo de serviço na empresa, cargo ocupado, nível de escolaridade e tempo que trabalha na vida, o roteiro da entrevista (APÊNDICE C).

5.4 PROCEDIMENTOS DA COLETA DOS DADOS

Os trabalhadores, participantes do estudo, foram contatados por telefone, receberam o convite para a entrevista e os esclarecimentos acerca dos seus procedimentos e dos objetivos da pesquisa. Explicou-se que a entrevista seria individual, gravada em fita cassete, com duração aproximada de 1h30, e os dados usados com sigilo.

As entrevistas foram realizadas em salas reservadas e apropriadas para este fim.

O primeiro passo da entrevista foi acolher o participante, explicando os objetivos da pesquisa. Depois foi apresentado o termo de esclarecimento (APÊNDICE A) e feito o recolhimento da assinatura de consentimento. O próximo passo foi preencher os dados sócio-demográficos, ao mesmo tempo em que se criava um clima de descontração e confiança.

Antes de iniciar a gravação, o participante escolhia um pseudônimo, por meio do qual foi chamado pela pesquisadora durante toda a entrevista, com o objetivo de resguardar sua identificação. A pergunta com a qual se iniciaram, praticamente, todas as entrevistas, foi como a pessoa define poder e como o percebe, no seu ambiente de trabalho. A partir das respostas dadas, a pesquisadora introduzia novas perguntas, adequando-as à linguagem do participante, para aprofundar um tema proposto no discurso do entrevistado, para direcionar o discurso do participante aos objetivos da pesquisa ou para mudar o tema em discurso. As “questões-guias” nortearam todo o decurso das entrevistas.

As entrevistas tiveram um tempo médio de duração de 1h30. Ao se finalizar a entrevista, combinou-se com o participante que ele receberia a entrevista por correio eletrônico, para que ele pudesse conferir o conteúdo e validá-lo.

5.5 PROCEDIMENTOS DA ANÁLISE DOS DADOS

As entrevistas foram transcritas pela pesquisadora ou pelos membros do grupo de estudos. As transcrições foram revisadas, integralmente, pela pesquisadora, para corrigir erros

de gramática, ortografia e compreensão semântica. Após essas correções, foram enviadas para os respectivos entrevistados, para conferência de seu conteúdo e sua validação.

Das 10 entrevistas realizadas, quatro tiveram problemas técnicos na gravação. Para recuperar alguns dados, pediu-se aos entrevistados, no processo de revisão, que respondessem a algumas perguntas, elaboradas pela pesquisadora, para completar as entrevistas. No entanto, somente dois entrevistados completaram-nas.

No processo de revisão e validação da entrevista, os participantes tiveram autonomia para fazer modificações no conteúdo, desde que deixassem indicadas as modificações, ao devolver a entrevista para a pesquisadora. Um dos entrevistados pediu que fosse retirado determinado trecho da entrevista, por motivos de sigilo profissional. A mudança foi realizada.

Após a validação do conteúdo pelos entrevistados, as 10 entrevistas foram analisadas, a partir da técnica de análise de conteúdo proposta por Bardin (1979). Para codificar o conteúdo das entrevistas, optou-se pelo “tema”, como unidade de registro. Uma análise temática (RICHARDSON, 1999) consiste em descobrir os “sentidos” que o autor (entrevistado) deseja dar a uma determinada mensagem. A quantificação dos temas foi realizada pela “frequência” de cada elemento, ou seja, a quantidade de vezes que determinado tema apareceu no discurso do entrevistado. Para definir categorias, os temas foram agrupados segundo seu conteúdo semântico, obedecendo aos critérios de construção de categorias: homogeneidade, exaustividade, exclusão e objetividade (BARDIN, 1979).

Para alcançar a objetividade, na análise de conteúdo, adotou-se, nesta pesquisa, a participação de juízes na análise das entrevistas. Participaram da análise cinco juízes, com formação em Psicologia, que atuavam como pesquisadores em organizações e/ou nelas trabalhavam.

Cada juiz analisou entre uma e três entrevistas. Orientaram-se os juízes quanto aos procedimentos da análise de conteúdo, para que pudessem seguir os mesmos procedimentos realizados pela pesquisadora, a fim de diminuir possíveis vieses na análise.

Os resultados das análises dos juízes foram comparados com a análise da pesquisadora, entrevista por entrevista. Comparando o conjunto – tema e sua respectiva categoria – observou-se que os temas levantados e as categorias sugeridas pelos juízes estavam consonantes com a análise da pesquisadora. Observaram-se, também, alguns desacordos quanto à categorização: temas agrupados em determinadas categorias, pelos juízes, foram agrupados em outras categorias, pela pesquisadora; no entanto, havia congruência temática. Por exemplo, alguns juízes sugeriram categorias como “Benefícios do

poder”, “Abuso de poder”, “Conseqüências das relações de poder”, as quais foram aceitas e incorporadas pela pesquisadora.

Por outro lado, tomando-se como referência as análises da pesquisadora, foram encontradas diferenças quanto à profundidade, aos detalhes considerados pela pesquisadora e não considerados por todos os juízes. Essa profundidade permitiu à pesquisadora levantar categorias não observadas por todos os juízes, como, por exemplo, as “Características pessoais”, que influenciam no uso de determinada estratégia para alcançar poder, exercer ou reagir frente a outros poderosos; ou, então, levantar subcategorias, como “Conseqüências das relações de poder para a organização e para o indivíduo”, “Exercício de poder adequado e inadequado”, dentre outras, as quais não foram observadas pelos juízes.

Diante desse fato, foram incorporados aos resultados os dados dos juízes e da pesquisadora que estavam consonantes entre si e, também, os dados levantados pela pesquisadora e não levantados por todos os juízes.

Após a comparação com os juízes, os dados de cada entrevista foram reagrupados por categorias comuns a todas elas, de modo que, por exemplo, a concepção de poder de cada participante ficasse junto com a dos demais, num único arquivo. Novamente, o conteúdo das categorias passou por um processo de refinamento, feito pela pesquisadora, para se alcançar a homogeneidade dos dados. É importante salientar que, por ser um estudo de caráter exploratório, todos os dados foram utilizados, por mais baixa que fosse sua frequência. De acordo com Bardin (1979), a regularidade quantitativa de aparição é aquilo que se considera como significativo, porém o autor também afirma que se supõe que todos os itens têm o mesmo valor, o que nem sempre acontece.

Os dados foram agrupados em 12 categorias comuns às 10 entrevistas, que serão apresentadas no próximo capítulo e discutidas à luz da literatura.

6 RESULTADOS E DISCUSSÃO

A análise das 10 entrevistas revelou 12 categorias comuns a todas elas:

- a) características sócio-demográficas dos entrevistados²⁴;
- b) conceituações de poder;
- c) quem possui poder nas organizações;
- d) tipos e fontes de poder;
- e) estratégias informais utilizadas pelas chefias e subordinados, para alcançar posições de poder, exercê-las e mantê-las e para reagir frente a outros poderosos;
- f) exercício do poder legítimo praticado pelas chefias;
- g) estratégias de exercício e manutenção no poder, praticadas pelas chefias;
- h) reações dos subordinados ao exercício do poder legítimo e estratégias para lidar com os superiores;
- i) conseqüências das relações de poder estabelecidas;
- j) motivos que levam as pessoas a se envolverem nos jogos de poder para ocupar posições superiores e nelas se manterem;
- k) características das organizações que afetam as relações de poder;
- l) características pessoais que influenciam nas relações de poder.

Cada uma destas categorias relacionadas deu origem a subcategorias, permitindo o aprofundamento da análise dos dados. Os resultados finais foram organizados em tabelas, discriminando-se o conteúdo temático das categorias e a frequência com que apareceram, no discurso dos participantes, as quais constam no APÊNDICE E. Além desta organização, cada uma das categorias e suas sub-categorias foram definidas, logo abaixo, conforme a técnica de análise de conteúdo (BARDIN, 1979). Para se ter clareza dos dados, seguiu-se a cada categoria, a discussão à luz da literatura pesquisada. Observe-se que as categorias estão expostas numa ordem cujo objetivo é demonstrar as diversas faces do poder organizacional.

²⁴ Esta categoria foi excluída em função dados já estarem presentes no levantamento sócio-demográfico realizado antes de se iniciar a entrevista. Os dados foram descritos no Método.

6.1 Conceituações de Poder

Conceituação geral de poder – o poder é multiforme, complexo e difícil de definir. A palavra poder vem acompanhada de um sentido pejorativo, porém sua concepção pode variar conforme a percepção das pessoas e de quem o exerce. É um fenômeno que se manifesta na relação interpessoal, sendo natural e necessário para nortear, orientar e estabelecer princípios. Dependendo da forma como é exercido e da finalidade com que é usado pode ser caracterizado como bom ou ruim.

Temas: 1, 2, 3, 4, 5 e 6.

Frequência: 20 (ver Tabela 5).

Poder como relação – pode ser caracterizado como um processo de influência que acontece numa relação de interdependência ou como uma relação de dominância, imposição, autoritarismo e afirmação de pessoas ou grupos sobre outras. Estas relações de poder são complementares, ou seja, a ação do influenciador e a reação do influenciado se complementam de acordo com os seus perfis individuais. O poder, também, é percebido como um jogo de interesses, individuais ou coletivos, onde há ganhadores e perdedores. As relações de poder estão presentes em vários contextos e esferas da sociedade, sendo influenciadas pelo momento histórico, pela cultura e pelo gênero.

Temas: 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13.

Frequência: 28 (ver Tabela 5).

Poder nas organizações – capacidade de influenciar as decisões das pessoas, de executar o trabalho livremente (autonomia) ou, ainda, capacidade de decidir, mandar ou dar ordens, comandar, controlar e direcionar outras pessoas e/ou processos de trabalho, sendo essa capacidade advinda das características pessoais (conhecimento mais habilidades de relacionamento interpessoal) e, principalmente, da posição ocupada na hierarquia da organização. O poder se sobrepõe, conceitualmente, com liderança, comando, chefia e autoridade. Nas organizações, a quantidade de poder de uma pessoa varia conforme a posição ocupada na hierarquia, além de ser limitado pelo poder do outro e pelas regras da organização.

Temas: 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20 e 21.

Frequência: 50 (ver Tabela 5).

Poder e autoridade – em algumas situações, poder e autoridade se confundem, conceitualmente, e, também, na forma como são exercidos (autoritária ou democrática). Autoridade é um tipo de poder conferido à pessoa pelo cargo, formal e de comando, ocupado na hierarquia da organização. Por sua vez, poder é mais abrangente, pode ser tanto a ocupação

de uma posição de comando quanto a capacidade pessoal de exercer comando ou de influenciar as pessoas.

Temas: 22, 23, 24 e 25.

Frequência: 8 (ver Tabela 5).

A percepção dos entrevistados de que o “poder” é um fenômeno difícil de definir por ser complexo, dinâmico, multiforme, além de vir acompanhado de um julgamento positivo ou negativo, coaduna com a literatura.

A apresentação dos estudos sobre o poder em diversas ciências como a Filosofia, a Sociologia, as Ciências Políticas, a Administração e a Psicologia ilustrou que não existe uma definição única acerca do poder, pois é um fenômeno estudado sob diferentes aspectos e em vários níveis: individual, nas relações interpessoais, grupais e na sociedade.

Sobre o julgamento positivo ou negativo que acompanha o poder, vários autores fazem referência a este aspecto. Krausz (1991), Lobos (1976) e Pagès et al (1987) relataram que uma das dificuldades de estudar o fenômeno é o “tabu” em torno do tema, ou seja, existe uma percepção de que o poder é algo ruim, que ambicioná-lo é um pecado, apesar de as pessoas o desejarem e o buscarem. Os autores Hardy e Clegg (2001) afirmam que as próprias pesquisas sobre poder fazem esse julgamento, as pesquisas que se enquadram na abordagem funcionalista têm visto o poder como um recurso útil e maleável, que é “bom” quando usado pelos gerentes e “ruim” quando usado contra eles; já as pesquisas que se enquadram na abordagem crítica têm considerado o poder como um meio de dominação e a resistência como uma ferramenta de emancipação. A percepção dos entrevistados de que o poder pode ser caracterizado como bom ou ruim, em função da forma como é exercido e da finalidade com que é usado, perpassa pela discussão de legitimidade/ilegitimidade, formal/informal e ético/antiético. Esses aspectos serão mais bem discutidos no subtítulo 6.5 – “Exercício do poder legítimo praticado pelas chefias”.

Para os entrevistados, o poder é percebido como uma relação de interdependência, de dependência (dominação), ou como um jogo de interesses, sendo essa relação complementar. Segundo Chalita (1999, p.4), Maquiavel foi um dos primeiros pensadores a trazer o poder para a esfera humana, despojando-o do seu caráter divino – “o poder é humano e o homem ou todos os homens devem lutar para obtê-lo”. Quando alguns autores propõem que poder seria a “capacidade ou habilidade” de pessoas ou grupos influenciarem outros indivíduos (FRENCH; RAVEN, 1959; GALANG; FERRIS, 1997; VERGARA, 1999), acontecimentos e resultados (MINTZBERG, 1983; BOWDITCH; BUONO, 1992; DAVIS; NEWSTROM, 1992), esta conceituação sugere a idéia de poder como posse (como também propõe o Dicionário Aurélio

da língua portuguesa), ou seja, que o poder seria alguma coisa que alguém possui. No entanto, a própria definição mostra que poder é uma relação ou se manifesta numa relação entre pessoas ou grupo de pessoas e que uma das partes possui uma capacidade diferenciada ao usar de diversos recursos/fontes, seja a força/coerção ou a legitimidade (FRENCH; RAVEN, 1959; SROUR, 1998; WEBER, 1991), o conhecimento, a conduta pessoal, recompensas e informações (FRENCH; RAVEN, 1959) e o comportamento político (GALANG; FERRIS, 1997; HARRIS et al, 2007; MINTZBERG, 1983), para impor sua própria vontade ou fazer com que o outro faça aquilo que se deseja. Como afirmam outros autores, o poder não é um objeto natural, uma coisa, ele é uma prática social constituída historicamente (FOUCAULT, 1998) ou uma relação social (BOUDON; BOURRICAUD, 2000; CHALITA, 1999; SROUR, 1998) presente em qualquer contexto social, tanto nas grandes sociedades quanto nos pequenos grupos. Mesmo se uma das partes possuir uma capacidade diferenciada para impor sua vontade, a contraparte não está destituída de alguma parcela de poder. Segundo Foucault (1998), onde há poder, há também resistência que se distribui como pontos móveis e transitórios por toda a estrutura social. E mesmo aqueles que ocupam posição subalterna, nunca deixam de dispor de algum contrapoder: podem resistir e produzir efeitos sobre seus superiores e sobre seus colegas de trabalho (SROUR, 1998).

Assim como percebido pelos entrevistados, na literatura, o poder é estudado como uma relação de interdependência (PEIRÓ; MELIÁ, 2003; THIBAUT; KELLY, 1959 apud RODRIGUES, 1998) e de dependência (FRENCH; RAVEN, 1959; KIM; FRAGALE, 2005). Poder como uma relação de dependência pressupõe que uma das partes controla recursos que são importantes para a contraparte, logo o manejo desses recursos por parte do influenciador levará a contraparte a realizar o que o influenciador deseja. No entanto, observou-se, durante a coleta de dados, que esta concepção pode ser percebida por alguns entrevistados como uma relação de dominação, adquirindo, assim, uma conotação negativa - o influenciador usará de diversos recursos para fazer com que a contraparte aja conforme seus interesses, mesmo que esses interesses não estejam de acordo com os interesses da contraparte. Na literatura, há autores que demonstram que o poder é exercido de forma dominadora ou colaboradora (BRUNNER; SCHUMAKER, 1998) e outros diferenciam poder e dominação (TRAGTENBERG, 1979; WEBER, 1991).

A percepção dos entrevistados acerca do poder enquanto um jogo de interesses, individuais ou coletivos, onde há ganhadores ou perdedores, remete ao tema deste estudo - "Jogos de poder nas organizações". Neste caso, em vez do jogo *ser de* poder, na percepção de alguns entrevistados, o próprio poder é sinônimo de jogo. Na literatura, apesar do "jogo" e do

“poder” serem fenômenos estudados distintamente, Greene (2000) considera o poder como um jogo social ou de competição, em que as pessoas usam de determinadas estratégias, baseadas na dissimulação, para alcançarem poder, exercê-lo e preservá-lo.

De acordo com os entrevistados, a forma do influenciador exercer poder e a reação do influenciado se complementam de acordo com os seus perfis individuais - “tem pessoas que gostam de mandar e outras que gostam de ser mandadas”; “a empresa é autoritária porque os funcionários precisam de limites” (ENTREVISTADOS). Na literatura pesquisada, a discussão acerca da complementaridade de papéis nas relações de poder parece vir pulverizada. Há estudos que buscam explicar que algumas pessoas possuem mais necessidade de poder que outras (ADLER, 1970 apud FADIMAN; FRAGER, 1986; MCCLELLAND, 1987; SOSIK; DINGER, 2007); logo, colocam-se na posição de mando; que outras pessoas tendem à obediência (KELMAN, 2006; LA BOÉTIE, 1982), colocando-se na posição de submissos; que, dependendo do uso de determinados recursos ou fontes de poder por parte do influenciador, o influenciado reagirá de determinada maneira (HARRIS et al, 2007; PEIRÓ; MELIÁ, 2003; RAVEN; SCHWARZWALD; KOSLOWSKY, 1998; WAGNER III; HOLENBECK, 1999); que o processo de ação/reação nas relações de poder é influenciado por características pessoais (COLEMAN, 2004; TEPPER; DUFFY; SHAW, 2001) e do ambiente onde se dá a relação (RAHIM et al, 2000; LIM; CORTINA, 2005). Enfim, essas questões serão discutidas ao longo das categorias abaixo.

Quanto à percepção dos entrevistados acerca do poder nas organizações, observa-se que os dados se assemelham com as diversas conceituações de poder da literatura organizacional. Comumente, na literatura organizacional, poder *é a capacidade de influenciar ou afetar as pessoas, os eventos e os resultados organizacionais*. Para exercer esse poder explicam que as fontes dessa capacidade podem ser tanto pessoais quanto organizacionais (BOWDITCH; BUONO, 1992; DAFT, 2005; DUBRIN, 2003; KRUMM, 2005) e formais ou informais (PEIRÓ; MELIÁ, 2003; RAVEN; SCHWARZWALD; KOSLOWSKY, 1998). Além disso, a literatura organizacional também associa poder à liderança, à gestão e à administração. Os entrevistados enfatizam que o poder nas organizações está muito mais associado à ocupação de posições ou cargos hierárquicos do que a literatura parece enfatizar. No entanto, a percepção dos entrevistados de que o poder está sujeito às influências da organização (regras, hierarquia etc) confirma a literatura organizacional. Autores como Bowditch e Buono (1992), Daft (2003), Hellriegel, Slocum Jr e Woodman (2001), Mintzberg (1983), Peiró e Meliá (2003) e Wagner III e Hollenbeck (1999) enfatizam que as

características estruturais, funcionais e situacionais da organização dinamizam as relações de poder.

A associação que os entrevistados fazem entre poder e autoridade, também, se assemelha à literatura organizacional. Apesar de os entrevistados perceberem que os termos se confundem em alguns momentos, autores como Bowditch e Buono (1992), Daft (2003), Davis e Newstrom (1992), Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001), Muchinsky (2004), Shermerhorn Jr., Hunt, Osborn (1999) e Vergara (1999) afirmam que a autoridade é um poder legítimo, formalmente concedido à pessoa (líder/gerente) pela organização, em função da posição ou cargo ocupado na sua estrutura hierárquica; ou, então, concedido pela aceitação dos “subordinados” de que essa pessoa possui autoridade para tal. Já o poder parece ser um conceito mais amplo, que abarca o de autoridade, e suas fontes não são somente a organização ou a aceitação do outro, mas também deriva das características pessoais de quem o exerce.

6.2 Quem possui poder nas Organizações

Membros internos – para alguns entrevistados, todas as pessoas possuem a capacidade de influenciar e dominar outros. Porém, nas organizações, as pessoas que ocupam cargos formais de chefia (lideranças, supervisores, gerências, diretores, administradores) são percebidas como mais poderosas, pois possuem o poder legítimo para tomar decisões, delegar tarefas, fazer cumprir normas, demitir, além de ganharem salários maiores. E dependendo do tipo de organização (pública, privada ou privada com acionistas) o Estado, o dono, ou os acionistas são os mais poderosos, respectivamente. Para alguns entrevistados, os operacionais/ajudantes não possuem poder na organização. Por outro lado, informalmente, as coalizões de funcionários e os empregados que têm acesso a outros poderosos possuem poder e, nalgum momento, podem ser os mais poderosos.

Tema: 1 até 16.

Frequência: 59 (ver Tabela 6)

Influenciadores externos – os clientes, com sua opinião, afetam a dinâmica e o resultado da organização e, também, órgãos (conselhos de profissionais) que regulam o trabalho dos profissionais internos à organização.

Tema: 17 e 18.

Frequência: 3 (ver Tabela 6)

As percepções dos entrevistados indicam que vários atores (indivíduos, grupos e entidades), sejam internos ou externos à organização, possuem algum tipo de poder, principalmente quanto ao poder de influenciar pessoas ou eventos. Segundo Mintzberg (1983), no ambiente organizacional todas as pessoas possuem poder (capacidade de influenciar os resultados organizacionais), seja individualmente ou em grupo e sendo internos ou externos à organização (coalizão interna e externa). Segundo Mintzberg (1983), o Estado, os proprietários e os acionistas são membros da coalizão externa, exceto na configuração de poder do tipo autocracia, em que os proprietários são membros internos da organização. Porém, para os entrevistados, o dono e os acionistas, dependendo do tamanho da organização, estão presentes, fisicamente, no dia a dia da organização, influenciando nas relações de poder.

Além de Daft (2003), Mintzberg (1983) e Paz, Martins e Neiva (2004) afirmarem que todos os membros internos da organização possuem algum tipo de poder, Foucault (1998) e Srour (1998), anteriormente citados, também consideram que todas as pessoas possuem poder, seja o de impor sua vontade ou de resistir. Entretanto, observa-se que a percepção dos entrevistados, acerca dos atores que possuem poder nas organizações, revela que há um tipo de poder que se sobrepõe ou é superior aos demais, ocasionando, assim, a percepção, por parte de alguns membros, de que nem todos possuem poder nas empresas, principalmente os empregados do nível operacional. Conforme os entrevistados, o poder legítimo, conferido às pessoas que ocupam posições ou cargos de comando na hierarquia da organização, é o mais importante ou decisivo, pois esses membros podem tomar decisões, delegar tarefas, fazer cumprir normas, demitir, além de ganharem salários maiores. O estudo de Peiró e Meliá (2003) também havia revelado que os funcionários de várias organizações percebem que o poder formal ou da posição (poder legítimo, de recompensa e punição) aumenta ao longo da hierarquia, está concentrado nas posições de chefia e possui a propriedade assimétrica – quanto maior o poder formal dos membros influenciadores sobre o alvo, menor a influência do alvo sobre os influenciadores.

As categorias identificadas sugerem que os entrevistados percebem que as relações de poder nas organizações são dinâmicas. Mesmo entre as pessoas que ocupam cargos de comando há os mais poderosos e os menos poderosos e, em determinados momentos, pessoas que não ocupam cargos formais de comando podem ser os mais poderosos. Tomando como base a literatura, em hipótese, o dinamismo do poder nas organizações é explicado por diversos fatores: a) a existência de diversas fontes de poder; b) a maneira como o influenciador utiliza as fontes disponíveis; c) a percepção do influenciado validando a fonte de poder do influenciador; e d) as características estruturais, o funcionamento e as situações

pela quais a organização está passando. No próximo subtítulo, ver-se-á que há diversas fontes de poder, sejam pessoais ou organizacionais, que são utilizadas pelos membros da organização, o que evidencia que o poder não é estático. Boudon e Bourricaud (2000) salientam que o poder de um ator individual ou coletivo não depende unicamente da natureza e da quantidade de recursos, mas também da capacidade da pessoa de empregar esses recursos, de forma congruente e de acordo com uma *estratégia* apropriada, contra a inércia das coisas e contra a resistência das vontades adversas. Mintzberg (1983) também colocou que, além de controlar uma base de poder, para se tornar poderoso um membro da organização deverá ter vontade e habilidade política para usar essas fontes. Partindo da compreensão do poder como dependência, French e Raven (1959) colocam que o influenciado é que confere poder ao influenciador, ao perceber a fonte que ele detém como importante. Dessa forma, numa organização, uma pessoa poderá ser percebida como poderosa por alguma pessoa, mas não por outras. Além desses fatores, as características estruturais, funcionais e situacionais da organização fazem emergir poderosos ou tornar determinados membros mais poderosos do que outros, porque, a própria organização com sua estrutura valoriza determinadas funções criando uma assimetria (DAFT, 2003) ou porque, num dado momento, a fonte de poder que um dos membros controla pode ser imprescindível para o funcionamento da organização, mas não em outros, o que dinamiza as relações de poder (HICKSON et al, 1971; MINTZBERG, 1983; HELLRIEGEL; SLOCUM JR.; WOODMAN, 2001).

6.3 Tipos e fontes de poder

Poder do dinheiro – origina-se dos recursos financeiros. Na sociedade capitalista, ter poder é ter dinheiro, que traz status, que traz prazer à pessoa e, em algumas organizações, ter dinheiro é condição preponderante para alcançar títulos e posições de comando, em detrimento da vocação para defender a classe e de competências pessoais, como empreendedorismo e criatividade.

Tema: 1 e 2.

Frequência: 15 (ver Tabela 7)

Poder pessoal das habilidades – decorre das habilidades pessoais de persuasão, oratória, convencimento, argumentação, barganha, criatividade, liderança e de fazer o trabalho bem feito (competência). Essas habilidades podem ser um dom/inatas ou adquiridas.

Temas: 3, 4, 5 e 6.

Frequência: 16 (ver Tabela 7)

Poder pessoal da conduta – tem por base a postura pessoal do indivíduo para com outras pessoas, o trabalho e a organização. Ter poder é uma consequência da forma como a pessoa age e vive, sendo fontes de poder os valores, as atitudes e a conduta da pessoa no relacionamento com o outro (ser leal, cultivar a confiança, ser sincero, saber ouvir e saber opinar no momento adequado), bem como a dedicação e o comprometimento do indivíduo para com o trabalho e a organização.

Temas: 7 ao 15.

Frequência: 17 (ver Tabela 7)

Poder pessoal do conhecimento – decorre do conhecimento adquirido e da capacidade de expressar esse conhecimento (eloquência). O conhecimento adquirido pela formação acadêmica ou por pesquisas, e a sua transmissão às pessoas são fontes de poder pessoal nas organizações.

Temas: 16, 17 e 18.

Frequência: 8 (ver Tabela 7)

Poder da posição hierárquica – vem de herança familiar, dos títulos obtidos ou do cargo formal ocupado na hierarquia da organização e da crença do outro. A posição hierárquica ocupada na organização confere à pessoa legitimidade para delegar tarefas, exigir cumprimento de tarefas e normas e demitir quem descumprir as ordens dadas. O grau desse poder varia conforme a posição ocupada na hierarquia, além de ser legitimado pela percepção do subordinado de que o ocupante do cargo possui a capacidade de solucionar os problemas.

Temas: 19, 20, 21, 22, 23 e 24.

Frequência: 40 (ver Tabela 7)

Poder organizacional informal – tem por base diversas fontes, como a rede de contatos, a mobilização coletiva das pessoas e o controle de informações ou desempenho de tarefas importantes para a organização. Independente do cargo ocupado na hierarquia, se diretor ou subordinado, a execução de uma tarefa e o controle de informações importantes para a empresa, dada a natureza das suas atividades, são fontes de poder nas organizações. O grau de mobilização e coesão dos subordinados, também, poderá ser uma fonte de poder, tanto para os subordinados quanto para as chefias. Os subordinados, unidos, podem ser os mais poderosos da organização e as chefias exercem seu poder com mais facilidade em função da desunião dos seus subalternos. Outra fonte de poder na organização é a ampla rede de contatos, seja com outros poderosos ou não.

Temas: 25 ao 31.

Frequência: 9 (ver Tabela 7)

A percepção dos entrevistados mostra que o poder no ambiente organizacional vem de recursos financeiros (dinheiro), da pessoa (habilidades, conduta e conhecimento) e, principalmente, da própria organização (posição hierárquica formal e da utilização de outros recursos informais). Esses dados estão contemplados na literatura (FRENCH; RAVEN, 1959; GALANG; FERRIS, 1997; GALBRAITH, 1986; HINCKSON et al, 1971; MINTZBERG, 1983; PEIRÓ; MELIÁ, 2003).

Ao analisar a literatura, identificaram-se diversos autores (BOWDITCH; BUONO, 1992; DAFT, 2003; DUBRIN, 2003; HELLRIEGEL; SLOCUM Jr.; WOODMAN, 2001; KRUMM, 2005; MUCHINSCKY, 2004; NESLER et al, 1999; PEIRÓ; MELIÁ, 2003; RAHIM et al, 2000; ROBBINS, 1999; SHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 1999; SPECTOR, 2002; WAGNER III; HOLLENBECK, 1999) que utilizaram a Teoria do Poder Social de French e Raven (1959) para explicar as fontes de poder nas organizações. Das seis bases do poder propostas por esses autores - recompensa, coerção, legitimidade, conhecimento, referência e informação - aqueles autores citam apenas cinco das seis bases, excluindo o poder de informação. Comparando com a percepção dos entrevistados, observa-se que o poder legítimo está contemplado no poder da posição hierárquica, o poder de referência está subdividido no poder pessoal das habilidades e da conduta e o poder de conhecimento está contemplado no poder pessoal do conhecimento. Interessante notar que, no *poder pessoal da conduta*, os entrevistados percebem que o comprometimento do empregado para com o trabalho e a organização é uma importante fonte de poder, o que não havia sido contemplado por French e Raven (1959). Além disso, observa-se que há estudos específicos sobre comprometimento organizacional (MEYER; ALLEN, 1991; MOWDAY; STEERS; PORTER, 1979) e deste relacionado a poder (ARYEE et al, 2007; BIAZZI, 1996; FLAUZINO, 1999; MARTINS, 1998; MUNDUATE; DORADO, 1998), além de estudos entre comprometimento sindical e poder (VARGAS, 1997).

Já o poder de recompensa e de coerção foram percebidos pelos entrevistados como formas e estratégias de exercício do poder legítimo praticadas pelas chefias nas organizações. Essas serão discutidas no subtítulo 6.5 – “Exercício do poder legítimo praticado pelas chefias”.

Quanto ao poder do dinheiro, Galbraith (1986) afirma que, no nível da sociedade, o dinheiro (riquezas ou propriedades) é uma fonte de poder, pois compra submissão. E na literatura organizacional, alguns autores (DAFT, 2003; HELLRIEGEL; SLOCUM Jr.; WOODMAN, 2001; MINTZBERG, 1983) citam que o controle de recursos financeiros (dinheiro), dentre outros diversos recursos, é uma importante fonte de poder nas organizações.

Além do dinheiro e das fontes pessoais de poder (habilidades, conduta e conhecimento), os entrevistados percebem que, nas organizações, há o poder formal, conferido à pessoa em função da posição ocupada na hierarquia e da crença dos subalternos, e o poder informal, advindo de recursos como a rede de contatos, a mobilização coletiva e o controle de informações ou desempenho de tarefas cruciais para a organização.

Torna-se importante lembrar que, na literatura organizacional, a palavra “formal” parece adquirir o seguinte significado - aquilo que é prescrito e sancionado pela organização por meio das suas normas, regras, políticas de funcionamento e organograma. E a palavra “informal” significa o contrário – o que não é sancionado pela organização, mas podendo ser sancionado pela percepção dos sujeitos envolvidos. Essa divisão das fontes de poder em formal e informal foi estudada por Peiró e Meliá (2003). Os autores, baseados na taxonomia de French e Raven (1959), confirmaram a hipótese de que existem duas fontes de poder interpessoal nas organizações: poder formal ou da posição (poder legítimo, de coerção e de recompensa) e poder informal ou das características pessoais (poder do conhecimento e de referência). Comparando os estudos, observa-se que os entrevistados percebem que o poder informal é mais abrangente, está associado ao comportamento político e ao contrapoder. A rede de contatos ou o acesso a outros poderosos, percebido pelos entrevistados como poder informal, estão relacionados, na literatura organizacional, ao comportamento político (DAVIS; NEWSTROM, 1992; HELLRIEGEL; SLOCUM Jr.; WOODMAN, 2001; MINTZBERG, 1983). Esses autores demonstram que a capacidade do indivíduo de articular alianças com diversos membros organizacionais, poderosos ou não, para obter apoio, é uma importante fonte de poder, tanto para alcançar posições de poder quanto para exercê-la e preservá-la. Entretanto, além da rede de contatos, no próximo subtítulo, demonstrar-se-á que os entrevistados percebem outros tipos de comportamentos políticos ou estratégias informais presentes no ambiente organizacional.

Outro tipo de poder informal é a mobilização coletiva. Os entrevistados acreditam que se os empregados se unissem, eles seriam os mais poderosos nas organizações. Esta percepção sugere que a mobilização coletiva poder ser compreendida como um contrapoder (poder dos seguidores). Porém, na literatura, o contrapoder é percebido de diversas maneiras: resistência dos subordinados contra o poder legítimo da organização e das chefias, devendo, portanto, ser controlado ou extirpado pelos gerentes (ROBBINS, 1999); meio de os funcionários romperem com o poder instituído (GARCIA, 1984; GARCIA; ROBRIGUES; MUNIZ, 1984; MOTTA, 1981; MATOS, 1984); e um comportamento produtivo para a empresa, quando se realizam os programas de empowerment dos empregados (DUBRIN, 2003; HECHANOVA; ALAMPAY;

FRANCO, 2006; KRUMM, 2005; SHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999; VERGARA, 1999).

O controle de informações e o desempenho de tarefas cruciais para a organização foram categorizados, neste estudo, como poder organizacional informal. Apesar de observar que as pessoas que ocupam posições formais de chefia na organização também podem controlar informações e desempenhar tarefas cruciais para a organização, essas fontes não são, exclusivamente, sancionadas pela organização; supõe-se que qualquer membro da organização poderá ter o controle de ambas. Tomando como referência a Teoria das Contingências Críticas de Hinckson et al (1971), o departamento ou indivíduo que controlar alguma contingência crítica (matérias-primas, funcionários, consumidores, bancos, informações, dados financeiros, dentre outros), reduzindo a incerteza/instabilidade da organização para com a obtenção dessa contingência, tornando-se insubstituível e central para a organização, terá mais poder do que outros. Isto sugere, então, que há uma circulação de membros poderosos, o que não é sancionado ou prescrito pela organização, sendo, portanto, informal.

Nos próximos subtítulos, mostrar-se-á que a discussão das relações de poder em formais ou informais amplia-se quando se observa que esta discussão perpassa pelas concepções de legítimo/ilegítimo, legal/ilegal, ético/antiético nas relações de poder.

6.4 Estratégias informais utilizadas pelas chefias e subordinados, para alcançar posições de poder, exercê-las e mantê-las e para reagir frente a outros poderosos.

Comportamento político – política é um gesto elegante de conciliar partes ou de unir divergências, cujo exercício é voltado para a transparência, a lealdade, a postura ética, o cumprimento de promessas, a autoridade pelo exemplo e a defesa de uma ideologia. Comumente, os políticos usam da habilidade de relacionamento interpessoal e da oratória para exercer poder. Todavia, na realidade, há ausência de política e presença de politicagem, e ainda, predomínio de maus políticos. A politicagem é um ato político voltado para a própria pessoa que a exerce, cujo exercício é baseado na troca de favores, no uso de falsas promessas, de mentiras e dissimulação.

Tema: 1 ao 9.

Frequência: 17 (ver Tabela 8)

Competência profissional X apadrinhamento – parece haver um dilema entre o exercício da competência profissional e o apadrinhamento para alcançar posições de poder e nela se manter.

De acordo com alguns entrevistados, subir sem jogo, apenas com seu trabalho, é uma raridade. Tanto subordinados quanto superiores podem alcançar posições de poder e nela se manter, demonstrando a competência profissional de diversas maneiras – acentuando seu comprometimento com o trabalho para os superiores, exercendo a criatividade e inovando no trabalho, ocupando cargos mais baixos na hierarquia e mostrando suas qualidades, participando de reuniões e fazendo-se conhecido, participando de processos seletivos sérios para cargos superiores, participando das competições de vendas e ficando em primeiro lugar.

Porém, o apadrinhamento parece ser condição preponderante para alcançar posições de poder e nela se manter, para obter proteção contra retaliações e preservar sua posição ou para ter os próprios interesses satisfeitos. O apadrinhamento é praticado pelos superiores em relação aos colaboradores e significa privilegiar subordinados que são afins ao seu estilo, protegendo-o e promovendo-o. Para obter um padrinho, os colaboradores podem usar de parentesco e amizade para aproximar-se dos superiores; elogiar ou “puxar o saco” do chefe se este gostar de bajulação; realçar, discretamente, seu potencial para o superior; fazer horas extras para obter a admiração dos superiores; se o superior valorizar a qualificação, demonstrar ambições de estudo e correr atrás da qualificação; ou, ainda, ceder ao assédio sexual do superior (a).

Tema: 10 ao 26.

Frequência: 57 (ver Tabela 8)

Alianças – são relações de amizade baseadas em acordos de favores ou troca de favores, informais ou explícitos. Esses acordos são realizados, geralmente, pelos superiores com seus pares, com outros poderosos e/ou com os demais colaboradores para obter apoio no alcance de cargos eletivos, para exercer e manter-se no cargo, em detrimento da competência profissional, ou para obter proteção contra denúncias e preservar o cargo. Alguns entrevistados consideram as trocas de favores como estratégias sujas de exercício de poder.

Tema: 27 ao 34.

Frequência: 32 (ver Tabela 8)

Dissimulação e mentiras – são praticadas tanto pelos subordinados quanto pelos superiores e pela própria organização. Os subordinados fingem amizade com superiores (cumprimentar por obrigação, perguntar sobre familiares e ajudar em determinados momentos) ou passam a imagem de bons funcionários, com o objetivo de preservar seus cargos; e, também, escondem

planos e informações dos colegas, forjam erros ou culpabilizam colegas por erros não cometidos ou, ainda, estabelecem amizade falsa para obter informações e depois depreciar os colegas, com objetivo de alcançar posições de poder.

Alguns superiores iludem os subordinados com falsas promessas de ascensão hierárquica ou de outras necessidades, com o objetivo de obter apoio para alcançar posições de poder. Outros superiores deixam os subordinados executar todo o trabalho, para depois projetar-se, política e socialmente, por meio dos resultados. Outros, ainda, utilizam processos seletivos falsos para divulgar a idéia de que promove funcionários internos; no entanto, já possui o candidato escolhido, além de provocar a demissão do subalterno que faz liderança paralela, forjando notas ruins de desempenho ou irritando-o para que tenha conduta inadequada.

A empresa, também, dissimula e mente para os funcionários, principalmente por meio de suas políticas de funcionamento. Geralmente, a empresa cria e divulga valores e princípios que não são exercidos por ela na prática. Por exemplo, propaga que é uma empresa democrática, onde o funcionário é associado e também decide, porém, na realidade, as decisões já vêm tomadas pelos mais poderosos (diretores e dono). A empresa, também, ludibria os funcionários, que questionam processos seletivos falsos, com respostas inaceitáveis, e se faz de amiga dos funcionários para obter informações e desarticular o movimento de greve.

Tema: 35 ao 51.

Frequência: 58 (ver Tabela 8)

Denúncia – é um comportamento de falar, por escrito ou verbalmente, e formal ou informalmente, algo sobre a conduta de determinada pessoa, para outros poderosos. É praticado tanto pelos subordinados quanto pelos coordenadores, com diferentes objetivos. Os subordinados denunciam os abusos de poder sofridos por outros superiores e denunciam a administração e o exercício de poder, inadequado, da direção da organização (autoritarismo, má utilização de verbas e postura antiética para com os funcionários). No entanto, os subordinados, também, denunciam erros do superior imediato e dos colegas, com o objetivo de prejudicá-los ou de destituí-los do cargo, para ocupar posições de poder.

Já os superiores estimulam a denúncia, nos subordinados, para obter informações e controlar o comportamento dos membros da equipe e, também, denunciam erros dos colegas e dos subordinados, com o objetivo de se manterem no cargo.

Tema: 52 ao 60.

Frequência: 33 (ver Tabela 8)

Fofocas – são comentários ou boatos praticados pelos colaboradores e pela empresa com objetivos variados. Por exemplo, a empresa divulga boatos de que os sindicalistas são bagunceiros e primam pela desordem, com o objetivo de inibir a procura dos funcionários e, assim, desarticular o sindicato. Subordinados fazem fofocas do superior imediato para outros poderosos ou caçoam do superior pelas costas, com o objetivo de prejudicá-lo. Outros colaboradores, chefes ou não, fazem fofocas acerca dos colegas para destituí-los do cargo, a fim de preservar sua posição ou alcançar cargos superiores.

Tema: 61 ao 65.

Frequência: 16 (ver Tabela 8)

Boicote – comportamento de atrapalhar/prejudicar o trabalho do outro que esteja sendo uma ameaça ou que, de alguma forma, lhe causou danos. O boicote é praticado, principalmente, pelos subordinados, para com o exercício de poder do superior. Por exemplo, numa situação onde o chefe recém-contratado, externamente, vai chefiar funcionários antigos, alguns apóiam o novo chefe, outros boicotam seu comando, não passando informações, fazendo o trabalho mal feito e provocando erros; em outros casos, os subordinados desautorizam as ordens do chefe ou dormem durante o expediente. Geralmente, os funcionários boicotam o trabalho porque estão infelizes com a empresa e com as condições de trabalho, porque desejavam subir de cargo e foram preteridos pela empresa ou porque o chefe não identificou, antes e corretamente, o perfil dos colaboradores, do processo de trabalho e da organização, para montar a equipe de trabalho.

O boicote também é praticado pelos superiores em relação ao trabalho dos subordinados que ameaçam, de alguma forma, a sua posição de poder. Exemplificando, a diretoria faz boicotes ao trabalho do funcionário, impedindo-o de ter acesso às leis, e este reage estudando as leis.

Tema: 66 ao 73.

Frequência: 20 (ver Tabela 8)

A classificação dos termos **estratégia** e **informal** faz-se necessária, antecedendo a discussão desses resultados. Na língua portuguesa, estratégia significa: a) arte militar de escolher onde, quando e com que travar um combate ou batalha; b) arte de aplicar os meios disponíveis com vistas à consecução de objetivos específicos; c) arte de explorar condições favoráveis com o fim de alcançar objetivos específicos (ESTRATÉGIA, 1999). Por essa definição, parece possível dizer que uma estratégia seria um comportamento planejado e intencional, que busca aplicar diversos meios para atingir determinados objetivos. A categoria anteriormente descrita foi denominada “estratégias” por agrupar comportamentos descritos

pelos entrevistados, que se caracterizaram como planejados e intencionais, ou seja, foram praticados com um objetivo específico (alcançar, exercer e preservar posições de poder e, ainda, para reagir diante do poder legítimo).

Já a palavra informal significa aquilo que é destituído de formalidade, sendo *formal* = evidente, claro, manifesto, preciso; aquilo que não é espontâneo, que se atém às fórmulas estabelecidas, convencional; relativo às leis e regras (FORMAL, 1999). Observa-se que os comportamentos descritos, apesar de serem percebidos pelos entrevistados como comportamentos do cotidiano organizacional, sendo praticados tanto pelas chefias formais da organização quanto pelos demais colaboradores, possuem um certo caráter oculto, ilícito e voltado para interesses próprios; logo, foram denominadas como informais.

Na literatura gerencial, observa-se que a palavra estratégia é usada como sinônimo de táticas de influência ou táticas políticas ou jogos políticos e observa-se, também, que a informalidade é utilizada como sinônimo de ilegitimidade e está associada ao comportamento político. Autores como Dubrin (2003), Hellriegel, Slocum Jr. e Woodam (2001), Krumm (2005), Muchinsky (2004) e Robbins (1999) baseiam-se nas pesquisas de Kipnis, Schmidt e Wilkinson (1980) e Yukl e Tracey (1992) para descreverem as estratégias ou táticas de influência que os líderes e gerentes poderão usar para influenciar os seus colaboradores. As estratégias são vistas como métodos por meio dos quais indivíduos ou grupos exercem influência ou poder sobre o comportamento dos outros. Três dessas estratégias ou táticas foram percebidas, de certa forma, pelos entrevistados: amizade (uso de adulação, agir de forma humilde e ser amigável antes de fazer um pedido); troca ou barganha (oferecer troca de favores e parte dos benefícios, ou prometer retribuições, se o combinado for cumprido) e coalizão (buscar o suporte de outros para convencer os subordinados a terem iniciativa ou agirem).

A questão da informalidade dos comportamentos descritos nesta categoria perpassa pela discussão de política organizacional. A literatura gerencial tende a definir a política organizacional como um meio informal ou ilegítimo de se alcançar e exercer poder, sendo usado tanto pelas chefias quanto pelos demais colaboradores, ou para alcançar os objetivos sancionados pela organização ou os próprios interesses (HARDY; CLEGG, 2001; MINTZBERG, 1983; ROBBINS, 1999; SHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 1999). Apesar de os entrevistados perceberem que a política é um gesto elegante de conciliar partes ou de unir divergências, nos relacionamentos cotidianos, eles a percebem como um ato de politicagem, um comportamento “sujo”, quando seu exercício é baseado na troca de favores, no uso de falsas promessas, de mentiras e dissimulação, de boicotes e de fofocas. Talvez o

comportamento de dissimulação seja central para esta representação negativa. Observa-se que a dissimulação pressupõe a ocultação dos reais interesses da pessoa ou da organização, cujos interesses estão voltados, estritamente, para si próprio. Nesse caso, a relação baseada na dissimulação provoca uma percepção de uma relação do tipo “ganha-perde”, ou seja, o ator (sujeito ou organização) usa de qualquer meio para alcançar seus próprios objetivos, mesmo que prejudique a outra parte envolvida.

Na literatura, observam-se concepções positivas e negativas da política organizacional. Há um consenso de que a política é natural e inerente ao ambiente organizacional, sendo necessária para: solucionar conflitos, conciliando os diversos interesses dos membros organizacionais (BUCHANAN; BADHAM, 1999; DAFT, 2003; HELLRIEGEL; SLOCUM JR.; WOODMAN, 2001; ROBBINS, 1999; WAGNER III; HOLLENBECK, 1999); reparar disfuncionalidades do exercício do poder legítimo (MINTZBERG, 1983); alcançar, exercer e preservar poder (GALANG; FERRIS, 1997; QUIMET, 2002; SPECTOR, 2002;); obter melhores avaliações de desempenho (HARRIS et al, 2007); atingir interesses próprios e jogar membros uns contra os outros (HELLRIEGEL; SLOCUM JR.; WOODMAN, 2001; MINTZBERG, 1983).

Observa-se ainda, na literatura organizacional, que certos comportamentos políticos são vistos como legítimos e até éticos, quando praticados pelas chefias formais da organização, e ilegítimos e antiéticos, quando praticados pelos subordinados. Por exemplo, Robbins (1999) coloca que o comportamento de sabotagem, denúncia e protestos simbólicos são ilegítimos; e avaliando-os por uma determinada perspectiva ética (*auto-interesse versus as metas organizacionais*) é considerada antiética, porque não são coerentes com as metas da organização. Por outro lado, o próprio autor sugere que uma das maneiras de os gerentes aumentarem sua eficácia política é estruturando argumentos em termos de objetivos organizacionais, mesmo que seja em benefício próprio. Já Mintzberg (1983) coloca que a denúncia tem uma função positiva quando expõe uma disfuncionalidade do poder legítimo, possibilitando a reparação. Entretanto, parece que a representação negativa ou positiva do comportamento político é amplamente controversa. Até mesmo a dissimulação, que é vista pelos entrevistados como um comportamento “sujo” (negativo, ruim), é indicada por alguns autores e criticada por outros. Conforme Smith (2006), a dissimulação ou a mentira teve um papel importante na evolução da espécie e, ainda, continua a fazer parte da vida atual, pois parece facilitar as interações sociais, a manipulação de outros e a possibilidade de fazer amigos. Greene (2000) e Korda (1976) defendem a dissimulação como um meio de alcançar os píncaros do poder. Entretanto, na Psicologia, Berne (1977), Krauzs (1990) e Steiner (1986)

demonstram que a dissimulação é um empecilho para as pessoas viverem relações interpessoais verdadeiras, autênticas ou sinceras, as quais seriam os ideais em termos de saúde psíquica, sendo, também, um dos fatores que influencia no alcance de resultados positivos nas organizações.

Comparando com a literatura, observa-se que as estratégias informais percebidas pelos entrevistados foram expostas por outros autores como sendo jogos políticos (MINTZBERG, 1983); jogos de poder ou estratégias políticas (QUIMET, 2002); táticas ou estratégias políticas (DAFT, 2003; DAVIS; NEWSTROM, 1992; ROBBINS, 1999; SHERMERHORN JR.; HUNT; OSBORN, 1999). Por exemplo, a estratégia do apadrinhamento, da aliança, da denúncia e do boicote confirma, respectivamente, os jogos políticos de patrocínio, de construção de alianças, do dedo duro e da insurgência, propostos por Mintzberg (1983). Até mesmo a competência profissional, sendo percebida pelos entrevistados como uma estratégia antagônica ao comportamento político, adquirindo uma representação positiva, é percebida em outros estudos como uma estratégia política. Segundo Korda (1976) e Quimet (2002), acentuar a competência profissional ou se auto-promover é uma importante estratégia para alcançar, exercer e preservar posições de poder. Por outro lado, apesar de as estratégias informais, levantadas neste estudo, estarem contidas nos jogos, táticas ou estratégias políticas apresentadas por aqueles autores, estes apresentaram outros comportamentos políticos que não foram percebidos pelos entrevistados. Além disso, os comportamentos políticos apresentados por aqueles autores demonstram uma sobreposição entre si, apesar de terem nomes diferentes, e a maioria dos comportamentos não foi classificada por meio de estudos empíricos, com exceção de Quimet (2002).

Para finalizar, o fato de os jogos de poder serem vistos como sinônimos de jogos políticos (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004) e estratégias políticas (QUIMET, 2002) propicia indagar se as estratégias informais, levantadas neste estudo, seriam, também, jogos de poder. De um modo geral, ao descrever esta categoria, observou-se a presença de alguns elementos: “quem” pratica estas estratégias informais, “como” praticam e com qual “objetivo”. *Quem* pratica pode ser tanto as chefias formais, que representam os interesses da organização, quanto as chefias que se valem do poder legítimo para atingir interesses próprios, e mesmo os subordinados. O *como* parecem ser os meios utilizados que, na percepção dos entrevistados, foram basicamente comportamentos políticos: o apadrinhamento, as alianças, a dissimulação e a mentira, a denúncia, as fofocas e o boicote. E os *objetivos* dizem respeito ao para que foram usadas - para alcançar posições de poder, exercê-las e preservá-las, bem como para reagir frente aos superiores. Ao longo da literatura apresentada neste estudo, observou-se que

tanto “jogos” quanto “poder” são fenômenos estudados separadamente, mas estão interligados quando se concebe poder como uma relação de competição ou um jogo de interesses, onde há ganhadores e perdedores (GREENE, 2000).

Apresentou-se também, que poder e política estão relacionados, mas não são sinônimos: “política” é considerada um meio informal ou ilegítimo de se alcançar, exercer e preservar poder e “poder”, comumente, é definido como a capacidade de influenciar pessoas, eventos e resultados. A partir dessas duas constatações, dos elementos das estratégias informais e da literatura, supõe-se que as estratégias informais não seriam iguais a jogos de poder. Estratégias informais seriam iguais a estratégias políticas e jogos políticos, sendo estes um dos meios utilizados pelos atores nos jogos de poder. Como será concluído neste estudo, supõe-se que jogos de poder sejam mais amplos que jogos políticos.

6.5 Exercício do poder legítimo praticado pelas chefias

Caracterização geral do uso do poder legítimo – em função da posição hierárquica ocupada na organização, é direito legítimo e responsabilidade do comandante dizer não, quando for necessário, fazer cumprir as regras, pressionar o subordinado para a execução das tarefas, controlar o desempenho dos colaboradores por meio de avaliações, testar o candidato na entrevista de seleção, fazendo pressão, demitir, bem como é de sua obrigação oferecer suporte material, financeiro e social aos subordinados. Todavia, a forma de exercer esse poder legítimo varia conforme a organização, os superiores e os subordinados. Alguns superiores usam, apenas, o poder legítimo (“não, eu quero que seja do meu jeito!” “no horário desejado”) e a punição, para exercer e se manter no poder, em vez de valorizar os colaboradores, de pedir, como uma forma adequada para que a solicitação seja atendida, de usar o conhecimento acerca das tarefas e do processo de trabalho para exercer poder e de persuadir o subordinado, argumentando logicamente e defendendo as vantagens de suas idéias.

Tema: 1 ao 14.

Frequência: 34 (ver Tabela 9)

Abuso de poder por meio da legitimidade, coerção e normas – tanto a organização quanto as próprias chefias utilizam a legitimidade prescrevendo normas e punindo, erroneamente, os colaboradores pelo seu descumprimento, sem levar em consideração o processo de trabalho, a ausência de suporte e a responsabilidade da organização, sendo essa situação percebida como uma relação ganha-perde, ou seja, a organização ganha e os colaboradores perdem. Por

exemplo, a empresa define regras e metas de desempenho incompatíveis com a realidade de trabalho do funcionário e pune-o (perda de benefícios ou demissão) por descumpri-las; supervisor pune erros cometidos pelos subordinados em situações onde não deu assistência, sem considerar a influência do contexto de trabalho e sem considerar a negligência de informações da empresa; empresa estabelece, contratualmente, que o funcionário poderá ser punido se não se conectar na hora exata de trabalho, logo o funcionário chega mais cedo e não é remunerado por isso; a empresa culpabiliza os funcionários pela perda dos benefícios (“nós oferecemos vários benefícios, vocês é que não encaixaram nos critérios”), sem levar em consideração a sua parcela de responsabilidade; e, ainda, as chefias punem quem não merece ser punido, privilegiam quem não deveria ser privilegiado e não cumprem sua palavra.

Observa-se, também, um abuso de poder quando as chefias são negligentes com as necessidades dos colaboradores e da instituição e quando exacerbam e usam o poder legítimo (eu sou superior, você é inferior, por isso deve me obedecer) para interesse próprio e com intuito material, em detrimento do interesse coletivo pelo qual foi eleito.

Tema: 15 ao 25.

Frequência: 48 (ver Tabela 9)

Abuso de poder e assédio moral – as chefias assediam moralmente os subordinados quando usam o poder legítimo de forma desrespeitosa: rendendo, gritando e se excedendo com o subordinado; desafogando sua raiva sobre eles; descontando o mau humor no subordinado que não tem nada a ver com o seu problema; chamando a atenção do subordinado na frente do cliente de maneira agressiva e culpabilizando-o sem averiguar a situação; e diminuindo o subordinado para mostrar que tem poder.

No entanto, os subordinados também assediam moralmente seus superiores. Por exemplo, subordinado denegriu a imagem do superior usando a sua raça (negra) e gênero (mulher).

Tema: 26 ao 31.

Frequência: 13 (ver Tabela 9)

Abuso de poder e assédio sexual – quando as chefias usam do seu poder legítimo para pressionar os subordinados a ceder aos seus caprichos sentimentais e sexuais, tem-se um assédio sexual. Nas organizações, os assediadores e os assediados são tanto do gênero feminino quanto masculino e as relações podem ser tanto heterossexuais quanto homossexuais. Porém, num ambiente de trabalho masculino, as mulheres jovens que estão no período de experiência e têm medo de perder o emprego são as mais vitimizadas.

Geralmente, o assediador revela seu interesse para a subordinada, bem como expõe os favorecimentos, de uma forma implícita e individual. Caso haja uma denúncia por parte da subordinada, o assediador usa do poder legítimo para desmenti-la e demiti-la. Caso não aceite, poderá ser demitida ou estagnar no cargo. No entanto, se aceitar, passará a ter proteção e privilégios do líder (flexibilidade de horários e regras e menos cobranças) e o assediador terá mais poder e vida sexual ativa.

Tema: 32 ao 39.

Frequência: 21(ver Tabela 9)

Punição – as punições podem ser formais e informais. As primeiras são praticadas tanto pela organização quanto pelas chefias e incluem perda de premiações e benefícios, advertências, suspensão do trabalho e demissão, sendo usadas pelos seguintes motivos: descumprimento das normas e procedimentos estabelecidos, contratualmente; atrasos de horário e uso de atestados médicos; uso inadequado dos benefícios recebidos (telefone, internet e convênio médico); não cumprimento de metas estipuladas; desempenho inadequado; oposição às ordens dadas e tentativa, do colaborador, de modificar a rotina imposta. Essas punições, dependendo do colaborador, são percebidas como severas e cruéis. A empresa, também, pune, não concedendo recompensas; por exemplo, ela exige dos funcionários, da linha operacional, níveis de escolaridade superior e inglês fluente, mas não os valorizam com remuneração.

No caso específico da demissão, ela é um recurso extremo e deve ser usada, somente, quando o diálogo não funcionar e o funcionário ainda permanecer sem cumprir as tarefas, ou seja, quando sua intenção for, realmente, fazer oposição. Neste caso, é melhor eliminar um funcionário que não cumpre tarefas do que mantê-lo para comprometer a dinâmica da equipe e da organização. Por outro lado, não se deve usar a demissão quando o subordinado é importante para o processo de trabalho e quando for alcoólatra (deve-se, antes, requisitar o apoio psicológico para recuperá-lo).

As punições informais são praticadas pelos superiores e podem ser: ameaças veladas de punição, “ou você faz o que é ordenado ou você é mandado embora”; castigos como dar broncas, isolar e “pegar no pé” do subordinado que denuncia erros do superior e criar bodes expiatórios, ou seja, punir subordinados que não são afins ao estilo do superior.

Tema: 40 ao 56.

Frequência: 33 (ver Tabela 9)

Autoritarismo – é um tipo de exercício do poder legítimo, da organização e das chefias, pautado na vigilância e punição. Por exemplo, a empresa rastreia os funcionários por câmera, desde a catraca de entrada, até o banheiro; monitora a execução das tarefas por meio de vários

e diferentes supervisores, além de punir os erros encontrados; determina e pressiona, e sob tantas advertências, o funcionário é demitido; e os coordenadores tornam o feedback um momento punitivo. Em alguns momentos o autoritarismo é necessário porque os subordinados necessitam de limites, pois abusam dos benefícios oferecidos pela Empresa.

Tema: 57 ao 61.

Frequência: 12 (ver Tabela 9)

Dominação – é uma forma de exercer poder, onde o superior faz a cabeça do outro, controla e leva o outro a fazer algo em detrimento do que pensa. Os meios para fazer isso, principalmente no domínio de grupos, podem ser as forças física, política ou militar e, ainda, a informação - repetir uma mentira várias vezes para que se torne uma verdade.

Tema: 62, 63 e 64.

Frequência: 9 (ver Tabela 9)

Repressão – reprimir é tirar o direito de o outro falar, é exigir sem ouvir e punir sem ouvir. A repressão é muito utilizada pelos chefes por meio do uso legítimo do cargo (“eu mando, você obedece”) e por meio da exclusão – separação em superiores e inferiores, por meio de salários, tratamentos e ambiente físico.

Tema: 65, 66, 67 e 68.

Frequência: 20 (ver Tabela 9)

Gestão autocrática – é um tipo de gestão em que os superiores centralizam informações e decisões, estabelecem regras sem levantar necessidades mútuas, cobram e exigem rapidez na execução das tarefas, mas desconhecem a rotina de trabalho dos seus subordinados, não oferecem apoio, não motivam, não dão feedback e não acompanham o trabalho. Geralmente, os superiores tomam decisões baseadas na preferência para com funcionários, em detrimento de critérios objetivos, como a dinâmica da instituição, a necessidade do cargo e o perfil dos colaboradores; não dão abertura para as idéias dos subordinados, porém transferem a responsabilidade de resolução dos problemas para os colaboradores. Além disso, cobram desempenho e condutas adequadas dos subordinados e não dão o exemplo.

Tema: 69 ao 77.

Frequência: 28 (ver Tabela 9)

Gestão participativa – é considerada pelos entrevistados como um tipo de gestão ideal, cujo foco é o relacionamento e a partilha. O diálogo é a forma mais adequada e eficiente de exercer poder. Deve-se ouvir mais os subordinados, oferecendo espaço para expressarem o que pensam, pois é necessário, primeiro, conhecer o perfil dos subalternos e o funcionamento da organização para estabelecer regras baseadas nas necessidades mútuas, tomar decisões ou

exercer adequadamente o poder; deve-se esclarecer que todos têm os mesmos direitos e deveres, inclusive chefes e subordinados; deve-se estabelecer, esclarecer e fazer cumprir as regras de funcionamento da organização de forma coletiva.

A conduta do superior, neste tipo de gestão, é muito importante, as suas ações e os seus discursos devem ser coerentes entre si; deve-se respeitar e usar a empatia para com o colaborador; cultivar a confiança; cumprimentar e não gritar com as pessoas; cooperar na execução das tarefas; valorizar a importância e o trabalho do funcionário; estabelecer norte e princípios de gestão; partilhar poder e exercer o poder para o bem das pessoas.

No cotidiano, espera-se que os superiores façam as refeições e participem de atividades de lazer junto aos subordinados, ofereçam suporte para depois fazerem cobranças, mostrem os acertos dos subordinados para os superiores e apaziguem determinados conflitos e criem coisas diferentes para motivar o colaborador. Espera-se, também, que a empresa divida os lucros com os funcionários.

Tema: 78 ao 97.

Frequência: 108 (ver Tabela 9)

Buscou-se agrupar, nesta categoria, os comportamentos praticados pelas chefias formais da organização. Observou-se que os entrevistados, apesar de perceberem que vários atores exercem poder nas organizações, percebem que as chefias exercem um tipo de poder que os outros atores não exercem (legitimidade conferida pela posição na hierarquia), que os tornam, assim, assimetricamente mais poderosos. Talvez desta percepção de que, nas chefias, estão os mais poderosos na organização, venha o temor dos funcionários de serem desligados da organização. Observa-se, nas subcategorias referidas, que a punição, principalmente por demissão, é uma das formas de exercício de poder, comumente praticada pelas chefias, para atingir os objetivos organizacionais; e ver-se-á que os subordinados reagem de determinada maneira porque temem a demissão, pois necessitam do emprego para sobreviverem.

Buscou-se, também, agrupar as subcategorias (caracterização geral do uso do poder legítimo – abuso de poder por meio da legitimidade, coerção e normas – abuso de poder e assédio moral – abuso de poder e assédio sexual – punição – autoritarismo – dominação – repressão – gestão autocrática – gestão participativa) numa seqüência que pudesse expressar as percepções dos entrevistados quanto às diversas formas em que as chefias, atualmente, exercem ou poderiam exercer seu poder legítimo. Esta seqüência demonstra que o exercício do poder legítimo, na percepção dos entrevistados, vai de um extremo negativo (abuso de poder) ao extremo positivo (gestão participativa como a forma ideal de exercício do poder legítimo).

Observa-se, pelo discurso dos entrevistados, que o exercício do poder legítimo se manifesta nas políticas e práticas de gestão de pessoas (definição das normas e procedimentos, organização do ambiente físico, recrutamento e seleção, avaliações de desempenho, plano de recompensas) e na relação interpessoal entre chefes/subordinados. Todavia, a forma como essas práticas são usadas e o tipo de relação interpessoal estabelecido é que caracteriza o exercício de poder como negativo (abusivo, punitivo, autoritário, dominador, repressor, autocrático) ou positivo (participativo).

A relação percebida pelos entrevistados entre liderança/supervisão/gerência/administração e poder confirma a literatura pesquisada. Alguns autores da literatura gerencial (BOWDITCH; BUONO, 1992; DAVIS; NEWSTROM, 1992; KRUMM, 2005; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; MUCHINSKY, 2004; SPECTOR, 2002) discutiram o poder nas organizações, nos capítulos de liderança, o que demonstra a associação direta entre os temas. Esses autores estavam preocupados em apresentar como as lideranças formais (gerentes, supervisores, administradores) poderiam exercer influência ou poder sobre os demais membros organizacionais, principalmente, sobre os subordinados. Além de explicarem as diversas teorias de liderança, os autores citavam as estratégias ou táticas de influência, as táticas políticas e as fontes de poder que os líderes poderiam usar para exercer poder. Outro autor confirma que o processo de gestão de uma empresa é uma relação de poder: “é certo que toda forma de gestão constitui uma articulação política de relações de poder, ou seja, de mando e obediência” (SROUR, 1998, p. 37). Ao revisar a evolução histórica dos estudos sobre liderança, Bergamini (1994) demonstra a ligação entre esta e poder. Porém, a autora afirma que a simples posição hierárquica não parece garantir mais a obediência dos seguidores e que o verdadeiro poder do líder “está vinculado à habilidade interpessoal, sendo assim anterior ao poder formal e não podendo ser confundido com autoritarismo” (BERGAMINI, 1994, p. 112). É importante esclarecer que os entrevistados não diferenciam gerência de liderança ou liderança formal de informal, a partir do exercício de poder e influência, tal como buscam diferenciar alguns autores (BOWDITCH; BUONO, 1992; KRUMM, 2005; SPECTOR, 2002; SROUR, 1998). Portanto, considera-se que os atores que exercem o poder legítimo, na percepção dos entrevistados, sejam as chefias formais da organização, incluindo-se supervisores, gerentes, coordenadores, diretores ou administradores.

Há estudos, na literatura, que discutem as diversas formas de exercício do poder legítimo percebido pelos entrevistados. Estudos que discorrem sobre: legitimidade (SROUR, 1998; WEBER, 1991; RAVEN, 1993); supervisão abusiva (ARYEE et al, 2007; TEPPER,

2000; TEPPER; DUFFY; SHAW, 2001); assédio moral (AQUINO; TRIPP; BIES, 2006; FREITAS, 2001; HIRIGOYEN, 2000; MIRANDA NETO, 2002); narcisismo destrutivo dos gestores (LUBIT, 2002; PAULA, 2003); assédio sexual (LIM; CORTINA, 2005; ROBBINS, 1998; SPECTOR, 2002); punição (FRENCH; RAVEN, 1959; RAVEN, 1993); autoridade X poder (HELLRIEGEL; SLOCUM JR.; WOODMAN, 2001; DAFT, 2003; MUCHINSKY, 2004); dominação X poder (TRAGTENBERG, 1979; WEBER, 1991) e estilos de liderança autocrática X participativa (DAVIS; NEWSTROM, 1992).

Contrapondo com a literatura, observa-se no discurso dos entrevistados uma espécie de denúncia das formas negativas como as chefias exercem seu poder legítimo (abusiva, punitiva, dominadora, repressora e autocrática). Mesmo sendo elevada a frequência da subcategoria “Gestão participativa” (108), indicando sua importância no discurso dos entrevistados, estes a percebem como um exercício ideal, não sendo percebida como uma prática diária dos gestores. Diante dessa percepção negativa do poder legítimo, incluindo, principalmente, a subcategoria “abuso de poder por meio da legitimidade, coerção e normas”, indaga-se se é legítima a forma como as chefias exercem seu poder ou influência.

Para a literatura gerencial (BOWDITCH; BUONO, 1992; HELLRIEGEL; SLOCUM Jr.; WOODMAN, 2001; ROBBINS, 1998), observa-se que é “legítimo” aquilo que for formalmente prescrito pela organização (contratual) e/ou aceito pelos sujeitos envolvidos (consensual). Quanto ao significado de “ilegitimidade” observa-se, pelas colocações de alguns autores (ROBBINS, 1999; MINTZBERG, 1983), que os comportamentos que não vão ao encontro das sanções formais e das metas da organização são considerados “ilegítimos”. Diferente da concepção de legitimidade, observa-se que apenas o ponto de vista da organização foi levado em consideração, para definir o que é ilegítimo. Mesmo que os sujeitos envolvidos (colaboradores) considerem, “consensualmente”, uma tática de exercício de poder, uma tática de influência ou uma tática política como abuso de poder, a organização (personificada pelos comandantes formais) poderá justificá-la como legítima e, até mesmo, como ética se, por exemplo, basearem-se no princípio orientador “auto-interesse X metas organizacionais” - são éticas as ações que são coerentes com as metas organizacionais (DUBRIN, 2003; ROBBINS, 1998).

Para Srour (1998, p. 152), é legítimo “o ato ou a situação política que está conforme com determinadas crenças coletivas ou dados interesses”. Dessa forma, a legitimidade diz respeito a uma condição de validação, de reconhecimento, de justificação e de aceitação por parte dos sujeitos da situação ou ato. Assim sendo, a percepção de se um ato é legítimo ou não variaria entre grupos de pessoas, bem como a percepção de uma pessoa poderia ser

influenciada pela percepção de legítimo/ilegítimo do grupo prevalecente, no qual está inserida. Com isso, indaga-se, neste estudo, se a posição do entrevistado na relação de poder – se é o chefe ou não chefe, se é o influenciador ou o influenciado – afetou a sua percepção, se negativa ou positiva, das formas de exercício do poder legítimo. Estudos futuros parecem necessários para investigar a percepção de todos os atores envolvidos nas relações de poder – neste caso chefe e subordinado –, pois as ações dos atores podem ser interpretadas como adequadas (positivas) ou inadequadas (negativas), dependendo da percepção da pessoa.

Na categoria “conseqüências das relações de poder estabelecidas” apresentar-se-ão os resultados (positivos e negativos) daquelas formas de exercício do poder legítimo, tanto para o indivíduo quanto para a organização. Talvez a reflexão sobre se os atos das chefias formais são legítimas ou não, no sentido de adequadas ou inadequadas, poderá ser feita via as evidências empíricas dos efeitos da supervisão abusiva, do compartilhar poder com os colaboradores, do uso do poder de perícia, de referência, de coerção e de recompensa, no comportamento dos subordinados e nos resultados organizacionais.

6.6 Estratégias de exercício e manutenção no poder, praticadas pelas chefias.

Para destituir o poder dos subordinados e conter a oposição – os superiores utilizam do seu poder legítimo promovendo campanhas de vendas que estimulem a competição individual, não definindo funções e centralizando informações, com o objetivo de manter a equipe desunida e, assim, destituir o poder dos subordinados. E diante de um colaborador opositor, o superior poderá demiti-lo rapidamente; remanejá-lo para funções que exija seu perfil e colocar, no lugar, uma pessoa de sua confiança; conversar com o opositor, individualmente, e ganhar sua confiança, com seu trabalho bem feito; além disso, as divergências com os subalternos devem ser resolvidas dentro do próprio grupo e, no caso de reclamações durante as reuniões, o superior deverá tomar a palavra com imponência (voz alta e firme), para mostrar quem manda.

Tema: 1 ao 8

Frequência: 18 (ver Tabela 10)

Para obter a adesão e o comprometimento dos colaboradores e superiores – os coordenadores poderão obter a adesão dos seus colaboradores e superiores usando o seu conhecimento acadêmico e sua experiência profissional por meio da argumentação e negociação, além de oferecer idéias que estejam de acordo com o que as pessoas desejam. As recompensas, como

premiações e bonificações quando atingirem metas estipuladas, oportunidades de qualificação, realização de eventos e possibilidades de ocupar cargos de chefia, são estratégias para obter a adesão dos colaboradores.

Outras estratégias incluem definir projeto e metas de trabalho, selecionar somente colaboradores confiáveis e afinados com os objetivos da gestão; adaptar a linguagem do pedido ao perfil do subordinado para ser atendido; fazer reuniões, periodicamente, para resolver problemas, dar feedback e afinar a equipe e, no caso de conflitos, usar supervisores que sejam benquistos pelos colaboradores, como mediadores. Pode-se, também, realizar treinamentos introdutórios e usar de especialistas (psicologia empresarial) para moldar o comportamento dos colaboradores de acordo com os interesses da empresa e da gestão.

Tema: 9 ao 22

Frequência: 34 (ver Tabela 10)

Os comportamentos desta categoria foram denominados como “estratégias de exercício e manutenção no poder, praticadas pelas chefias”, por serem percebidos pelos entrevistados como um comportamento planejado e intencional, diferentemente da categoria anterior. A categoria “exercício do poder legítimo praticado pelas chefias” parece ter, na percepção dos entrevistados, um aspecto de “fato”, de algo inerente ao papel formal do gestor, de algo que não foi planejado com um propósito a ser alcançado.

Nesta categoria, ainda, permanece a associação entre poder e liderança, poder e gestão, ou seja, os atores que praticam estas estratégias são, basicamente, as lideranças formais (gerentes, supervisores). As diferenças se encontram no tipo de estratégia utilizado e nos objetivos a serem alcançados.

Os objetivos são basicamente dois: destituir o poder dos subordinados e conter a oposição e obter a adesão e o comprometimento dos colaboradores e superiores. As estratégias ou os meios utilizados pelas chefias, neste caso, diferem das estratégias informais, bem como da forma como é exercido o poder legítimo.

Para destituir o poder dos subordinados e conter a oposição, a chefia utiliza o poder legítimo, porém de uma forma menos punitiva. Esta estratégia foi descrita por Mintzberg (1983) como um jogo político denominado “contra-insurgência” porque, além da autoridade legítima, os gerentes podem usar o acesso a outros poderosos e a informações privilegiadas e, também, habilidades políticas, como barganha e negociação, para conter a resistência dos subordinados.

Para obter a adesão e o comprometimento dos colaboradores e superiores, além do relacionamento, os entrevistados percebem que os usos de recompensas e do conhecimento

são estratégias eficazes. Nesta subcategoria, os entrevistados confirmam o que foi apontado na literatura sobre uso das bases do poder social de referência, de recompensas e do conhecimento, que são mais eficazes para exercer influência ou poder sobre os subordinados, trazendo resultados mais positivos (BOWDITCH; BUONO, 1992; DAFT, 2003; DAVIS; NEWSTROM, 1992; DUBRIN, 2003; KRUMM, 2005; LIMONGI-FRANÇA; ARELLANO, 2002; MUCHINSKY, 2004; MUNDUATE; DORADO, 1998; SPECTOR, 2002).

Outros estudos, também baseados na taxonomia de French e Raven (1959) ou de Raven (1993), ressaltam que, quanto maior a presença de poder informal (poder de perícia e referência) no ambiente organizacional, menor a incidência de conflitos entre os membros (PEIRÓ; MELIÁ, 2003); que o poder de referência e o estilo de resolução de conflitos denominado integração foram positivamente associados com a efetividade dos subordinados (RAHIM et al, 2000); que o poder legítimo associado ao poder de perícia, de referência e de informação são mais eficazes para alcançar a obediência dos subordinados e foram relacionadas com alto grau de satisfação no trabalho (RAVEN; SCHWARZWALD; KOSLOWSKY, 1998).

Algumas das estratégias aqui descritas foram denominadas estratégias de influência, por outros autores. Por exemplo, Dubrin (2003) relata a “liderança pelo exemplo” (o gerente influencia o membro do grupo agindo como um modelo positivo de um comportamento desejável) e a “racionalidade” (usar argumentos racionais e lógicos para convencer o subordinado) como estratégias ou táticas de influência. Yukl e Tracey (1992) verificaram que a persuasão racional, o apelo inspirador e a consulta foram as táticas de influência mais eficazes para se obter o comprometimento dos colaboradores, enquanto a pressão, a coalizão e a legitimidade foram as menos eficazes. Já Korda (1986) denomina a estratégia para conter a oposição (no caso de reclamações durante as reuniões, o superior deverá tomar a palavra com imponência - voz alta e firme - para mostrar quem manda) de “jogo de maneiras”.

6.7 Reações dos subordinados ao exercício do poder legítimo e estratégias para lidar com os superiores

Caracterização geral – as reações dos subordinados em relação ao exercício de poder das chefias dependem da forma como estas exercem seu poder. Por exemplo, se o supervisor é desconhecido, ríspido e intolerante ao dar feedback, os colaboradores demonstram agressividade; porém, se o supervisor for conhecido e amigável, os colaboradores reagem com

tranquilidade. Por outro lado, há funcionários que produzem pouco ou muito, independente da autoridade do chefe e, ainda, em relação ao mesmo comando, os colaboradores possuem reações diferentes – alguns odeiam, outros amam e outros ainda são indiferentes.

Tema: 1 ao 6.

Frequência: 11 (ver Tabela 11)

Ficar e obedecer – diante do poder legítimo do chefe, a saída é obedecê-lo, apesar de os associados reclamarem entre si das decisões tomadas pelos superiores. Os subordinados obedecem por causa da comodidade, do senso de servidão, porque desconhecem estratégias de organização enquanto classe e, mesmo diante do abuso de poder, obedecem porque têm medo de ir contra os superiores e perderem o emprego.

Observa-se que a forma de obedecer é variada. Quando o chefe exerce o poder com argumentação lógica, o subordinado executa a ordem de bom grado, além de ter a liberdade para opinar e discutir, porém, diante da coerção, os subordinados executam os trabalhos insatisfeitos. Outro exemplo: diante de um chefe sem capacitação, o colaborador executa a ordem e depois faz de novo, porque sabe que vai dar errado, pois tem mais conhecimento técnico que o chefe; ou, então, acata a ordem e os procedimentos do chefe, mas pelas costas faz do seu jeito, pois o que importa é o resultado.

Tema: 7 ao 16.

Frequência: 46 (ver Tabela 11)

Ficar e enfrentar – a vontade de ficar na organização, o gosto pelo que faz, a não necessidade do emprego e a visão de outras possibilidades de trabalho induzem os subordinados a persistirem no trabalho e enfrentar o exercício de poder inadequado dos superiores (abusivos, coercitivos ou autocráticos). As formas de enfrentar são variadas. Há funcionários que buscam informações sobre seus direitos e deveres para se proteger, ter livre arbítrio e mobilidade no cargo; outros conversam, diretamente ou por meio de mediadores, com o superior, para resolver as divergências; outros tentam modificar as conservas (regras impostas pelo Estado e pela diretoria) por meio das brechas na lei; e outros, ainda, buscam pleitear cargos de liderança, para não sofrerem abusos de poder.

Tema: 17 ao 27.

Frequência: 26 (ver Tabela 11)

Ficar e opor-se – os subordinados se opõem ou resistem ao comando do superior, não cumprindo tarefas e regras estabelecidas; não cumprindo horários de trabalho; desorganizando a pauta de uma reunião, mudando de assunto; pegando atestados médicos por um período longo; abusando dos benefícios oferecidos pela empresa; fazendo abaixo-assinado; fazendo

greves ou, ainda, fazendo liderança paralela (opor-se ao comando influenciando outros colegas). Os motivos da oposição podem ser a falta de conhecimento acerca do superior, desconfiança do novo tipo de gestão, uma forma de punir a empresa contra o autoritarismo (“se a empresa não me valoriza, então eu também vou...”), um meio de brechar a tomada de uma decisão que não lhe interessa, uma forma de reivindicar seus direitos ou, então, porque desejam ser demitidos.

Tema: 28 ao 37.

Frequência: 22 (ver Tabela 11)

Ficar e conformar – muitos funcionários desistem de lutar contra os abusos de poder e se resignam, trabalhando doentes e conformando-se com as leis e regras impostas. Permanecem na empresa, dessa forma, porque não querem ser demitidos, porque têm esperança de que a Empresa vá mudar, por causa dos benefícios recebidos (salário e flexibilidade de horários para cursar faculdade, cursos de inglês e possibilidade de viajar para o exterior) ou, ainda, porque o seu comprometimento com o trabalho e o retorno positivo da clientela o faz ficar na instituição.

Tema: 38 ao 44.

Frequência: 10 (ver Tabela 11)

Sair – os funcionários desejam sair da organização diante do autoritarismo da empresa ou quando o chefe estabelece regras rígidas sem levantar necessidades mútuas. No entanto, somente abandona o cargo quando não deseja seguir carreira na área ou não deseja pertencer mais à organização.

Tema: 45, 46 e 47.

Frequência: 3 (ver Tabela 11)

Estratégias para lidar com os superiores – os entrevistados dão dicas para lidar com os superiores diante de algumas situações. Diante do assédio sexual masculino, não aceitar presentes, ir para o trabalho com vestimentas sem decotes, reagir com bom humor, agradecer os galanteios e mentir que possui namorado. Para o funcionário ser reconhecido e valorizado, deve-se buscar conhecimento e informações sobre suas tarefas para argumentar com seu superior; em alguns momentos, atender às solicitações dos superiores, mesmo sendo um sacrifício pessoal, desde que estejam dentro dos seus limites de valores e habilidades; assumir uma postura diante do superior, verbalizando que sabe o que faz e fala; não ser dedo-duro, ser bom funcionário e não ter intenção de prejudicar o superior imediato; não ser submisso ou vítima diante do chefe; não permitir a desvalorização ou humilhação do superior e não atender solicitações que se enquadrem em abuso de poder. E, para romper com as estratégias sujas de

exercício de poder, é preciso ser diferente dos demais, ser justo e influenciar outras pessoas para que, também, sejam justas e ajam com criatividade.

É importante, também, conhecer as preferências de cada superior e adaptar seu comportamento ao estilo de cada um, além de buscar novas oportunidades de trabalho, para diminuir a dependência do emprego e a sujeição ao chefe coercitivo.

Tema: 48 ao 60.

Frequência: 22 (ver Tabela 11)

Verificou-se, no discurso dos entrevistados, comportamentos percebidos como específicos das pessoas que estavam subordinadas ao poder legítimo da organização (personificada nas chefias). A maioria desses comportamentos foi denominada “reação” e, alguns outros, “estratégias para lidar com poderosos”. Os comportamentos de reação foram assim denominados porque parecem não indicar o planejamento e a intenção que está associada à estratégia.

Na percepção dos entrevistados, a reação dos subordinados parece variar, principalmente, conforme as formas como é exercido o poder legítimo. Diante dessas formas, descritas anteriormente, os entrevistados percebem que os subordinados têm duas saídas: ficar ou sair, sendo que “ficar” varia entre obedecer, enfrentar, opor-se e conformar. Observa-se, pela frequência, que a solução “ficar” e a subcategoria “obedecer” são percebidas como a saída mais viável, principalmente porque os subordinados precisam do emprego para sobreviver. De acordo com Hirschman (1970 apud MINTZBERG, 1983), diante do exercício de poder a pessoa tem três saídas: ficar e contribuir com o esperado; ficar e tentar mudar o sistema ou, então, sair. Os entrevistados, também, perceberam essas saídas.

A percepção dos entrevistados de que a reação varia conforme o exercício de poder parece coadunar com um modelo de ação-reação proposto por Wagner III e Hollenbeck (1999). Os autores apresentaram um modelo que associa as bases do poder social de French e Raven (1959) com a Teoria de Kelman (1953 apud KELMAN, 2006), sobre as reações de conformidade ao poder (obediência, identificação e internalização). De acordo com o modelo, o uso do poder de recompensa e coerção estimula, nos subordinados, a reação de obediência; que o poder de referência estimula a reação de identificação e o uso do poder legítimo e de especialização estimula a reação de internalização. Conforme Nesler et al (1999), a obediência dos subordinados, na teoria de French e Raven (1959), é um importante indicador do sucesso da capacidade do agente para influenciar o alvo. Raven, Schwarzwald e Koslowsky (1998), baseados na taxonomia proposta por Raven (1993), demonstraram que tanto na cultura israelita quanto na norte-americana, o poder de informação, legítimo formal e

o de perícia foram associados com o alcance de obediência e o poder legítimo de reciprocidade, equidade e coerção impessoal foram menos associadas à obediência. Para Tepper, Duffy e Shaw (2001), os subordinados resistem às táticas de influência dos seus supervisores, com grande frequência, quando estes são mais abusivos, e que a forma como os subordinados resistiam, se disfuncional ou construtivamente, dependia das suas características de personalidade.

Considerando a reação do subordinado como contrapoder (poder dos seguidores), na literatura gerencial, observa-se que o contrapoder é visto como algo que pode e deve ser gerenciado (SHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 1999; WAGNER III; HOLLENBECK, 1999); como algo positivo, devendo ser incentivado (DUBRIN, 2003; KRUMM, 2005), ou como algo negativo – devendo ser “vencido, extirpado” (ROBBINS, 1999). Em estudos empíricos, baseados mais numa perspectiva crítica, observa-se que o subordinado adquire um certo status de “vítima” das relações de poder estabelecidas nas organizações (BIAZZI, 1996; COELHO, 1997; GARCIA, 1984; MOTTA, 1981) e que a resistência seria uma forma de emancipação.

Essas diversas possibilidades de reações, diante do poder legítimo, bem como das estratégias para lidar com superiores, evidencia que os entrevistados não percebem os subordinados passivos nas relações de poder ou destituídos de poder. De certa forma, essa percepção coaduna com as reflexões de Foucault (1998). Como a teoria foucaultiana propõe que o poder não é uma coisa que se detém, que se possui, isto sugere que não existe, de um lado, os que têm poder e, de outro, aqueles que se encontram dele alijados - “rigorosamente, ‘o’ poder não existe, existem sim práticas ou relações de poder” (MACHADO, 1998, p. XIV). E onde há poder, há resistência, que também se distribui como pontos móveis e transitórios por toda a estrutura social.

Entretanto, a percepção dos entrevistados chama a atenção pela frequência mais elevada da subcategoria “ficar e obedecer” (46). De acordo com Srour (1998), nas sociedades capitalistas, a causa do medo dos subordinados de se oporem aos chefes reside na impossibilidade de aqueles, desprovidos de meios de produção, produzir sua subsistência de forma autônoma. Assim, todos procuram empregar-se e todos se sujeitam a cumprir atividades durante uma jornada. Apesar de La Boétie (1982) discutir as razões da servidão numa perspectiva ampla (a sociedade) e num momento histórico específico (Monarquia absolutista da França), as suas colocações parecem contribuir para o entendimento da obediência nas organizações. De acordo com o autor, são três as principais razões para a existência da servidão: a) o costume – os homens acostumam-se a servir porque nascem

servos e são criados como tais; b) sob o domínio dos tiranos (monarcas) as pessoas facilmente se tornam covardes e efeminadas; além disto, o tirano utiliza o aparelho do Estado com suas normas e governos para manter o povo temeroso; c) manutenção da servidão por meio da ideologia – os súditos passam a fazer parte da tirania e comungam de seus métodos. Segundo os entrevistados, os subordinados obedecem por causa da comodidade, do senso de servidão, porque desconhecem estratégias de organização enquanto classe e, mesmo diante do abuso de poder, obedecem porque têm medo de ir contra os superiores e perderem o emprego. Além disso, alguns entrevistados perceberam que a organização realiza treinamentos introdutórios e usa de especialistas (psicologia empresarial) para moldar o comportamento dos colaboradores de acordo com os interesses da empresa e da gestão, buscando assim, de certa forma, a sua obediência.

Não foram observadas, na literatura pesquisada, estratégias que os colaboradores pudessem utilizar para lidar com os superiores. O conteúdo dessa subcategoria, na percepção dos entrevistados, apareceu como “dicas” que alguns entrevistados deram para que as pessoas pudessem lidar com seus superiores em situações específicas, para serem valorizadas e respeitadas.

Nas entrevistas, os sujeitos descreveram comportamentos de contra-reação, tanto das chefias quanto dos subordinados, num certo movimento alternado de ação-reação. Esses comportamentos não foram agrupados em categorias, separadamente, porque as estratégias, as formas de exercer poder e de reagir foram as mesmas já descritas. Verificou-se que, durante esse movimento de ação-reação, o uso de determinado tipo de estratégia variava conforme as características pessoais dos envolvidos, o contexto da organização e a própria ação/reação do outro, até que se chegasse a um desfecho.

6.8 Conseqüências das relações de poder estabelecidas

Conseqüências positivas – o exercício do poder legítimo baseado na gestão participativa, produz harmonia na equipe, aumenta a confiança, a valorização, a autoestima e a satisfação do trabalhador o que, por sua vez, aumenta a produtividade e a qualidade do trabalho e, conseqüentemente, o lucro da empresa, além de promover o gestor que a exerce.

Tema: 1, 2, 3 e 4.

Frequência: 8 (ver Tabela 12)

Conseqüências negativas – o exercício do poder legítimo pautado nos jogos sujos (estratégias informais e no abuso de poder), no autoritarismo, na repressão, na punição e na gestão autocrática trazem conseqüências negativas tanto para o subordinado e o superior quanto para a organização.

Os colaboradores, diante desse contexto, ficam desesperados, angustiados, insatisfeitos e estressados. Geralmente, eles adoecem fisicamente, tendo diarreia, dores de cabeça, problemas nas cordas vocais, infecção urinária e infecções musculares, além de adoecerem, psicologicamente, tendo depressão, neurose dos teleatendentes, síndrome do pânico e, em hipótese, suicídios. O adoecimento do trabalhador traz conseqüências para a organização, pois aumenta o número de atestados, aumenta a rotatividade de funcionários, aumenta as despesas e diminui a produtividade.

Comumente, o superior perde poder diante dos colaboradores em função da atmosfera de medo criada na equipe, do desgaste da relação e da representação negativa de sua conduta, além de a organização perder em produtividade com o aumento do absenteísmo dos seus colaboradores.

Conseqüências específicas podem acontecer, como é o caso de sindicância, em função das denúncias do exercício de poder abusivo. A sindicância desestabiliza toda a organização, pois seus processos e a conduta dos seus membros estão sendo avaliados: a diretoria perde o poder legítimo, pois é nomeado outro dirigente provisório; as atividades ao público diminuem; as decisões administrativas ficam estagnadas; perde-se a coesão grupal; aumenta a insatisfação e o estresse dos funcionários, pois perdem autonomia para desempenhar funções, benefícios e regalias, posições hierárquicas e aumenta o uso de estratégias informais para proteger-se e preservar posições (fofocas e boicotes).

Tema: 5 ao 26.

Frequência: 43 (ver Tabela 12)

As conseqüências das relações de poder estabelecidas nas organizações foram agrupadas, separadamente, pela idéia de “desfecho” que elas causaram. E, na percepção dos entrevistados, este desfecho pode ser positivo ou negativo para os atores envolvidos (a organização, as chefias e os subordinados). Como na percepção dos entrevistados o poder legítimo parece se sobrepor aos demais tipos de poder, o desfecho das relações de poder está associado, principalmente, à forma de exercer o poder legítimo. Se o exercício de poder, das chefias, for baseado na gestão participativa, têm-se resultados positivos para todos os atores envolvidos. Por outro lado, se for baseado nos jogos sujos (estratégias informais e abuso de poder), no autoritarismo, na dominação, na punição e na gestão autocrática, têm-se resultados

negativos para todos os atores envolvidos. Porém, utilizou-se a denominação de conseqüências das “relações de poder estabelecidas” e não conseqüência do “exercício do poder legítimo”, porque o desfecho de uma relação de poder depende da ação/reação de todos os atores envolvidos.

Na literatura, encontram-se, de forma pulverizada, estudos acerca das conseqüências de determinados tipos de relações de poder, em termos das reações dos subordinados e dos resultados organizacionais.

Autores da literatura gerencial (BOWDITCH; BUONO, 1992; DAFT, 2003; DUBRIN, 2003; HELLRIEGEL; SLOCUM Jr.; WOODMAN, 2001; KRUMM, 2005; MUCHINSKY, 2004; ROBBINS, 1999; SHERMERHORN Jr.; HUNT; OSBORN, 1999; SPECTOR, 2002; WAGNER III; HOLLENBECK, 1999), baseados na Taxonomia de French e Raven (1959), explicam que já é inerente ao papel das lideranças formais (diretores, gerentes, supervisores) o poder legítimo e a possibilidade de prescrever recompensas e punições aos colaboradores. Os autores esclarecem que as bases de poder, conhecimento e referência são as bases mais eficazes para exercer influência ou poder sobre os subordinados, e que o poder legítimo, associado ao poder de coerção, são os menos eficazes, pois mesmo que um “administrador possa conseguir um nível muito elevado de produção por meio da aplicação do poder coercitivo, as taxas de rotatividade e de absenteísmo podem superar os ganhos de produção” (KRUMM, 2005, p. 148). Spector (2002) relata as conseqüências negativas associadas ao assédio sexual nas organizações - stress no trabalho, desempenho ruim, ausências e rotatividade, além de custos para a organização com os processos trabalhistas.

Segundo Raven, Schwarzwald e Koslowsky (1998) o poder legítimo, associado ao poder de perícia, de referência e de informação são mais eficazes para alcançar a obediência dos subordinados e foram relacionados com elevado grau de satisfação no trabalho. Para Rahim et al (2000) o poder de referência foi positivamente associado com efetividade dos subordinados. Há, ainda, outros estudos, demonstrando que líderes que exerceram seu poder baseado numa orientação de “poder para” (envolve produção e colaboração social) foram percebidos de forma mais positiva pelas pessoas envolvidas em sua gestão, além dos resultados positivos - organizacionais, sociais e políticos - alcançados (BRUNNER; SCHUMAKER, 1998). Ainda nesta linha de compartilhar poder, funcionários que se perceberam com maior empowerment sentiram-se mais satisfeitos no trabalho e com melhores desempenhos (HECHANOVA; ALAMPAY; FRANCO, 2006).

A literatura apresentada demonstra os resultados positivos associados com determinado tipo de exercício de poder. No entanto, observa-se que os entrevistados perceberam os resultados negativos com mais frequência (43) que os positivos (8). Isto sugere que, na visão dos entrevistados, o abuso de poder, a punição, a dominação, a repressão e a gestão autocrática parecem ser praticadas com mais frequência nas organizações de trabalho. É importante lembrar que esta constatação não pode ser generalizada, em função do pequeno número de entrevistados, mas é um importante indicativo para confirmações posteriores. Quanto aos resultados negativos, estudos confirmam que estão associados às formas de exercício de poder mais abusivas. Lim e Cortina (2005) mostraram que todas as mulheres que informaram terem sofrido assédio de gênero e sexual, de seus superiores ou colegas, também tiveram experiências com situações de incivilização (desrespeito, descortêsias, colegas que intencionaram prejudicá-las, dentre outros). Além disso, as autoras verificaram que, à medida que os maus tratos tendiam ao assédio sexual, os resultados relacionados ao trabalho (stress, satisfação e turnover) e a saúde física e psicológica das mulheres se agravava. Já Aryee et al (2007) confirmaram que, diante de uma supervisão abusiva, os subordinados demonstraram níveis reduzidos de comprometimento organizacional afetivo e comportamentos de cidadania organizacional.

A conseqüência negativa relacionada ao processo de sindicância, percebida pelos entrevistados, assemelha-se à configuração de poder, Arena Política, proposta por Mintzberg (1983). Conforme o autor, a Arena Política é uma configuração de poder em que predomina o conflito e, conseqüentemente, a atividade política, pois os seus membros buscam satisfazer seus objetivos individuais. É como se fosse um estado de crise pelo qual a organização está passando, onde quem possui poder não é definido e as pessoas usam de todos os meios disponíveis, principalmente os jogos políticos, para preservar ou alcançar seus interesses. Como é uma configuração passageira, dependendo da intensidade e durabilidade, esse momento de crise pode levar a organização ao crescimento ou à falência.

Quando os entrevistados mencionaram a nomenclatura jogos sujos, referiam-se às estratégias informais e ao abuso de poder praticado pelas chefias, que resultavam em conseqüências negativas. Analisando a literatura, verifica-se que o próprio “jogo”, enquanto fenômeno, tem em si uma finalidade negativa. Segundo Krausz (1990), o jogo, como em toda a teoria da análise transacional, tem uma função negativa no relacionamento humano, pois ele é um substituto dos relacionamentos autênticos ou sinceros. E, nas organizações, a baixa produtividade, o baixo nível de motivação, os acidentes de trabalho, a diminuição da capacidade de resolver problemas, o alto índice de absenteísmo e turnover são os indicadores

da presença de jogos. Porém, não foram realizadas pesquisas empíricas, pela autora, para comprovar essas conseqüências.

Apresentou-se, em categoria anterior, que as estratégias informais são exercidas não somente pelas lideranças formais, mas também pelos subordinados. Partindo da concepção de que uma relação de poder envolve ações e reações, as conseqüências positivas e negativas estão associadas à combinação dos meios utilizados por todos os atores envolvidos. Por exemplo, se um coordenador usa de meios abusivos para exercer seu poder, supõe-se que o subordinado poderá usar de estratégias informais, e essa combinação poderá resultar em conseqüências negativas para os envolvidos e para a organização. Em hipótese, se realmente os gestores usassem de uma gestão mais participativa, tal como percebida pelos entrevistados, e se os subordinados reagissem menos por meio de estratégias informais, resultados positivos existiriam para todos os atores envolvidos nas relações de poder. De acordo com Paz (2004), se as pessoas considerarem e estimularem o poder nas organizações, em sua dimensão positiva haverá uma grande contribuição para o aperfeiçoamento da vida organizacional, e, conseqüentemente, para a felicidade dos seus membros.

Por outro lado, observa-se que o desfecho da relação de poder em conseqüências positivas ou negativas depende da percepção dos atores envolvidos. Alguns entrevistados colocam na subcategoria “abuso de poder e assédio sexual” que, se o ato sexual se consumar entre os envolvidos, o chefe terá mais poder e vida sexual ativa, e a subordinada, proteção e regalias. Talvez, neste caso, o ato sexual não seja percebido como assédio nem pelo chefe nem pela contraparte envolvida, podendo a relação de poder entre ambos não ser percebida como negativa. Mas, para se confirmarem essas hipóteses, novos estudos precisam ser realizados.

6.9 Motivos que levam as pessoas a se envolverem nos jogos de poder para ocupar posições superiores e nelas se manterem

Benefícios de ocupar posições de comando – as pessoas buscam alcançar posições de comando e nelas se manterem em função dos benefícios associados. O dinheiro - ter salários maiores - é o principal motivo que levam as pessoas a disputar posições de comando. Todavia, outros benefícios estão associados como ser o centro das atenções e ter status (social ou político); mandar ou ter maior influência sobre as pessoas; ser favorecido, ter necessidades e desejos atendidos; ter autonomia para tomar decisões; ter horários de trabalho melhores,

flexíveis e com maior duração; ser respeitado; possibilidade de crescer profissionalmente e de executar as tarefas sob baixa pressão.

Tema: 1 ao 9.

Frequência: 46 (ver Tabela 13)

Necessidade de poder – é uma necessidade, vontade ou desejo de superioridade, de afirmação ou de domínio sobre outras pessoas. Nas organizações, a necessidade de poder leva as pessoas a buscar posições de comando ou cargos superiores.

Mesmo sendo uma característica comum das pessoas, sua manifestação varia de pessoa para pessoa, ou seja, alguns a demonstram outros não, alguns sentem mais necessidade outros menos e, ainda, alguns são tão obcecados e ambiciosos que chegam a jogar sujo para alcançar posições de comando e nelas se manterem. Essas últimas pessoas, geralmente, jogam sujo (uso de estratégias informais e abuso de poder) porque têm muita necessidade de auto-afirmação, em função do sentimento de inferioridade (autoconceito negativo de si mesmo) e da inveja - “se eu não estou bem, o outro também não deverá estar”.

Tema: 10 ao 24.

Frequência: 42 (ver Tabela 13)

Nesta categoria, observa-se que, na percepção dos entrevistados, as pessoas nas organizações jogam para alcançar posições de poder e nelas se manter. Um dos motivos que levam as pessoas a desejarem estas posições de poder são os benefícios associados a sua ocupação: ter mais dinheiro, ter status, comandar outras, ter seus desejos atendidos, melhores condições de trabalho, dentre outros. E o outro motivo que leva as pessoas a entrarem no jogo para alcançar posições de comando e a usar determinado tipo de estratégia é a necessidade de poder.

Antes de discutir cada um dos motivos levantados, é importante esclarecer o uso da nomenclatura “jogo”, no discurso do entrevistado. Na categoria “conceituações de poder”, mostrou-se que o fenômeno é percebido como uma relação de dependência, de interdependência e como sendo um jogo de interesses (no sentido de competição, onde há ganhadores e perdedores). Aqui, nesta categoria, observou-se que a nomenclatura *jogo* referiu-se a uma relação de disputa entre alguns atores (lideranças formais ou colegas ou subordinados) a fim de alcançar e preservar posições de comando. E quando eles utilizam a nomenclatura “jogos sujos”, referem-se ao uso de estratégias informais e ao abuso de poder.

No discurso dos entrevistados, as pessoas são levadas a alcançar e preservar posições de comando por dois motivos: benefícios de ocupar tais posições e necessidade de poder.

Na literatura, observa-se que a necessidade de poder é objeto de estudo da Psicologia. Segundo Fadiman e Frager (1986), Adler argumentava que os objetivos e expectativas têm maior influência no comportamento humano que as experiências passadas e que o ser humano é motivado, principalmente, pelo objetivo de superioridade ou conquista do meio, que pode tomar direção positiva ou negativa. Ele é positivo quando inclui preocupações sociais e interesse pelo bem-estar dos outros, desenvolvendo-se numa direção construtiva e saudável. É negativo quando as pessoas lutam, apenas, pela superioridade pessoal e quando tentam alcançar um sentimento de superioridade, dominando os outros em vez de se tornarem mais úteis a eles. Neste último caso, as pessoas se comportam dessa forma em função do predomínio de sentimentos de inferioridade. Os entrevistados, de certa forma, confirmam os estudos de Adler (1966 apud FADIMAN; FRAGER, 1986).

Para os entrevistados, a necessidade de poder ou de superioridade é uma característica individual e comum às pessoas, porém a sua demonstração e a sua intensidade variam de pessoa pra pessoa, sendo que o sentimento de inferioridade e a inveja são os fatores que influenciam na presença de uma necessidade de poder exarcebada e no uso de estratégias sujas para alcançar e preservar posições de poder. Nas categorias anteriores, observou-se, também, que os entrevistados percebem que, quando o exercício do poder é voltado para o bem comum, é visto como positivo, e quando voltado apenas para si próprio, é negativo.

A presença, na literatura, de pesquisas empíricas sobre a necessidade de poder está associada à teoria de McClelland (1987) sobre a necessidade de realização, afiliação e poder. Sobre a necessidade de poder nas organizações, há estudos que confirmaram a associação entre necessidade de poder e perfil de liderança (SOSIK; DINGER, 2007), e outros autores evidenciam que líderes eficazes ou administradores de bom desempenho tendem a ter grande motivação para o poder e uma baixa necessidade de afiliação, sendo esse padrão geral de comportamento chamado de Síndrome do Motivo de Liderança ou Padrão de Motivos da Liderança (BOWDITCH; BUONO, 1992; KRUMM, 2005). McClelland (1987), em seus estudos, propõe que os indivíduos que conseguem restringir ou controlar seus impulsos emocionais (inibição da atividade) tende a expressar e usar sua necessidade de poder de uma forma mais adequada. Baseando-se nessa concepção, Schultheiss e Brunstein (2002) verificaram que os indivíduos com o motivo de poder inibido (Inhibited Power Motive – IPM) foram mais bem sucedidos na persuasão de outras pessoas. Diante dessa pesquisa, pergunta-se se os autores envolvidos nas relações de poder evitariam determinados meios para exercer seu poder, como por exemplo, as estratégias informais e o abuso de poder. Acredita-se que a

relação entre a necessidade de poder e o comportamento nas organizações seja um frutífero campo de pesquisas empíricas.

Partindo da compreensão do jogo enquanto uma relação de poder baseada na competição, observa-se, na literatura, autores que explicam os motivos que levam as pessoas a competirem por poder. Huizinga (1980), ao considerar o jogo enquanto competição, afirma que o objetivo primordial do jogo é o desejo de ser o melhor que os outros, de ser o primeiro e ser festejado por esse fato, é ganhar. E o que se obtém com a vitória pode ser um aumento de poder, honra, estima, prestígio ou qualquer outro prêmio material ou simbólico. Portanto, os benefícios percebidos pelos sujeitos da pesquisa (principalmente o dinheiro), para Huizinga (1980), são secundários.

Para Korda (1976), algumas pessoas se envolvem nos jogos de poder por dinheiro, outras por segurança ou por fama, outras ainda por sexo, e a maioria joga-o por uma combinação destes três objetivos; e, ainda, salienta que nenhuma dessas coisas constitui o poder, mas o poder pode produzir todas elas. De certa forma, os entrevistados confirmam que as pessoas se envolvem nos jogos de poder porque obterão benefícios - ter mais dinheiro, ter status, comandar outras, ter seus desejos atendidos, melhores condições de trabalho, dentre outros.

6.10 Características das organizações que afetam as relações de poder

Organograma e hierarquia – conforme a natureza das atividades da organização é definido, formalmente, um organograma de cargos e funções, conferindo poder legítimo e benefícios (melhores salários, rotina de trabalho diferenciada e flexível) a determinados cargos e não a outros, criando assim uma relação de assimetria e subordinação. No entanto, apesar da hierarquia de poder formal, existe, paralelamente, nas organizações, uma hierarquia de poder informal, onde alguns funcionários acabam coordenando outras pessoas ou, então, possuem mais poder do que outros em função do acesso a outros poderosos, ao controle de informações, conhecimento e funções importantes para a organização, dada a natureza de suas atividades.

Já a ausência de delimitação de cargos e funções facilita a emergência de outros poderosos por meio de jogos sujos, por exemplo, boicotar tarefas para destituir o poder do outro, sendo que estes poderosos tendem a exercer o poder para interesse próprio. A presença de mobilidade hierárquica (possibilidade de ascensão a cargos superiores), nas organizações,

permite a disputa entre os funcionários para alcançar cargos superiores, inclusive utilizando jogos sujos (boicotar tarefas). Por outro lado, a falta de cargos superiores na hierarquia da empresa e a baixa mobilidade hierárquica ocasionam a baixa presença de disputas pelo poder.

Temas: 1 ao 29.

Frequência: 60 (ver Tabela 14)

Práticas de seleção e contratação – são cinco as formas de seleção e contratação de funcionários: concurso, contrato, eleição, nomeação e indicação. Estas são usadas de acordo com o tipo de organização (pública, privada ou privada com acionistas e classista), o tipo de cargo e conforme o interesse da organização.

A admissão por contrato ou concurso é usada para contratação externa de funcionários e, geralmente, os critérios utilizados para selecionar não permitem verificar a competência do profissional.

A eleição é utilizada em organizações públicas, classistas ou privadas com acionistas, a fim de eleger representantes que irão administrar a organização e os interesses de seus membros, por um período de tempo. O candidato deve ser membro da organização e os critérios para se candidatar podem ser a experiência, o tempo de serviço na organização ou ter dinheiro.

A nomeação é utilizada por donos de organizações privadas ou por dirigentes eleitos, a fim de preencher cargos superiores de comando (diretores), com pessoas de confiança.

A indicação é muito utilizada, por superiores, nos processos de seleção interna, principalmente para cargos de supervisão. O processo de seleção por indicação pode ser formal, com critérios e etapas, formalmente definidos pela organização ou, então, velados/mascarados por processos seletivos formais falsos. A indicação é utilizada pela organização pelos seguintes motivos: não ter tempo hábil para selecionar, incerteza se o perfil dos candidatos preencheria os pré-requisitos e por permitir a obtenção de funcionários já habilitados e adaptados à política da empresa. Porém, do ponto de vista dos subordinados, a indicação valoriza a amizade com superiores e não a competência profissional.

A organização também utiliza, segundo seus interesses, processos seletivos sérios para subir de cargo. Esses processos possuem critérios formalmente definidos e divulgados e etapas como dinâmica, entrevista, testes psicológicos e outros testes. Alguns funcionários percebem esses processos internos como desgastantes.

Temas: 30 ao 49.

Frequência: 44 (ver Tabela 14)

Normas e procedimentos – a forma como as normas e os procedimentos da organização estão configurados influenciam nas relações de poder. A burocracia (regras definidas externamente e impostas), principalmente no caso de empresas públicas e multinacionais, limita a autonomia dos funcionários na execução das tarefas, dificulta o exercício de poder das coordenações na resolução de problemas e na gestão de pessoas – coordenadores não podem demitir subordinados por serem concursados. Por outro lado, a burocracia, as auditorias, um plano de carreira definido impedem a presença de jogos sujos ou impede que as pessoas burlam o sistema para interesses próprios.

Temas: 50 ao 56.

Frequência: 18 (ver Tabela 14)

Relações sócio-profissionais (cooperação X competição) – em todas as empresas existe um ambiente de competição normal, ninguém é amigo, as pessoas buscam cargos superiores e existem as pessoas que querem tomar o que é do outro ('traíras'), além de existirem setores que são mais competitivos, como o de vendas. No entanto, em um ambiente de trabalho cujas relações são de desunião, discórdia, brigas, fofocas, corrupção, assédio e onde os colaboradores buscam satisfazer seus próprios interesses, as pessoas são influenciadas a utilizarem as mesmas estratégias sujas para se proteger, alcançar poder ou exercer. A empresa, também, estimula os colegas a puxarem o tapete do outro, ao promover campanhas de competição e não de trabalho em equipe.

Por outro lado, quando as relações interpessoais são de companheirismo e amizade, quando os funcionários (gerentes e subordinados) são desprovidos de vaidade, são coesos e possuem objetivos comuns e voltados para a melhoria da organização, observa-se que esse ambiente influencia na ausência de disputas entre colegas. A cultura da empresa também influencia no ambiente de companheirismo.

Temas: 57 ao 70.

Frequência: 27 (ver Tabela 14)

Tamanho e ramo de atividade das organizações – o tamanho das organizações influencia nas relações de poder de várias maneiras. Organizações grandes e multinacionais costumam ver o ser humano como objeto e mais um número, além de estimularem a agressividade e a competitividade. Por outro lado, quanto menor a organização, menor a presença de jogos sujos. Empresas que são grandes, em número de funcionários, dificultam a ascensão a cargos superiores, pois há muitas pessoas competindo por poucos cargos e as empresas que possuem uma representatividade social e econômica grande despertam, nos colaboradores, o desejo de alcançar cargos superiores. Observa-se, também, que nas empresas que crescem

continuamente há uma mobilidade hierárquica maior, e nas que crescem muito rápido ocorrem certas anomalias no gerenciamento – há encarregados desqualificados gerenciando pessoas qualificadas.

O ramo de atividade da organização também influencia nas relações de poder. Por exemplo, em função da natureza “financeira” das suas atividades, a empresa monitora os funcionários com câmeras espalhadas pela empresa, gravação da movimentação do programa e gravação da conversa com o cliente, e esta situação é percebida pelos funcionários como autoritarismo. Outro exemplo, como o segmento da empresa é caracterizado por mão-de-obra jovem, este contexto favorece o assédio sexual.

Temas: 71 ao 80.

Frequência: 19 (ver Tabela 14)

Cultura do país e das organizações – a cultura das empresas japonesas valoriza os funcionários, independentemente do cargo hierárquico. Nas empresas japonesas, as relações de poder são menos assimétricas: o salário de um faxineiro é apenas 10 vezes menor que o do diretor e todos os funcionários, independente da hierarquia, fazem refeições no mesmo lugar.

Temas: 81, 82.

Frequência: 2 (ver Tabela 14)

Os entrevistados percebem que o uso de determinadas estratégias para alcançar posições de poder, para exercê-las e preservá-las, que as formas de exercício do poder legítimo e que as reações dos colaboradores parecem ser influenciadas pelas características da organização. Essas características incluem se a organização é pública ou privada, o tamanho e a natureza de suas atividades; o organograma e a hierarquia existente; as práticas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção) utilizadas; a forma como as normas e procedimentos estão definidos; as relações sócio-profissionais estabelecidas; a cultura das organizações e a cultura do país, na qual a organização está inserida.

Quimet (2002), ao apresentar, após uma pesquisa sobre liderança, os jogos de poder ou estratégias políticas que os gestores entrevistados utilizaram no passado para alcançar cargos de comando (estratégias de consolidação do poder) e para limitar os estragos e/ou preservar a posição organizacional que ocupavam (estratégias de proteção da posição), verificou que estas estratégias foram usadas em determinado ambiente organizacional. O autor constatou que os gestores entrevistados usaram as estratégias de consolidação de poder para subir hierarquicamente, porque havia um contexto de trabalho favorável: um patrão atencioso, colegas de trabalho honestos e bem intencionados, relações de trabalho harmoniosas entre os empregados, um estresse organizacional equilibrado e uma situação financeira estimulante

para a empresa. As estratégias de proteção da posição foram usadas diante de um contexto de trabalho negativo: um padrão de personalidade difícil; colegas de trabalho agressivos e, fundamentalmente, interessados no sucesso pessoal; uma cultura organizacional patogênica; um estresse organizacional intenso e não controlado; uma morosidade econômica no setor de atividade da empresa e transformações de estrutura e das atividades da empresa. Essas características levantadas por Quimet (2002) são percebidas, de certa forma, pelos entrevistados nas subcategorias relações sócio-profissionais (competição X cooperação), tamanho e ramo de atividade das organizações e cultura do país e das organizações.

Na literatura gerencial, Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001), ao relacionar poder e política, explicam que a presença de comportamentos políticos nas organizações de trabalho aparece quando os recursos estiverem escassos; quando as regras e os procedimentos organizacionais estiverem obscuros e quando não houver um processo de avaliação de desempenho definido e claro. Segundo os entrevistados, normas, cargos/tarefas e procedimentos bem definidos dificultam a presença de jogos sujos (estratégias informais, abuso de poder), o que coaduna com as colocações dos autores citados.

A percepção dos entrevistados de que as características do contexto organizacional influenciam nas relações de poder confirma outros estudos, bem como acrescenta outras questões.

O estudo de Peiró e Meliá (2003) mostra a relação, percebida pelos entrevistados, entre poder e hierarquia. Para os autores há duas fontes de poder nas organizações: formal ou da posição (poder legítimo, de recompensa e coerção) e informal ou das características pessoais (poder de perícia e de referência). Quanto à hierarquia, Peiró e Meliá (2003) verificaram que os superiores têm mais poder formal que seus colegas e subordinados, que ele aumenta ao longo da hierarquia e que os gerentes têm baixo poder informal. Verificaram, também, que o poder formal é assimétrico (quanto maior o poder formal do influenciador, menor a influência do alvo sobre ele) e que o poder informal é recíproco (quanto maior o poder informal do influenciador, maior a influência do alvo sobre ele). Para os entrevistados, existe na organização uma hierarquia formal que define as relações de mando e obediência, mas, por outro lado, existe uma relação de mando e obediência que é informal, vai além das prescrições da organização.

Os entrevistados perceberam que a cultura da organização e do país, no qual a organização está inserida, influencia nas relações de poder. Rahim et al (2000) verificou que há algumas diferenças entre o uso das bases do poder social pelo supervisor, o gerenciamento de conflito e a efetividade do subordinado. Nos Estados Unidos da América, o uso do poder

de referência e o estilo de resolução de conflito “integração”, foram positivamente associados com efetividade dos subordinados. Já na Bulgária, o poder legítimo dos supervisores foi associado com a efetividade dos subordinados, mas não houve associação dos estilos de manejo de conflitos com a efetividade dos subordinados (RAHIM et al, 2000). Não se encontram estudos empíricos que investigassem a cultura organizacional e as relações de poder.

Para os entrevistados, o tamanho e o ramo de atividade da organização influencia nas relações de poder. Hechanova, Alampay e Franco (2006) investigaram que os funcionários do ramo de Cal Center informaram menos empowerment (a convicção do empregado acerca do significado do seu trabalho, sua capacidade para desempenhar bem seu trabalho, seu senso de auto-determinação e sua autonomia para influenciar os resultados organizacionais) que os empregados do ramo de hotelaria, linhas aéreas, estabelecimentos de comida e bancos.

De acordo com os entrevistados, num ambiente de trabalho cujas relações são de desunião, discórdia, brigas, fofocas, corrupção, assédio e onde os colaboradores buscam satisfazer seus próprios interesses, as pessoas são levadas a utilizar as mesmas estratégias sujas para se proteger, alcançar poder ou exercê-lo. Lim e Cortina (2005) demonstraram que um ambiente de trabalho carregado de comportamentos de incivilização (desrespeito, descortesias, intenção de prejudicar os colegas, violar regras comuns de trabalho, dentre outros), propicia o assédio sexual.

Talvez a percepção dos entrevistados de que os atores organizacionais são levados a utilizar os mesmos meios, predominantes no ambiente de trabalho, para se protegerem, alcançar ou exercer poder, também possa ser discutida por meio da percepção de justiça no trabalho, ou seja, do quanto o funcionário percebe como justa a distribuição de recursos, da forma como os recursos são distribuídos e da qualidade do tratamento dispensado ao empregado. Na literatura, observa-se que a variável percepção de justiça está associada às relações de poder. Por exemplo, a “percepção de justiça interacional” mediou completamente a relação entre supervisão abusiva e os resultados de trabalho – comprometimento afetivo e comportamento de cidadania dos subordinados (ARYEE et al, 2007); diante de ofensas no ambiente de trabalho, as vítimas reagiam de maneira menos vingativa somente quando percebiam um alto clima de justiça de procedimentos (AQUINO; TRIPP; BIES, 2006).

Na literatura pesquisada, não se encontraram pesquisas empíricas que relacionassem práticas de gestão e poder. Somente o trabalho de Paz (1997) relacionou as configurações de poder de Mintzberg (1983) com avaliação de desempenho.

Nota-se, nas subcategorias, que ao mesmo tempo em que essas características organizacionais parecem afetar as relações de poder, o próprio “poder” se manifesta na estrutura de funcionamento da organização, nas práticas de gestão e nas relações sócio-profissionais estabelecidas, tornando-se, assim, um fenômeno perceptível. Este fato parece que já havia sido descoberto por Pagès et al (1979) e Garcia (1984), pois eles propuseram que as relações de poder nas organizações podiam ser apreendidas por meio da análise da política de recursos humanos adotada na organização, das formas de controle, da política salarial, do plano de carreira, dentre outros. Essas evidências parecem conceder às relações de poder um caráter particular, como se elas variassem em cada organização. Logo, para compreender as relações de poder nas organizações seria, então, necessário verificar as características da organização e privilegiar um método que propiciasse coletar adequadamente essas características. Além disso, parece necessário definir uma amostra adequada de funcionários, já que esses percebem de forma diferente a mesma estrutura da organização.

6.11 Características pessoais que influenciam nas relações de poder

Caracterização geral – o uso de determinadas estratégias para alcançar e exercer poder, bem como a reação para com as chefias, depende das características do superior e do subordinado. Na percepção dos entrevistados, características como insegurança e autoconfiança, sinceridade, polidez no trato com as pessoas, nível cultural e de instrução influenciam no uso de determinadas estratégias para alcançar, exercer e se manter no poder e reagir aos poderosos.

Tema: 1 ao 16.

Frequência: 36 (ver Tabela 15)

Valores – o exercício de poder, como dominação ou doação, depende dos valores familiares, religiosos e sociais da pessoa. Os valores são construídos, ou seja, nascem na família e são modificados ao longo da vida, apesar de os familiares terem um peso maior. Valores pessoais como solidariedade, humildade, simplicidade, igualdade, altruísmo, respeito e ética permitem que a pessoa exerça o poder, tanto pessoal quanto da posição hierárquica, em prol dos outros e, ainda, não utilizem jogos sujos (assédios e troca de favores) para alcançar e se manter no poder. Por outro lado, pessoas individualistas exercem o poder em benefício próprio.

Tema: 17 ao 24.

Frequência: 34 (ver Tabela 15)

Habilidades interpessoais – as habilidades pessoais de negociação, conciliação de interesses, flexibilidade, criatividade, capacidade de dialogar e dar idéias e sensibilidade perceptiva são características importantes para exercer poder e nele se manter. Observa-se, também, que a ingenuidade e a inabilidade para jogar impedem a pessoa de entrar no jogo do poder. Por outro lado, a malícia e a capacidade de conciliar interesses são características importantes para ganhar no jogo do poder.

Tema: 25 ao 32.

Frequência: 17 (ver Tabela 15)

Além da necessidade de poder, discutida anteriormente, os entrevistados percebem que outras características pessoais, como insegurança e autoconfiança, sinceridade, polidez no trato com as pessoas, nível cultural e de instrução, valores e habilidades interpessoais influenciam no uso de determinadas estratégias para alcançar e se manter no poder, no exercício de poder legítimo e na reação dos subordinados.

Observa-se, na literatura pesquisada, estudos empíricos que evidenciam a relação entre características pessoais e relações de poder. Paz, Mendes e Gabriel (2001) buscaram relacionar as configurações de poder propostas por Mintzberg (1983) - autocracia, missionária, instrumento partidário, sistema fechado e meritocracia – com os estilos de caráter narcisista, obsessivo, coletivista, individualista heróico e cívico.

Tepper, Duffy e Shaw (2001) revelaram que a personalidade dos subordinados modera os efeitos da supervisão abusiva. A partir da teoria dos cinco fatores de personalidade, os autores verificaram que os subordinados com escore baixo no fator consciência (responsabilidade, obediência, autodisciplina) e no fator amabilidade (cooperar, confiar, ofertar-cuidados) resistiam, de maneira disfuncional, à supervisão abusiva. Ao contrário, subordinados com escore elevado no fator consciência resistiam, de maneira construtiva, à supervisão abusiva (TEPPER; DUFFY; SHAW, 2001).

Outro estudo relevante confirmou que as teorias implícitas de poder dos gerentes (grau de ideais ou convicções competitivas X ideais ou convicções cooperativas, a respeito das relações de poder organizacional) afetaram a sua decisão de compartilhar poder ou não com os seus subordinados (COLEMAN, 2004). Segundo esse autor, os gerentes com ideais implícitos de poder mais competitivos eram, significativamente, menos passíveis de compartilhar poder que os gerentes com ideais mais cooperativos.

Outros autores evidenciam a relação entre gênero e poder. Conforme salienta Brunner e Schumaker (1998), as mulheres são mais passíveis de conceber poder como produção e colaboração social (“poder para”) e os homens como dominação e controle social (“poder

sobre”). Já Hechanova, Alampay e Franco (2006) demonstraram que os homens se percebem com maior empowerment que as mulheres.

Observa-se que alguns autores tendem a relacionar características pessoais com a presença de comportamento político nas organizações. Para Hellriegel, Slocum Jr. e Woodman (2001) a necessidade de poder, o estilo de relacionamento maquiavélico, um alto locus de controle interno e uma preferência para tomar decisões de alto risco determina a presença de comportamentos políticos nas organizações de trabalho. Robbins (1999) relaciona que o autocontrole elevado, o locus de controle interno, a personalidade maquiavélica, o investimento feito na organização, a percepção de alternativas de emprego e as expectativas de sucesso predispoem os indivíduos a usarem do comportamento político para satisfazer seus interesses. Já Mintzberg (1983) demonstra que um dos instrumentos para se utilizar os jogos políticos é a vontade e a habilidade política (charme, força física, atratividade e capacidade de persuasão, manipulação, negociação).

Comparando os dados obtidos com a literatura pesquisada observa-se que a necessidade de poder é a característica pessoal comum em ambos. As habilidades interpessoais de negociação e persuasão, percebidas pelos sujeitos da pesquisa, coaduna, de certa forma, com a habilidade política mencionada por Mintzberg (2003). Porém, para os entrevistados, a negociação e a capacidade de conciliar interesses não é, apenas, pré-requisito para o uso de jogo políticos, mas, também, para exercer o poder legítimo de forma positiva.

Os valores pessoais são uma das características percebidas pelos entrevistados que influenciam nas relações de poder, mas não se encontraram, na literatura pesquisada, estudos que os relacionasse com poder. Porém, observa-se que os valores pessoais têm sido variável de interesse de vários pesquisadores, que os têm relacionado: à confiança do empregado na organização (OLIVEIRA, 2004); à saúde no trabalho (BORGES; ARGOLO; PEREIRA; MACHADO; SILVA, 2002; MENDES; TAMAYO, 2001); à aprendizagem organizacional (GUARIDO FILHO; MACHADO-DA-SILVA, 2001); ao significado do trabalho (ROS; SCHWARTZ; SURKISS, 1999); à percepção de justiça (LIPPONEN; OLKKONEN; MYYRY, 2004); dentre outros. Portanto, torna-se importante pesquisar a relação dos valores pessoais no uso de determinadas estratégias para alcançar e exercer poder, no exercício do poder legítimo e na reação dos subordinados, uma vez que os valores tiveram uma frequência maior entre as subcategorias (34). Logo, adquire, segundo Bardin (1979), uma importância na percepção dos sujeitos da pesquisa.

Ver-se-á, nas conclusões, que essas 11 categorias levantadas, além de contribuírem para a compreensão do poder nas organizações, também, podem ser vistas como elementos que compõem os jogos de poder nas organizações.

7 CONCLUSÃO

Os dados empíricos evidenciaram a complexidade do fenômeno “poder” nas organizações de trabalho, que apresentou diversas faces, na perspectiva dos entrevistados. De forma ampla, foram delineadas categorias mostrando que o poder tem conceituações diferentes; que existem fontes variadas de poder; que diversos atores o exercem, sendo que alguns são motivados a competir por ele mais que outros; que se manifesta na estrutura de funcionamento da organização (organograma/hierarquia; normas e procedimentos), nas práticas de gestão de pessoas (recrutamento e seleção, avaliação de desempenho, recompensas/punições), nas relações sócio-profissionais, sendo ao mesmo tempo influenciado por elas; que é exercido de diferentes maneiras, segundo as características pessoais dos atores envolvidos e do contexto de trabalho; que provoca, nos indivíduos, reações e julgamentos distintos; e que produz uma consequência para os atores envolvidos na relação de poder.

A literatura tem mostrado que o poder é um fenômeno multideterminado (HARDY; CLEGG, 2001; LOBOS, 1976; PAGÈS et al, 1987) e os dados empíricos confirmam esse fato. De acordo com os entrevistados, as relações de poder se manifestam e ao mesmo tempo são influenciadas por características organizacionais (organograma e hierarquia, normas e procedimentos, práticas de seleção e contratação, tamanho e ramo de atividades das organizações, relações sócio-profissionais, cultura organizacional), por características pessoais (nível de conhecimento, conduta, habilidades, valores, motivações, gênero) e pelo contexto social (cultura do país) e histórico. Além disso, o poder também se manifesta e é influenciado pelas relações interpessoais. Por exemplo, o exercício de poder provoca uma reação no influenciado, que provoca uma contra-reação no influenciador e, assim, sucessivamente, sendo que o tipo de ação ou reação adotado parece influenciar na próxima ação.

Na literatura, o poder é considerado um fenômeno dinâmico (HICKSON et al, 1971; MINTZBERG, 1983; PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004). A percepção dos entrevistados de que o poder legítimo, conferido pela organização e pelos subordinados às chefias, para gerenciar processos e pessoas, é mais decisivo do que os demais tipos de poder cria uma impressão de que o poder parece se “estabilizar” nas posições hierárquicas de comando. Entretanto, os próprios entrevistados percebem que existem diversas fontes do poder – pessoais e organizacionais, sendo formais ou informais – que são usadas por diversos atores

(chefes, colegas, subordinados), segundo suas características pessoais, conforme o ambiente organizacional e a reação da contraparte, criando a percepção de dinamismo do poder organizacional.

A revisão da literatura mostrou que, apesar de o poder nas organizações estar relacionado a diversas outras variáveis, existem poucos estudos empíricos associando “jogos e poder” no ambiente organizacional. Alguns estudiosos mencionaram a importância dos jogos de poder para dinamizar as relações de poder nas organizações (PAZ, MARTINS, NEIVA, 2004). No entanto, os jogos de poder ainda carecem de definições e contornos mais precisos. Na literatura organizacional, os jogos de poder são tratados como sinônimos de estratégias para obter e exercer poder (KORDA, 1976), estratégias políticas (QUIMET, 2002), jogos políticos (PAZ; MARTINS; NEIVA, 2004) e jogos empresariais ou organizacionais (GRIFFIN, 1994). Além disso, evidenciou que tanto o jogo quanto o poder são fenômenos distintos, com significados variados, e que poder e política estão associados, mas possuem conceituações diferentes. Foi diante dessa constatação que o presente estudo, além de ter buscado apreender o significado e as dimensões do poder organizacional, buscou enfatizar a dimensão jogos de poder.

De modo geral, o poder foi concebido pelos entrevistados como relação de interdependência ou de dependência ou como um jogo de interesses, sendo este uma relação de competição, onde há ganhadores e perdedores, cujos interesses estão implícitos ou explícitos. Apesar de não se ter indagado diretamente sobre o conceito de jogo, observou-se, no discurso dos entrevistados, que eles usaram a nomenclatura “jogos” em duas situações: referindo-se à disputa entre alguns atores (lideranças formais ou colegas ou subordinados), a fim de alcançar e preservar posições de comando, e para descrever os “jogos sujos” – referindo-se ao uso de estratégias informais e ao abuso de poder.

A partir dos resultados levantados e tomando como referência as colocações de Huinzinga (1980) e Palazzoli et al (1998), será demonstrado que os jogos de poder possuem um conjunto de elementos e uma dinâmica.

Embora Huinzinga (1980) discorra sobre o jogo de uma forma ampla, enquanto um elemento da cultura, a associação que fez entre jogo e competição permitiu distinguir alguns elementos: *parceiros ou adversários*, que lutam entre si; um *objetivo* (“por”), pelo qual as pessoas jogam entre si; *critérios* (“em”), pelos quais os homens entram em competição; *recursos* (“com”), com os quais se busca alcançar a superioridade; e uma *função* – o jogo como um todo possui uma função ou uma finalidade, não somente para quem joga, mas para o contexto macro, onde se inserem as pessoas envolvidas.

Ao descrever a categoria “Estratégias informais utilizadas, pelas chefias e subordinados, para alcançar posições de poder, exercê-la e mantê-la e para reagir frente a outros poderosos”, observou-se a presença de alguns elementos: “quem” pratica estas estratégias informais, “como” praticam e com qual “objetivo”. *Quem* pratica pode ser tanto as chefias formais que representam os interesses da organização quanto as chefias que se valem do poder legítimo para atingir interesses próprios ou os subordinados. O *como* parecem ser os meios utilizados, que na percepção dos entrevistados foram basicamente comportamentos políticos: o apadrinhamento, as alianças, a dissimulação e a mentira, a denúncia, as fofocas e o boicote. E os *objetivos* dizem respeito ao para que foram usadas - para alcançar posições de poder, exercê-las e preservá-las, bem como para reagir frente aos superiores. Entretanto, discutiu-se que as estratégias informais não seriam iguais a jogos de poder. Estratégias informais seriam iguais a estratégias políticas e jogos políticos, sendo estes um dos meios utilizados pelos atores nos jogos de poder. Dessa forma, os jogos de poder mostram-se mais amplos que jogos políticos ou estratégias informais.

Portanto, partindo da concepção de poder como um jogo de interesses, propõe-se que as categorias percebidas pelos entrevistados, descritas no capítulo anterior, seriam os elementos que compõem os jogos de poder nas organizações: “quem” joga, “como” jogam, “para que” e “por que” jogam, um “desfecho”, e características organizacionais e pessoais que influenciam o processo do jogo.

“Quem” joga diz respeito aos atores envolvidos nos jogos de poder. Na percepção dos entrevistados, as chefias que representam a organização, os colegas e os subordinados são os principais atores envolvidos nos jogos de poder nas organizações.

O “como” se refere aos meios utilizados pelos atores nos jogos de poder. Esses meios incluem as estratégias informais; as formas de exercício do poder legítimo; as estratégias de exercício e manutenção no poder, praticadas pelas chefias; as reações dos subordinados e as estratégias para lidar com os superiores.

O “para que” são os objetivos pelos quais os atores jogam e o “porquê” refere-se aos motivos que levam os atores a entrar no jogo. Durante a descrição das categorias observou-se que os atores jogam para alcançar posições de poder e/ou mantê-las, porque possuem necessidade de poder e/ou desejam os benefícios associados.

O “desfecho” diz respeito às conseqüências para os atores envolvidos. Na percepção dos sujeitos da pesquisa, esse desfecho pode ter um resultado positivo ou negativo, dependendo da combinação dos meios utilizados para alcançar os objetivos.

Por fim, as características organizacionais e pessoais entram nos jogos de poder influenciando no uso de determinados meios.

Portanto, propõe-se que os jogos de poder parecem ser um tipo de relação, entre pelo menos dois atores (chefe/subordinado, superior/superior, subordinado/subordinado), que utilizam diversos meios, num movimento alternado de ação/reação, para alcançar posições de poder e/ou mantê-las. Essa relação pode ser influenciada por características organizacionais e pessoais, além de possuir um resultado positivo ou negativo.

Partindo das colocações de Palazzoli et al (1998, p. 188) de que um jogo é “sempre o produto das intervenções alternadas de cada jogador que, motivado a ganhar, individualmente ou em grupo, dentro de regras explícitas, consensualmente aceitas, executa a toda hora a sua jogada, após a jogada adversária”, observa-se que o jogo de poder é uma relação dinâmica/processual. Essa noção de processo é percebida pelos entrevistados quando eles mencionaram que os atores envolvidos nas relações de poder agiam, reagiam e contra-reagiam para atingir seus objetivos, até um desfecho, sendo esse processo influenciado pelas características pessoais e organizacionais.

Antes de apresentar a proposta da dinâmica dos jogos de poder, é importante esclarecer que nem toda relação de poder é um jogo de poder. Para os entrevistados, uma relação de poder é um jogo, somente quando há uma competição para alcançar ou preservar posições de poder, sejam estas formais ou informais. Logo, quando um coordenador exerce seu poder legítimo e os subordinados reagem de determinada maneira, “sem”²⁵ o objetivo de alcançar posições superiores ou preservar sua atual posição, tem-se, simplesmente, uma relação de poder que poderá ter conseqüências negativas ou positivas.

Quanto à dinâmica dos jogos de poder, ao se considerar, por exemplo, uma relação de poder entre um chefe que se sente ameaçado pelo seu subordinado, quanto ao seu posto de comando, será observada a dinâmica de um jogo de poder. Considerando que o chefe é o ator que inicia o jogo, ele poderá preservar sua posição de poder utilizando meios informais (estratégias informais percebidas pelos entrevistados) ou legítimos (categorias “exercício do poder legítimo” ou “estratégias de exercício e manutenção no poder”) para com seu subordinado, a fim de evitar a perda de sua posição. O subordinado, por sua vez, reagirá de acordo com suas possibilidades (estratégias informais, ficar e obedecer, ou conformar-se, ou opor-se, ou enfrentar, ou sair da organização). A reação do subordinado provocará uma

²⁵ É difícil afirmar a ausência de competição, pois os próprios entrevistados afirmam que os interesses dos atores podem ser implícitos ou explícitos. Logo, a ausência (“sem”) seria uma situação hipotética, que precisa ser confirmada em estudos futuros.

contra-reação no chefe e assim, sucessivamente, vão-se gerando novas ações – reações nos envolvidos, até um desfecho final, que poderá ser negativo ou positivo, dependendo da combinação dos meios utilizados pelos atores. E, ainda, qual o meio (estratégias informais, formas de exercer poder e de reagir ao poder legítimo) que o chefe ou o subordinado usará, dependerá das características organizacionais, pessoais e da reação do outro.

Os resultados desse estudo mostraram elementos semelhantes e diferentes, comparando-se com a literatura. Em relação a Huizinga (1980), são semelhantes os elementos: quem joga (atores envolvidos); como jogam (meios utilizados); para que jogam (objetivos); por que jogam (motivos). Já o desfecho (conseqüências) e as características organizacionais e pessoais que influenciam o processo são elementos que não estão contemplados na teoria do autor. Por outro lado, Huizinga (1980) propõe que o jogo tem uma “função” na vida cotidiana – ele é força criadora de cultura. Acredita-se que os jogos dinamizam as relações de poder nas organizações, tal como proposto por Paz, Martins e Neiva (2004). Os dados empíricos revelam que os jogos de poder parecem ser imprevisíveis, até mesmo em função desse conjunto de elementos que os compõe. Além disso, observa-se que uma mesma estratégia pode ser usada para vários objetivos (reagir aos poderosos, conquistar poder, exercer e manter-se no poder) e por vários atores. Porém, indaga-se até que ponto os jogos de poder têm uma função positiva para os atores envolvidos, inclusive a organização, em função das conseqüências negativas levantadas pelos entrevistados quanto ao uso dos “jogos sujos” (estratégias informais e abuso de poder). Neste caso, questiona-se se os jogos de poder têm a mesma função do jogo, tal como proposto por Berne (1977, p. 22): nas relações interpessoais, a intimidade (sinceridade) é a “única resposta completamente satisfatória aos anseios de estímulo, reconhecimento e estruturação do tempo e o jogo é um mero substituto do ato de viver a verdadeira intimidade”. Outras pesquisas se fazem necessárias para investigar a função dos jogos para os indivíduos envolvidos e para a organização.

Mintzberg (1983), revendo a literatura, propôs uma taxonomia dos jogos políticos nas organizações, segundo três elementos: “quem” joga (se o CEO, os gerentes de linha, os operadores especializados, os operadores não especializados, o staff de apoio ou os analistas); quais os “instrumentos políticos” utilizados (vontade e habilidade política, informações privilegiadas, acesso a outros poderosos e potencial para explorar os sistemas de influência legítimos); e qual a razão que os influenciadores têm para jogar (objetivos). Apesar de Paz, Martins e Neiva (2004) colocarem os jogos políticos, propostos por Mintzberg (1983), como sinônimos de jogos de poder, ambos não seriam iguais, justificando com a teoria do próprio autor. O autor parte da premissa de que “o comportamento nas organizações é um jogo de

poder onde vários jogadores, chamados influenciadores, tentam controlar as decisões e ações organizacionais” (MINTZBERG, 1983, p. 22), sendo *poder* a capacidade de afetar os resultados organizacionais. Além do sistema político, o autor afirma que os influenciadores poderão usar outros sistemas de influência – autoridade, ideologia e de especialistas. Mintzberg (1983) considera os jogos políticos como mecanismos do sistema de influência político, sendo política os comportamentos informais, clandestinos ou ilegítimos. Apesar de Mintzberg (1983) propor que os jogos políticos possuem alguns elementos, como também foi proposto neste estudo, defende-se que os jogos de poder não são iguais aos jogos políticos. Acredita-se que o comportamento político seja um dos meios utilizados nos jogos de poder. Mesmo observando a afirmação de Mintzberg (1983) de que o comportamento nas organizações é um jogo de poder, o autor não classificou os jogos de poder, nem partiu de estudos empíricos para classificar os jogos políticos. Portanto, acredita-se que este estudo seja uma referência para novas pesquisas quanto aos jogos de poder nas organizações, principalmente para levantar uma taxonomia.

Acredita-se que estudos futuros, com objetivo de propor uma taxonomia dos jogos de poder, devem contemplar o seu conjunto de elementos e a sua dinâmica/processo. Por exemplo, diante da utilização de determinado meio para preservar sua posição e/ou para alcançar posições de poder e nelas se manterem, qual a reação da contraparte e as reações sucessivas, até o desfecho? Que nome seria dado a esse jogo de poder específico, em função da configuração de seus elementos? Dessa forma, é necessário, em novos estudos: perguntar aos sujeitos o que é jogo e poder, porque o primeiro não foi indagado neste estudo e porque o segundo adquire diferentes conotações; utilizar técnicas de coleta e análise dos dados capazes de apreender os elementos e a dinâmica dos jogos de poder nas organizações; definir uma amostra que possibilite apreender a percepção de todos os atores envolvidos nos jogos de poder, pois as características individuais e a posição que a pessoa ocupa na relação de poder (se o influenciador ou o influenciado) parecem fazê-la perceber a situação de uma determinada forma; investigar a finalidade do jogo nas relações de poder.

Os resultados deste estudo confirmaram as diversas faces do poder nas organizações, comparando com a literatura pesquisada; além disto, possibilitaram uma definição de jogos de poder. Entretanto, este estudo demonstrou limitações.

Em função da amostra pequena, os resultados não podem ser generalizados, não sendo possível afirmar que as demais pessoas têm as mesmas concepções das relações de poder. Acrescente-se, ainda, o caráter exploratório deste estudo, que teve por objetivo investigar as diversas dimensões do poder organizacional, por meio de um método qualitativo de coleta e

análise dos dados. Acredita-se que a utilização da técnica de coleta de dados (entrevista em profundidade do tipo guiada) e de análise de dados (análise de conteúdo) possibilitou a apreensão das diferentes faces do poder organizacional. A entrevista em profundidade, do tipo guiada, possibilitou um diálogo mais flexível entre o entrevistador e os participantes, permitindo que o tema do estudo pudesse ser explorado com mais detalhes. Entretanto, a análise de conteúdo, realizada manualmente, demandou muito tempo, incluindo o tempo para transcrever as entrevistas, as leituras consecutivas para levantar temas, a organização dos dados em categorias, a confrontação da análise do pesquisador com os juízes e a definição das categorias finais. Dessa forma, o tempo disponível para a realização da pesquisa é um critério a ser considerado na escolha do uso da análise de conteúdo.

Observou-se, durante as entrevistas, que as pessoas relataram sobre as relações de poder, principalmente nas situações de “jogos sujos”, em terceira pessoa, como se fossem os observadores de algo que outras pessoas fizeram. Apesar de, em alguns momentos, os entrevistados terem sido indagados em primeira pessoa quanto às suas reações e ao seu exercício de poder, geralmente respondiam que praticavam os comportamentos julgados positivos (mostrar competência profissional, dialogar, exercer a criatividade, dentre outras), enquanto que os comportamentos julgados negativos sempre eram praticados por terceiros (estratégias informais, abuso de poder, dentre outros). Essa observação confirma o que a literatura tem demonstrado, que o poder é visto como um tema tabu, por isso a dificuldade em estudá-lo nas organizações (KRAUZS, 1991; LOBOS, 1976; PAGÈS et al, 1987), e que o jogo adquire uma conotação negativa ao ser concebido como um comportamento ardiloso, dissimulado (JOGO, 1999).

Com isso, é importante, ao investigar o poder nas organizações, obter a percepção dos diversos atores. Apesar de os participantes deste estudo virem de empresas públicas e privadas e de ramos de atividades diferentes, os resultados não podem ser generalizados para todas as organizações. O próprio resultado sugere que talvez um estudo de caso, que investigue a percepção dos diversos atores, seja o mais adequado para investigar as relações de poder presentes numa organização, em função de as características organizacionais influenciarem as relações de poder.

Na literatura, variáveis como violência e assédio, política organizacional, influência social e estratégias ou táticas de influência, motivação humana, percepção de justiça, cultura organizacional, saúde no trabalho, conflito no trabalho, comportamento de negociação, liderança, ética, resultados de trabalho (comprometimento, comportamento de cidadania, turnover, absenteísmo, dentre outros) são objetos de estudos específicos. Porém, a amplitude

com que são estudadas essas variáveis, no ambiente organizacional, sugere que uma revisão aprofundada da relação de poder com cada uma dessas variáveis (a qual não foi realizada neste estudo) propiciará o levantamento de novos problemas de pesquisa, haja vista que a discussão das 11 categorias à luz da literatura pesquisada, levantou algumas indagações que poderão servir como temas para novas pesquisas.

Um tema que se mostrou confuso na literatura organizacional é a relação entre legitimidade/ilegitimidade, formal/informal, legal/ilegal, ético/não ético nas relações de poder: todas as ações das chefias são legítimas e éticas, mesmo sendo usadas para atingir os objetivos organizacionais? Até que ponto os fins justificam os meios utilizados para exercer o poder legítimo? O que é um exercício de poder ético/não ético e o que é uma reação ao poder legítimo ético/não ético?

Quanto às conseqüências negativas e positivas das relações de poder, em hipótese, se os atores envolvidos nas relações de poder competissem menos por poder e utilizassem menos jogos sujos (estratégias informais e abuso de poder) e usassem mais do diálogo, da sinceridade, da divisão de tarefas e lucros, da colaboração, será que haveria mais resultados positivos para todos os atores envolvidos nas relações de poder? Será que o ser humano está preparado para viver relações interpessoais autênticas, sinceras, sem jogos, tal como proposto por Berne (1977)?

Os resultados demonstraram que o desfecho da relação de poder em conseqüências positivas ou negativas depende da percepção dos atores envolvidos. O que faz uma pessoa perceber que um exercício de poder é abusivo, não o exercendo ou a ele não se subjugando, em detrimento de outra pessoa que pratica esse tipo de exercício de poder e havendo pessoas que a ele se subjugam? Acredita-se que a influência das características pessoais, principalmente a necessidade de poder e os valores pessoais, nas relações de poder, sejam um frutífero campo de pesquisas empíricas.

Outro tema interessante para novas pesquisas diz respeito ao comportamento estratégico e poder, uma vez que a literatura tende a caracterizar jogos de poder como estratégias ou táticas políticas e, na percepção dos entrevistados, observou-se que nem todo “meio” utilizado nos jogos de poder é uma estratégia, compreendendo-se esta como um comportamento planejado e intencional. Dessa forma, seria interessante investigar as diferenças e/ou semelhanças entre relações de poder, jogos de poder e comportamento estratégico. Por exemplo, será que a percepção dos entrevistados de que toda relação de poder, baseada na competição, é um jogo de poder, se confirma em outros estudos? Todo jogo

de poder é um comportamento estratégico? O comportamento estratégico é utilizado somente nos jogos de poder?

Para finalizar, tanto na percepção dos entrevistados quanto na literatura pesquisada, observou-se que a variável “poder” apareceu associada à gestão de pessoas e ao comportamento das lideranças formais. Se existe uma percepção negativa por parte dos entrevistados, quanto ao tipo de exercício do poder legítimo, e se existe na literatura gerencial obras como a de Greene (2000), Griffin (1994) e Korda (1976), que defendem a manipulação e a dissimulação como estratégias para alcançar e exercer poder, pesquisas poderiam ser realizadas para verificar a relação entre a formação dos gestores e as práticas gerenciais adotadas nas relações de poder nas organizações. A análise dos capítulos dos livros de comportamento humano no trabalho, que versavam sobre o poder, realizada neste estudo, propicia a indagação de se as condutas, prescritas pelos autores dos livros, são utilizadas pelos atuais ou futuros gestores em sua administração e se isto influencia, de forma positiva ou negativa, as suas relações de poder.

REFERÊNCIAS

- AQUINO, K.; TRIPP, T. M.; BIES, R. J. Getting even or moving on? Power, procedural justice, and types of offense as predictors of revenge, forgiveness, reconciliation, and avoidance in organizations. *Journal of Applied Psychology*, v. 91, n. 3, p. 653-668, 2006.
- ARENDET, H. *O que é política?* Fragmentos das obras póstumas compilados por Ursula Ludz. Tradução de Reinaldo Guarany. 2. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1999.
- ARYEE, S.; CHEN, Z. X.; SUN, L.; DEBRAH, Y. A. Antecedents and outcomes of abusive supervision: test of a trickle-down model. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 1, p. 191-201, 2007.
- BAHIA, L.A.F. Poder político. In: ENCICLOPÉDIA Barsa. Rio de Janeiro: Encyclopaedia Britannica, 1997. v. 11, p. 91.
- BARDIN, L. *Análise de conteúdo*. Tradução Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro. Lisboa: Edições 70, 1979.
- BASTOS, A. V. B.; LOIOLA, E.; QUEIROZ, N.; SILVA, T. D. Conceito e perspectivas de estudo das organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 63-89.
- BENTO, M. A. S. *Pactos narcísicos no racismo: branquitude e poder nas organizações empresariais e no poder público*. 2002. Tese (Doutorado) Universidade de São Paulo, São Paulo, 2002.
- BERGAMINI, C. W. Liderança: administração por objetivos. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 3, p. 102-114, maio/jun. 1994.
- BERNE, E. *Os jogos da vida: a psicologia transacional e o relacionamento entre as pessoas*. Tradução de E. Artens. Rio de Janeiro: Artenova, 1977.
- BIAZZI, F. Organizational commitment: compromisso ou submissão? *Revista de Psicologia da USP*, São Paulo, v. 7, n.1/2, p. 73-94, jan./dez. 1996.
- BIFRONTE. In: FERREIRA, A. B. O. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 1 Cd-Rom.
- BLAIA, C. M. G. O jogo dramático e a empresa. *Revista da Federação Brasileira de Psicodrama*, São Paulo, ano 7, v. 1, n.1, p. 124-132, 1984.
- BORGES, L.O.; ARGOLO, J.C.T.; PEREIRA, A.L.S.; MACHADO, E.A.P.; SILVA, W.S. A síndrome de Burnout e os valores organizacionais: um estudo comparativo em hospitais universitários. *Psicologia: Reflexão e Crítica*, Porto Alegre, v.15, n.1, p.189-200, 2002.

BORGES-ANDRADE, J. E.; ZANELLI, J. C. Psicologia e produção de conhecimento em organizações e trabalho. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 492-517.

BOUDON, R.; BOURRICAUD, F. *Dicionário crítico de sociologia*. Tradução Maria Leticia Guedes alcanforado e Durval Ártico. 2. ed. São Paulo: Ática, 2000.

BOWDITCH, J.L.; BUONO, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. Tradução José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

BRUNNER, C. C.; SCHUMAKER, P. Power and gender in the “New View” public schools. *Policy Studies Journal*, v. 26, n. 1, p. 30-45, 1998.

BUCHANAN, D.; BADHAM, R. Politics and organizational change: the lived experience. *Human Relations*, v. 52, n. 5, p. 609-629, 1999.

CAPPELLE, M. C. A.; MELO, M. C. O. L.; BRITO, M. J. M.; BRITO, M. J. Uma análise da dinâmica do poder e das relações de gênero no espaço organizacional. *Revista de Administração de Empresas – eletrônica*, São Paulo, v. 3, n. 2, jul./dez. 2004. Disponível em: <http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1663&Secao=FOR. ESTCRI&Volume=3&Numero=2&ano=2004>. Acesso em: 11 nov. 2005.

CASTRO, M. Um estudo das relações de poder na escola pública de ensino fundamental à luz de Weber e Bourdieu: do poder formal, impessoal e simbólico ao poder explícito. *Revista da Faculdade de Educação*, São Paulo, v. 24, n.1, jan./jun. 1998. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-25551998000100002&Ing=pt&nrm=isso. Acesso em: 14 marc. 2005.

CHALITA, G. B. I. *O poder*. 2. ed.rev. São Paulo: Saraiva, 1999.

CHÂTELET, F.; DUHAMEL, O.; PSIER, E. *Dicionário de obras políticas*. Tradução de Glória C. Lins e Manuel Ferreira Paulino. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1993.

CIÊNCIA. In: FERREIRA, A. B. O. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 1 Cd-Rom.

CLEGG, S. R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 32, n. 5, p. 68-95, nov./dez. 1992.

COELHO, C. L. M. Subjetividade, poder e organização do trabalho. *Revista Arquivos Brasileiros de Psicologia*, Rio de Janeiro, v. 49, n. 1, p. 70-84, 1997.

COLEMAN, P. T. Implicit theories of organizational power and priming effects on managerial power-sharing decisions: an experimental study. *Journal of Applied Social Psychology*, v. 34, n. 2, p. 297-321, 2004.

CÔRTEZ, V. N. Q. *A relação entre configurações de poder e jogos políticos em organizações públicas*. 1999. Dissertação (Mestrado) Universidade de Brasília, Brasília, DF 1999.

COSTA, P. C. G. *O poder organizacional e sua influência sobre o autoconceito no trabalho*. 2002. Tese (Doutorado) Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2002.

DAFT, R. L. *Organizações: teorias e projetos*. Tradução de Cid. Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DAHL, R. A. The concept of power. *Behavioral science*, v. 3, n. 2, p. 201-215, 1957.

DAVIS, K.; NEWSTROM, J. W. *Comportamento humano no trabalho*. Tradução Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Pioneira, 1992.

DORSCH, F. *Diccionario de psicología*. Barcelona: Herder, 1978.

DUBRIN, A.J. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradução James Sunderland Cook e Marta Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

ÉTICA. In: FERREIRA, A. B. O. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 1 Cd-Rom.

ETZIONI, A. *Análise comparativa de organizações complexas: sobre o poder, o engajamento e seus correlatos*. Tradução de José Antônio Parente Cavalcante e Caetana Myriam Parente Cavalcante. Rio de Janeiro: Zahar; São Paulo: Ed. Universidade de São Paulo, 1974.

FADIMAN, J.; FRAGER, R. *Teorias da personalidade*. Tradução de Camila Pedral Sampaio e Sybil Safdié. São Paulo: HARBRA, 1986.

FALCINI, P. Organizações como configurações naturais do poder. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 6-15, jan./fev. 1993.

FARIA, J. H. Poder e participação: a delinquência acadêmica na interpretação tragtenberguiana. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 70-76, jul./set. 2001.

FISCHER, R. M. Nota técnica: de volta ao círculo do poder. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 290-292.

FLAUZINO, D. P.; PAZ, M. G. T.; BORGES-ANDRADE, J. E.; PASQUALI, L. Poder organizacional: um instrumento para identificação de suas bases. *Estudos*, Goiânia, v. 28, n. 4, p. 591-623, jul./ago.2001.

FLEURY, M. T. L. (Org.) *Cultura e poder nas organizações*. São Paulo: Atlas, 1989.

FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Organização e tradução Roberto Machado. 13. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1998.

FREITAS, M. E. Assédio moral e assédio sexual: faces do poder perverso nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 2, p. 8-19, abr./jun. 2001.

FREITAS, M. E. Organização: um espaço de negociação. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 5, p. 13-20, set./out. 1994.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan, 1959, p. 150-167.

GALANG, M. C.; FERRIS, G. R. Human resource department power and influence through symbolic action. *Human Relations*, v. 50, n. 11, p. 1403-1426, 1997.

GALBRAITH, J, K. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1986.

GARCIA, F. C. Ação patronal, poder e organização no setor siderúrgico de Minas Gerais. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 3, p. 55-66, jul./set. 1984.

GARCIA, F. C.; RODRIGUES, M. A.; MUNIZ, R. M. Poder e controle na grande empresa industrial: alternativas metodológicas para a pesquisa qualitativa. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 4, p. 175-185, out./dez. 1984.

GIL, A. C. *Como elaborar projetos de pesquisa*. São Paulo: Atlas, 1996.

GRAMIGNA, M.R.M. *Jogos de empresa*. São Paulo: Makron Books, 1993.

GREENE, R. *As 48 leis do poder*. Projeto de tradução de Joost Elffers. Tradução de Talita M. Rodrigues. Rio de Janeiro: Rocco, 2000.

GRIFFIN, G. R. *Maquiavel na administração: como jogar e ganhar o jogo do poder na empresa*. Tradução de Geni G. Goldschmidt. São Paulo: Atlas, 1994.

GUARIDO FILHO, E.R.; MACHADO-DA-SILVA, C.L. A influência de valores ambientais e organizacionais sobre a aprendizagem organizacional na indústria alimentícia paranaense. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.5, n.2, p.33-63, mai./ ago. 2001.

GÜNTHER, H. Como elaborar um questionário. In: PASQUALI, L. (Org.). *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília, DF, LabPAM; IBAPP, 1999. p. 231-258.

HARDY, C.; CLEGG, S.R. Alguns ousam chamá-lo de poder. Tradução Vitarque Lucas Coelho e Tomaz Assmar Santos. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W.R.; CALDAS, M.; FACHIN, R.; FISCHER, T. (Org.) *Handbook de estudos organizacionais*. São Paulo: Atlas, 2001. v. 2, p. 260-289.

HARRIS, K. J.; KACMAR, K. M.; ZIVNUSKA, S.; SHAW, J. D. The impact of political skill on impression management effectiveness. *Journal of Applied Psychology*, v. 92, n. 1, p. 278-285, 2007.

HECHANOVA, M. R. M.; ALAMPAY, R. B. A.; FRANCO, E. P. Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. *Asian Journal of social Psychology*, v. 9, p. 72-78, 2006.

HELLRIEGEL, D.; SLOCUM Jr., J. W.; WOODMAN, R. W. *Organizational behavior*. 9. ed. Cincinnati: Thomson Learning, 2001.

HENRIQUES, M. C. Poder. In: ENCICLOPÉDIA Luso-Brasileira de Filosofia. São Paulo: Printer Portuguesa, 1992. v. 4, p. 311-319.

HICKSON, D.J.; HININGS, C. R.; LEE, C. A.; SCHNECK, R. E.; PENNINGS, J. M. A strategic contingencies' theory of intraorganizational power. *Administrative Science Quarterly*, v. 16, n. 2, p. 216-229, 1971.

HIRIGOYEN, M. F. *Assédio moral: a violência perversa no cotidiano*. Tradução de Maria Helena Kühner. 2 ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2000.

HUIZINGA, J. *Homo Ludens: o jogo como elemento da cultura*. Tradução de João Paulo Monteiro. São Paulo: Perspectiva, 1980.

JOGO. In: FERREIRA, A. B. O. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa*. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 1Cd-Rom.

KATZ, D.; KAHN, R. L. *Psicologia social das organizações*. Tradução Auriphebo Simões. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1976.

KELMAN, H. C. Interests, relationships, identities: three central issues for individuals and groups in negotiating their social environment. *Annual Reviews Psychology*, v. 57, p. 1-26, 2006.

KIM, P. H.; FRAGALE, A. R. Choosing the path to bargaining power: an empirical comparison of BATNAS and contributions in negotiation. *Journal of Applied Psychology*, v.90, n. 2, p. 373-381, 2005.

KORDA, M. Power: how to get it, how to use it. Tradução de Revista Exame. 5.ed. New York: Random House, 1976. Disponível em: <<http://www.universal.net.br/acmm/leituras/POWER/power.htm>>. Acesso em: 14 set. 2006.

KRAUSZ, R. R. *Compartilhando o poder nas organizações*. São Paulo: Nobel, 1991.

KRAUSZ, R. R. *Homens e organizações: adversários ou colaboradores?* 3. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

KRUMM, D. J. *Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/organizacional*. Tradução Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

LA BOÉTIE, E. *Discurso da servidão voluntária*. São Paulo: Brasiliense, 1982.

LAMAS, B. S.; MEINHARDT, A. G.; BITENCOURT, S. R. Dos mitos de Pandora, Lilith e Eva e as implicações do feminino na organização. *Revista Psico*, Porto Alegre, v. 25, n. 2, p. 139-150, jul./dez. 1994.

LIM, S.; CORTINA, L. M.; Interpersonal mistreatment in the workplace: the interface and impact of general incivility and sexual harassment. *Journal of Applied Psychology*, v. 90, n. 3, p. 483-496, 2005.

LIMONGI-FRANÇA, A. C.; ARELLANO, E. B. Liderança, poder e comportamento organizacional. In: FLEURY, M. T. L. (Org.). *As pessoas na organização*. São Paulo: Gente, 2002. p. 259-269.

LIPPONEN, J.; OLKKONEN, M. H.; MYYRY, L. Personal value orientation as a moderator in the relationships between perceived organizational justice and its hypothesized consequences. *Social Justice Research*, v. 17, n. 3, p. 275-292, set.2004.

LOBOS, J. Quem tem poder na Empresa? *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 16, n. 3, p. 36-41, maio/jun.1976.

LUBIT, R. O impacto dos gestores narcisistas nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 42, n. 3, p. 66-77, jul./set. 2002.

MACÊDO, K. B. Cultura, poder e decisão na organização familiar brasileira. *Revista de Administração de Empresas – eletrônica*, São Paulo, v. 1, n. 1, jan./jun. 2002. Disponível em:<<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1009&Secao=ORGANIZA&Volume=1&Numero=1&ano=2002>>. Acesso em: 11 nov. 2005.

MACHADO, R. Introdução: por uma genealogia do poder. In: FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Organização e tradução Roberto Machado. 13. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1998. p. VII-XXIII.

MAQUIAVEL. *O Príncipe*. Tradução de Pietro Nasseti. São Paulo: Martin Claret, 2004.

MAQUIAVÉLICO. In: FERREIRA, A. B. O. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 1 Cd-Rom.

MARTINS, J. L. T. P. *Poder e comprometimento organizacional*. 1998. Dissertação (Mestrado) Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1998.

MARTINS, M. C. F. *A dinâmica do poder organizacional e a avaliação em duas universidades públicas brasileiras*. 1999. Tese (Doutorado) Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1999.

MATOS, O. O corpo e o poder. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 1, p. 42-44, jan./mar. 1984.

MCCLELLAND, D. C. *Human motivation*. New York: Cambridge University Press, 1987.

MENDES, A.M.; TAMAYO, A. Valores organizacionais e prazer-sofrimento no trabalho. *Psico-USF*, Bragança Paulista, v.6, n.1, p.39-46, jan./jun. 2001.

MEYER, J. P.; ALLEN, N. J. A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, v. 1, p. 61-89, 1991.

MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

MIRANDA NETO, H. C. *Assédio moral: constrangimento e humilhação em instituições de educação superior*. 2002. Dissertação (Mestrado) Centro Universitário do Triângulo, Uberlândia, 2002.

MISOCZKY, M. C. A. Implicações do uso das formulações sobre campo de poder e ação de Bourdieu nos estudos organizacionais. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, p. 9-30, 2003. Edição Especial.

MOREIRA, A. *Power in and around organization: um resumo*. Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1995. Manuscrito não publicado.

MOREIRA, M. M. O pensamento político de Maquiavel. In: MAQUIAVEL. *O príncipe*. Tradução de Pietro Nassetti. São Paulo: Martin Claret, 2004. Texto integral.

MORGAN, G. *Imagens da organização*. Tradução de Cecília Whitaker Bergamini e Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, F. C. P. Maurício Tragtenberg: desvendando ideologias. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 64-68, jul./set. 2001.

MOTTA, F. C. P. O poder disciplinar nas organizações formais. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 21, n. 4, p. 33-41, out./dez. 1981.

MOTTA, F. C. P.; ALCADIPANI, R. O pensamento de Michel Foucault na teoria das organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 39, n.2, p. 117-128, abr./jun. 2004.

MOWDAY, R. T.; STEERS, R. M.; PORTER, L. W. The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, v. 14, p. 224-247, 1979.

MUCHINSKY, P. M. *Psicologia organizacional*. Tradução de Ruth Gabriela Bahr. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2004.

MUDUATE, L.; DORADO, M. A. Supervisor power bases, co-operative behaviour and organizational commitment. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, v. 7, p. 163-177, 1998.

NEIVA, E. R. *Estudo da influência pessoal nas organizações: comparação entre a autopercepção e a percepção do outro no contexto do poder organizacional*. 1999. Dissertação (Mestrado) Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1999.

NEIVA, E. R; PAZ, M. G. T. Percepção da influência no contexto do poder organizacional. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, Florianópolis, v.5, n. 1, p. 103-128, jan./jun. 2005.

NIVALDO JUNIOR, J. *Maquiavel, o poder: história e marketing*. Recife: Markplan, 1991.

OICHENAZ, L. O.; BELTRAMI, L. O poder das mulheres nas organizações. *Revista Aletheia*, Canoas, n. 2, p. 55-59, jul./dez. 1995.

OLIVEIRA, A. F. *Confiança do empregado na organização: impacto dos valores pessoais, organizacionais e da justiça organizacional*. 2004. Tese (Doutorado) Universidade de Brasília, Brasília, DF, 2004

OSBORN, A. F. *Applied imagination*. New York: Charles Scribner's Sons, 1953. Disponível em: <http://www.ciadvertising.org/student_account/spring_02/adv382j/jagurule/Osborn/osborn_references.html>. Acesso em 25 jun. 2006.

PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. *O poder das organizações*. Tradução de Maria Cecília Pereira Tavares e Sônia Simas Favatti. São Paulo: Atlas, 1987.

PALAZZOLI, M.S.; CIRILLO, S.; SILVINI, M.; SORRENTINO, A. M. *Os jogos psicóticos na família*. Tradução de Lauro Coelho. São Paulo: Summus, 1998.

PARÁFRASE. In: FERREIRA, A. B. O. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa*. 3. ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 1Cd-Rom.

PARSONS, M. D. The problem of power: seeking a methodological solution. *Policy Studies Review*, v. 16, n. 3/4, p. 278-310, 1999.

PASQUALI, L. Testes referentes a construto: teoria e modelo de construção. In: PASQUALI, L. (Org.) *Instrumentos psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília, DF, LabPAM; IBAPP, 1999. p. 37-71.

PAULA, A. P. P. Eros e narcisismo nas organizações. *Revista de Administração de Empresas – eletrônica*, v. 2, n. 2, jul./dez. 2003. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=1249&Secao=PENSATA&Volume=2&Numero=2&ano=2003>>. Acesso em: 11 nov. 2005.

PAULA, A. P. P. Tragtenberg e a resistência da crítica: pesquisa e ensino na administração hoje. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 77-81, jul./set. 2001.

PAZ, M. G. T. Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J.E.; CODO, W. (Org.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. p. 151-172.

PAZ, M. G. T.; MARTINS, M. C. F.; NEIVA, E. Poder nas organizações. In: ZANELLI, J. C.; BORGES-ANDRADE, J. E.; BASTOS, A.V. B. (Org.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 380-406.

PAZ, M.G.T. Poder e saúde organizacional. In: TAMAYO, A.(Org.) *Cultura e saúde nas organizações*. Porto Alegre: Artmed, 2004. p. 127-154.

PAZ, M.G.T.; MENDES, A. M.; GABRIEL, I. Configurações de poder organizacional e estilos de caráter. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*, Florianópolis, v. 1, n.1 p. 141-169, jan./jun. 2001.

PEIRÓ, J. M.; MELIÁ, J. L. Formal and informal interpersonal power in organizations: testing a bifactorial model of power in role-sets. *Applied Psychology: an international review*, v. 52, n. 1, p. 14-35, 2003.

PEREIRA, D. C.; CARRIERI, A. P. Movimentos de desterritorialização e reterritorialização na transformação das organizações. *Revista de Administração de Empresas – eletrônica*, São Paulo, v. 4, n. 1, art. 13, jan./jul. 2005. Disponível em: <<http://www.rae.com.br/eletronica/index.cfm?FuseAction=Artigo&ID=2034&Secao=FOR.GEST.B&Volume=4&Numero=1&ano=2005>>. Acesso em: 11 nov. 2005.

PEREIRA, W. R. As relações de poder no universo de enfermeiras-docentes. *Revista Gaúcha de Enfermagem*, Porto Alegre, v. 20, n. 1, p. 41-56, jan.1999.

PFEFFER, J. *Power in organizations*. Marshfield, MA: Pitman, 1981.

POBLACIÓN KNAPPE, P. *Mais do que um jogo: teoria e prática do jogo em psicoterapia*. Tradução de Ruth Rejtmanl. São Paulo: Agora, 1998.

PODER. In: FERREIRA, A. B. O. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa*. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 1Cd-Rom.

POGREBINSCHI, T. Foucault, para além do poder disciplinar e do biopoder. *Lua Nova*, Rio de Janeiro, n.63, p. 179-201, 2004. Disponível em:<http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-64452004000300008&Ing=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 mar. 2005.

POLÍTICA. In: FERREIRA, A. B. O. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa*. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 1Cd-Rom.

PRERROGATIVA. In: FERREIRA, A. B. O. *Novo Aurélio século XXI: o dicionário da Língua Portuguesa*. 3 ed. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 1999. 1Cd-Rom.

QUIMET, G. Estratégias de poder e atores desprovidos de recursos. Tradução de Eduardo Davel. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 43, n. 1, p. 49-57, jan./mar. 2002.

RAHIM, M. A.; ANTONIONI, D.; KRUMOV, K.; ILIEVA, S. Power, conflict, and effectiveness: a cross-cultural study in the united states and Bulgaria. *European Psychology*, v. 5, n. 1, p. 28-33, 2000.

RAVEN, B. H. Reflections on interpersonal influence and social power in experimental social psychology. In: RODRIGUES, A.; LEVINE, R. V. (Org.). *Reflections on 100 years of experimental social psychology*. New York: Basic Books, 1999. p. 144-134.

RAVEN, B. R.; SCHWARZWALD, J.; KOSLOWSKY, M. Conceptualizing and measuring a power/interaction model of interpersonal influence. *Journal of applied social psychology*, v. 28, n. 4, 1998, p. 307-332.

RAVEN. B. H. The bases of power: origins and recent development. *Journal of social issues*, Winter, v. 49, n.4, p. 227-252, 1993.

REGO, A.; CARVALHO, T. Motivos de sucesso, afiliação e poder: evidência confirmatória do constructo. *Psicologia: teoria e pesquisa*, Brasília, DF, v. 18, n. 1, p.17-26, jan./abr. 2002. Disponível em: <http://www.scielo.br/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0102-37722002000100003&Ing=pt&nrm=iso>. Acesso em: 14 mar. 2005.

RICAVET, E. Teoria dos jogos. In: GRAND Dictionnaire de la Philosophie. Larousse Editions, 2003. p. 579-580.

RICHARDSON, R. J. *Pesquisa social: métodos e técnicas*. 3. ed. rev e aum. São Paulo: Atlas, 1999.

ROBBINS, S. P. *Comportamento organizacional*. 8. ed. Rio de Janeiro: Livros Técnicos e Científicos, 1999.

RODRIGUES, A. *Psicologia social*. 17. ed. Petrópolis: Vozes, 1998

ROS, M.; SCHWARTZ, S.H; SURKISS, S. Basic individual values, work values, and the meaning of work. *Applied Psychology: an International Review*, v.48, n.1, p.49-71, 1999.

SASSENBERG, K.; JONAS, K. J.; SHAH, J. Y.; BRAZY, P. C. Why some groups just feel better: the regulatory fit of group power. *Journal of personality and social psychology*, v. 92, n. 2, p. 249-267, 2007.

SCHERMERHORN Jr., J.R.; HUNT, J.G.; OSBORN, R. N. *Fundamentos do comportamento organizacional*. Tradução de Sara Rivkagedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SCHULTHEISS, O. C.; BRUNSTEIN, J. C. Inhibited power motivation and persuasive communication: a lens model analysis. *Journal of Personality*, v. 70, n. 4, p. 553-582, 2002.

SMITH, D. L. Mentirosos inatos. Tradução de Rachel B. Schwartz. *Viver mente&cérebro*, São Paulo, ano 14, n. 153, p.30-37, 2006.

SOSIK, J. J.; DINGER, S. L. Relationships between leadership style and vision content: the moderating role of need for social approval, self-monitoring, and need for social power. *The Leadership Quarterly*, v. 18, p. 134-153, 2007.

SPECTOR, P.E. *Psicologia nas organizações*. 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

SROUR, R. H. Formas de gestão: o desafio da mudança. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 34, n. 4, p. 31-45, jul./ago. 1994.

SROUR, R. H. *Poder, cultura e ética nas organizações*. Rio de Janeiro: Campus, 1998.

STEINER, C. M. *O outro lado do poder*. 2. ed. Tradução de Rosa R. Krausz. São Paulo: Nobel, 1986.

TEIXEIRA, D. L. P. A estrutura de poder, o paternalismo e o papel da assessoria técnica gerencial na pequena empresa industrial. *Revista de Administração de Empresas*, Rio de Janeiro, v. 24, n. 2, p. 13-17, abr./jun. 1984.

TEIXEIRA, L.; MAC DOWELL, M. C.; BUGARIN, M. Consórcios intermunicipais de saúde: uma análise à luz da Teoria dos Jogos. *Revista Brasileira de Economia*, Rio de Janeiro, v. 57, n. 1, p. 253-281, jan./mar. 2003.

TEPPER, B. J. Consequences of abusive supervision. *Academy of Management Journal*, v. 43, p. 178-190, 2000.

TEPPER, B. J.; DUFFY, M. K.; SHAW, J. D. Personality moderators of the relationship between abusive supervision and subordinates' resistance. *Journal of Applied Psychology*, v. 86, n. 5, p. 974-983, 2001.

THIRY-CHERQUES, H.R. Maquiavel funcionário- produtividade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*, São Paulo, v. 33, n.1, p. 40-45, jan./fev. 1993.

TRAGTENBERG, M. *A delinquência acadêmica: o poder sem saber e o saber sem poder*. São Paulo: Rumo, 1979.

VARGAS, M. R. M. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v. 2, n. 3, p. 89-107, set./dez. 1998.

VARGAS, M. R. M. *O poder nas organizações: um estudo das configurações do poder em uma instituição de pesquisa*. 1997. Dissertação (Mestrado) Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1997.

VERGARA, S.C. *Gestão de pessoas*. São Paulo: Atlas, 1999.

VIEIRA, M.M.F. Poder, objetivos e instituições como determinantes da definição de qualidade em organizações brasileiras e escocesas. *Revista de Administração Contemporânea*, Curitiba, v.1, n.1, p. 7-33, jan./abril 1997.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. *Comportamento organizacional: criando uma vantagem competitiva*. Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 1999.

WEBER, M. *Economia e sociedade: fundamentos da sociologia compreensiva*. Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa. Brasília: Editora. Universidade de Brasília, 1991.

WINTER, D. G. Power, sex, and violence: a psychological reconstruction of the 20th century and an intellectual agenda for political psychology. *Political Psychology*, v. 21, n. 2, p. 383-404, 2000.

YUKL, G.; TRACEY, J. B. Consequences of influence tactics used with subordinates, peers and boss. *Journal of applied psychology*, v. 77, n. 4, p. 525-535, 1992.

ZALESNIK, A.; KETS DE VRIES, M F. R. *O poder e a mente empresarial: como líderes acumulam e usam o poder*. Tradução de Regina Chiquetto e Oswaldo Chiquetto. São Paulo: Livraria Pioneira Editora, 1981.

ZANELLI, J.C. Pesquisa qualitativa em estudos da gestão de pessoas. *Estudos de Psicologia*, Natal, v.7, p.79-88, 2002. Número especial.

APÊNDICE A – Termo de Esclarecimento

Termo de Esclarecimento

TÍTULO: Jogos de poder nas organizações de trabalho: explorando o tema.

PESQUISADOR: Carliene Freitas da Silva – (34) 32121398

COMITÊ DE ÉTICA: 3239.4131

Caro colaborador (a)

A pesquisa não envolverá riscos para você, nem quanto à sua integridade física ou psíquica, nem quanto à exposição ao público ou dano moral, pois serão utilizadas entrevistas que resguardarão informações (nome, endereço, nome da empresa e pessoas de seu relacionamento) que possam identifica-lo, bem como informações sigilosas de seu trabalho.

Também não implicará em custos para você, sendo que os mesmos ficarão sob minha responsabilidade. Ser colaborador desta pesquisa não implicará em nenhum custo financeiro para o você.

Fica estabelecido que você poderá desistir em qualquer momento da pesquisa, estando assim, assegurado o direito de colaborar ou não, sem penalização alguma e sem prejuízo.

Ao colaborar, você autoriza o uso das informações provenientes da entrevista, para pesquisas e eventuais publicações no campo da psicologia, desde que resguardados os cuidados éticos e preservado o sigilo de informações que possam identifica-lo ou quaisquer pessoas de seu relacionamento. Em decorrência disso, não aparecerá seu nome em nenhum tipo de documentação, nem outra informação que permita identificá-lo.

Assim, ciente dos termos citados acima, considera-se que você se dispõe a colaborar com a pesquisa, através da entrevista.

Uberlândia, _____ de _____ de 2004.

Pesquisadora Responsável

Colaborador(a) da Pesquisa

APÊNDICE B – Questionário Piloto



UNIVERSIDADE FEDERAL DE UBERLÂNDIA
FACULDADE DE PSICOLOGIA
PROGRAMA DE PÓS-GRADUAÇÃO EM PSICOLOGIA – MESTRADO
CARLIENE FREITAS – carlienesilva@yahoo.com.br

Caro colaborador, este questionário faz parte de um projeto de pesquisa de mestrado sobre as “relações de poder nas organizações de trabalho”. Contribua conosco respondendo as questões abaixo com sinceridade. Agradecemos!

- 1) **As pessoas no seu ambiente de trabalho desejam o poder? Por quê?**

- 2) **Como as pessoas no seu ambiente de trabalho fazem para alcançar esse poder?**

- 3) **Quem tem o poder na sua Empresa? Que poder é esse?**

Idade: _____ Sexo: () Feminino () Masculino

Ramo de atividade da empresa: () comércio () indústria () serviços () outro _____

Tempo de Serviço na Empresa: _____ Cargo ocupado: _____

Há quanto tempo trabalha: _____ Nível de Escolaridade: _____

APÊNDICE C – Roteiro de Entrevista**Roteiro de Entrevista****Entrevista nº:** _____ **Entrevistador:** _____**Data:** ____/____/____**Duração:** início _____ término _____

Idade: _____ Sexo: () Feminino () Masculino

Tipo de Empresa: () pública () privada

Ramo de atividade da empresa: () comércio () indústria () serviços () outro _____

Tempo de Serviço na Empresa: _____ Cargo ocupado: _____

Há quanto tempo trabalha: _____ Nível de Escolaridade: _____

- 1) Como são as relações de poder no seu ambiente de trabalho? Como você define poder?
- 2) Quem exerce o poder na sua Empresa? Que poder é esse?
- 3) As pessoas no seu ambiente de trabalho desejam o poder? Por quê?
- 4) Como as pessoas no seu ambiente de trabalho fazem para alcançar esse poder?
- 5) Como as pessoas, o grupo reage diante do comando do outro?
- 6) Você já observou uma situação onde as pessoas brigavam pelo poder? Como foi?

APÊNDICE D – Análise da Entrevista nº 04 pela pesquisadora

Verbalização	Tema	Freq	Categorias
eu trabalho na área de TI	Cargo ocupado: analista de TI (Tecnologia da Informação)	1	Característica sócio-demográfica
De ce tê a capacidade de..., de mandar numa pessoa, de exercer algum tipo de..., de comando sobre as atitudes que ela faz, pelo menos dentro duma organização. È você conseguir determinar um horário, um serviço que ela tem que executar,	Poder como comando sobre atitudes e tarefas de outros	1	Conceito de poder
(...) mas você tem, você tem interferência naquilo, que a pessoa não tem o controle total do que ela faz.	Poder como interferência sobre o outro, sendo que esse outro não tem o controle	5	Conceito de poder
Pode ser de uma forma boa, ou de uma forma ruim, aí depende do que ce vai fazer, (...)	Interferência pode ser boa ou ruim depende da finalidade	1	Conceito de poder
Então, eu acho que é coisa do mundo, eu acho que é natural. Acho que o poder existe e é necessário.	Poder é natural e necessário	1	Conceito de poder
Não precisa ser tão desmedido né? Cinco e meia é muito cedo (risos). Mais eu acho que é, é necessário.	Poder é necessário, o seu exercício é que não precisa desmedido	1	Conceito de poder
Eu acho que o poder pra mim, por trabalhar com pessoas tão poderosas, perante as outras pessoas, então, eu vejo muita... o poder sendo efetuado assim, no momento que ele ta falando. O tanto que uma frase de um diretor tem efeito perante um funcionário dele, ou até mesmo perante a gente lá.	Poder manifesta-se na relação interpessoal, uma das fontes é a legitimidade dada pelo cargo: “eu mando vc obedece”	1	Conceito de poder
Eu acho que..., na verdade quase todos. Quase todo mundo tem poder de interferir em tudo.	Todas as pessoas têm poder de interferir	1	Poderosos na organização
Então ele era chefe desses também. Então ele era o terceiro nível né ... a gente era o último nível, e tinha o nível intermediário. Isso nessa organização, que ele é o chefe de todos. Ele é o grandão	Chefe superior sem capacitação é o mais poderoso, poder dado pelo cargo na hierarquia	1	Poderosos na organização
Só que... são pelo menos vinte diretores, e todos eles podem, pode ter dois que tão tendo a minha necessidade ao mesmo tempo, e os dois querem a mesma prioridade. Então ce tem que se desdobrar às vezes.	Diretores da empresa	1	Poderosos na organização

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Verbalização	Tema	Freq	Categorias
Eu acho que é a posição dela dentro da empresa. O poder que ela tem. O poder que a palavra dela tem. Uma reclamação dela por exemplo, se o computador dela não tivesse lá às sete horas da manhã, e... uma reclamação dela poderia me fazer perder meu emprego. Uma mera reclamação de que o computador dela tava lá sete e dez, e não tava às sete como ela pediu. Entendeu? Então eu acho que isso é o poder deles assim. Eles podem fazer a diferença no final. Mesmo não sendo o seu chefe direto.	Fonte de poder dos poderosos: posição hierárquica ocupada	1	Fontes de poder dos poderosos
e tem nichos assim, tem essa empresa, que é esse serviço que a gente prestava de análise de TI. Têm outros serviços de ... banco de dados que o pessoal prestava, então é assim, é uma empresa muito abrangente. É uma prestadora de serviços bem abrangente.	Ramo de atividade da empresa: terceirização de Tecnologia da Informação (TI)	3	Característica da organização
Então ... mas eu continuo sendo terceira, nas duas empresas eu fui terceira. A empresa não tem sede, então não tem local da empresa. A gente sempre trabalhou na empresa que a gente era terceiro.	Empresa de TI não tem sede própria, usa o espaço físico da empresa cliente	2	Característica da organização
É na..., nessa empresa especificamente eu não sei como, como que é feito, na verdade eu acho que é muito jogo de interesse. Pelo menos pelo que eu já percebi até agora, é muito: “eu sou amigo, do amigo, do amigo que é o dono”. Então assim é meio..., QI quem te indicou, como que cê chegou aqui, quem é você, sabe?	Condição para subir de cargo: indicação pela amizade e pelo interesse dos jogadores	1	Característica da organização como também é uma estratégia para alcançar poder nesta organização
Indicações e ... somos amigos e ... você não tem capacitação mas o cargo é seu.	Empresa valoriza a indicação por amizade do que a competência em conhecimento para ocupar cargos de comando	2	Característica da organização
que fazia o serviço de <i>help desk</i> , assim pra eles. Aí depois da gente tinha os nossos supervisores, e ... aí tinha dois supervisores. Esses dois supervisores, os dois eram formados os dois assim, eles gerenciavam todo o nosso serviço. Aí acima deles, ta essa pessoa que é o representante aqui da empresa em Uberlândia.	Hierarquia da empresa de TI: chefe superior – supervisores – operadores help desk	1	Característica empresa
é assim ce ta trabalhando num <i>help desk</i> , ce fica meio sem... não tem como a pessoa controlar muito, o que você ta fazendo, então... eles não tinham como controlar esse ess..., tudo assim, o tempo todo, muitas coisas eram controladas, mas tudo num tem como. E a parte que não era controlada era... tinha como burlar assim. Acho que muitas vezes foi burlada. Em alguns momentos.	Contexto de trabalho do help desk propicia o operador burlar	1	Característica da Empresa
Excelente, dos funcionários é... mesmo nível, excelente. Todo mundo se dava super bem assim. Nunca houve problemas, uma ou outra discussão dia que ta mais assim... nada assim, muito grave, se a pessoa estressa e fala com a voz mais alterada, o outro já chega: “ô calma, tal... quê que foi? Tudo beleza?” E tal... Passa, assim... Nada ... o, o ambiente de trabalho era muito tranqüilo. Assim, tinham dois ambientes né, eu trabalhava no turno da tarde e tinha o ambiente da noite e da manhã. Então o meu turno era bem tranqüilo.	Ralações interpessoais entre subordinados no turno da tarde era tranqüilo	1	Característica da Empresa ou contexto de trabalho

CONTINUAÇÃO

Verbalização	Tema	Freq	Categorias
Eu, é... o turno da manhã tinha uns problemas, mais eu não sei te falar exatamente quais eram. Porque o pessoal era, tinha algumas rixinhas assim, mas não era minha, eu não er... eu não acompanhei de perto.	Relações interpessoais turno da manhã com rixinhas entre membros	1	Característica da Empresa ou contexto de trabalho
Eu só fui bater de frente com ele agora, nessa nova empresa, que aí ele já tava excedendo assim, eu já não tinha um chefe intermediário, então eu tinha que falar diretamente com ele. Então foi mais complicado.	Contexto do novo cargo: ausência de supervisor intermediário entre ela e o chefe superior tirano.	1	Característica do cargo na Empresa Cliente dos 20 diretores
Mas eu não acompanho muito de perto né, porque a minha área é outra. Então não tem ligação direta assim...	Característica do cargo de TI na Empresa cliente dos 20 diretores: não possui ligação direta com os outros cargos da empresa cliente.	1	Característica do cargo na Empresa Cliente dos 20 diretores
Eu, eu vivo isso, o dia inteiro, eu tenho a influência de poderosos na minha vida o tempo inteiro. Eu não diria 24hs por dia, mas pelo menos umas dez é certeza.	Sofre influência direta dos poderosos	2	Característica do cargo na Empresa Cliente dos 20 diretores
é um ambiente muito masculino também né, então sempre me... Quando eu fui pra lá, sempre me falaram muito porque são homens, e homens muito ricos, e... falaram “ah, ce é uma pessoa bonita, então você não pode... ce tem que tomar cuidado com a sua postura perante aos assédios que você vai ter”.	Características da Empresa Cliente: membros masculinos e classe A, supostamente propicia o assédio sexual.	2	Característica da Empresa
Não, até que não, normalmente eles são bem educados, eles são... a não ser que as coisas estejam com muito problema, que precise ser resolvido rápido e ta acontecendo alguma coisa. Mas normalmente eles tratam, tentam tratar a gente super bem.	Contexto de trabalho interferindo no humor do chefe que por sua vez trata o subordinado de uma forma	2	Característica da Empresa
Na área de informática sim. Na , na empresa tem mais algumas, mais a mais nova de todas sou eu. As pessoas mais velhas tem trinta, quarenta anos de empresa já. Então assim, são senhoras, casadas, com filho, é... pessoas mais novas não tem.	Única mulher na área de informática e a mulher mais nova da Empresa Cliente.	1	Característica da empresa
È... assim, um ambiente muito masculino, com homens mais velhos né, uma moça mais nova... mais ou menos assim. Por aí.	Ambiente da Empresa Cliente: masculino, homens mais velhos, espaço para assédios	1	Característica da empresa

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Verbalização	Tema	Freq	Categorias
<p>Tem alguma coisa diferente, é... diferente em relação ao poder nessa empresa onde você está, diferente da outra onde você estava?</p> <p>Ce tem que fazer as coisas tudo muito mais rápido. Ce é muito mais cobrado. Você não tem horário.</p>	Tipo de exercício de poder desta empresa: maior cobrança, rapidez na execução das tarefas e exigência de trabalho extra horário.	1	Característica da empresa
<p>È... semana passada, eu tava em casa, eram sete horas da noite numa sexta-feira, o meu telefone tocou. Eu tenho um celular que é da empresa, e o meu celular fica ligado 24hs por dia. Então... se eu tiver aqui conversando com você, e ele me ligar, eu tenho que ir. Páro tudo que eu to fazendo, eu tenho que ir. Então... esse tipo de... Na verdade é assim, é um final de semana que eu to de plantão, e no outro final de semana a outra pessoa é que ta de plantão. Então, mesmo no final de semana que eu to de plantão, eu paro tudo que eu to fazendo, e tenho que ir naquele momento. Então era sexta feira, sete horas da noite, a pessoa me ligou e falou: “olha, eu quero que você venha aqui pra mim pegar isso assim, assim, assim... porque eu to querendo mexer nesse negócio pra esse final de semana eu quero esteja pronto.” Levantei, tava deitada, tava em casa, já descansando, já tinha acabado meu horário de serviço, levantei, fui lá, arrumei e tal, deixei tudo pronto, saí de lá era nove horas da noite.</p>	Exemplo de situação onde a exigência do cumprimento de tarefas pelo poder legítimo excede o horário de trabalho normal	1	Característica da organização
<p>Todos tem cargos muito bem definidos assim. Então, e não existe... mobilidade hierárquica lá. É assim e vai continuar assim! A menos que um deles morra, entendeu? Seja por motivo de falecimento... do contrário não. Do contrário continua, todo mundo parece pelo menos contente na posição em que ta.</p>	Funções definidas e Ausência de mobilidade hierárquica determina a não disputa de poder entre os diretores	1	Característica da organização
<p>Às vezes ce tem que pegar um avião pra ir. Nesse caso, nesse dia não foi necessário. Porque eu lembro que a... parece que o negócio era aqui em Uberlândia, o problema, então foi facilmente resolvido. Mas se fosse noutro estado? Teria que ir! Mais aí a empresa paga tudo né. O cara chega na porta, te pega na porta da sua casa. Te leva, te põe no jatinho. Te deixa lá. Mais...</p>	Empresa exige cumprimento de tarefas de assessoria aos poderosos mas fornece suporte	1	Característica da organização
<p>E na sua empresa, a... de origem? Que... a empresa de tecnologia de informação? Há alguma disputa?</p> <p>Nossa, inúmeros! Inúmeros. Ali é um querendo papar o do outro! O tempo inteiro.</p>	A presença de disputas de poder depende da dinâmica da organização	1	Característica da organização
<p>Agora eu acho que existe dois tipos de poder, aquele poder que já é pela hierarquia da organização, que você tem o seu chefe, o chefe do seu chefe, o chefe do chefe do seu chefe, que eles, de qualquer forma eles vão exercer um poder naquele seu, naquela sua, na sua função mesmo, eles vão determinar os seus prazos, e o serviço que você vai executar.</p>	Poder legítimo dado pelo cargo na hierarquia da Empresa para delegar tarefas, exigir cumprimento tarefas e normas	3	Tipo de poder

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Verbalização	Tema	Freq	Categorias
E tem aquele poder que não é exercido por eles, que é uma pessoa do seu lado que pode interferir também, que têm um certo poder na sua atitude. Eu acho que o poder é exercido de forma muito diferente, tem o poder de..., persuasão de idéias, que pode interferir, que tem, que é um poder acho, muito maior até do que um chefe seu pode exercer na sua atividade no final das contas. Então resta saber como que você vai lidar com isso, como que você administra as formas que as pessoas têm de exercer poder sobre a sua atitude. Como que você lida com a, com as opiniões das pessoas com relação a você, e com relação ao seu trabalho.	Poder de persuasão de idéias dos colegas sobre vc e seu trabalho	1	Tipo de poder e outros poderosos na organização
E o poder que eles exercem lá dentro, é muito grande. Porque são pessoas de extrema influência, ela, se você atender ela mal hoje, ela pode simplesmente te mandar embora. Só porque acordou de mal com a vida. Então assim, é muito corda bamba lá dentro, porque todas as pessoas dali são extremamente importantes.	Poder dos diretores: poder legítimo (áreas de influência grandes, são importantes para empresa, podem demitir)	1	Tipo de poder
Eu acho que pode ser um recurso..., falado, de idéias, de te convencer realmente de te falar assim: “olha esse recurso que eu to te mostrando é realmente o melhor por causa disso, disso e disso”, então assim, ela te mostra com pontos de uma forma, argumentando logicamente, de uma forma que faz você acreditar que aquilo é bom.	Recurso de persuasão: argumentar logicamente defendendo as vantagens de suas idéias para o outro	1	Exercer poder
Ou ela simplesmente te convence por: “eu mando mais aqui que você aqui, então vai ser assim”.	Recurso de persuasão: poder legítimo	1	Exercer poder
É eu acho que a punição, é assim ... a ameaça, ela sempre existe. Ela é velada né? Aquela ameaça assim: “olha você ... tem muita gente querendo trabalhar aqui, tem muita gente que gostaria de estar no lugar onde você está. Eu acho que você deveria preservar o seu cargo. Eu acho que você não deveria fazer as coisas que a gente fala pra você não fazer.” Então eu acho que isso de certa forma ele tá te ameaçando. Ele ta te colocando a idéia de que ou você anda na, faz as coisas como deveria ser feitas ou então você pode perder seu emprego né você pode ser mandada embora.	Ameaça velada de punição: ou vc faz o que é ordenado ou vc é mandado embora	1	Exercer poder
Não existe argumentação, uma pessoa que não tem embasamento teórico você não tem como argumentar. Como é que você vai argumentar com uma pessoa que não sabe do que ela ta falando? Se eu for argumentar com você um negócio de informática, você não vai entender. Aí cê pode virar pra mim, e ser cabeça dura e falar: “não eu quero que seja do meu jeito” mas ce não sabe do que cê ta falando. Do seu jeito eu sei inúmeros problemas que podem acontecer, e ... mas você quer que seja feito assim, e você manda aqui. Então vou fazer do jeito que você quiser.	Jogo: Chefe sem conhecimento técnico, subordinado com conhecimento. Dá-se a ordem de procedimento técnico, subordinado não concorda e não tem como argumentar. Chefe usa seu poder legítimo para faze-lo obedecer.	1	Exercício poder

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Verbalização	Tema	Freq	Categorias
ele se abstém muito né ... ele, ele é o chefe sup ... superior assim, antes dele tem alguns abaixo assim, e os abaixo são mais entendidos assim são pessoas que cursaram a universidade, que tão ... que tem conhecimen ... algum conhecimento na área.	Superior sem conhecimento técnico coloca supervisores com conhecimento entre ele e os operadores	1	Exercício poder
Porque todos nós tínhamos mais qualificação que ele, tirando uma ou duas pessoas que não eram qualificadas, mas a maioria era. Então ... a gente sabia o que tava fazendo.	Perfil dos subordinados: são especialistas (qualificados)	1	Exercício poder
Então ... como as reuniões eram espaçadas, algumas vezes tinham algumas reuniões específicas assim, teve meses de ter reuniões quase todo mês assim. Bem próximas assim, porque tava tendo problema.	Fazer reuniões periodicamente e reuniões para resolução de problemas	1	Exercício poder
Então eu acho que muitas vezes quando ta vendo que ele ta muito errado, as pessoas falam pra ele né ... porque, funcionário final assim da mais baixa hierarquia eu acho que ele não acredita muito. Mas se chegar um que quase do mesmo nível e falar: “não, assim não funciona, vamo tentar do outro jeito” aí ele começa a repensar os conceitos dele, assim. Aí ele às vezes muda de idéia, mas não é muito comum não, é mais raro de acontecer.	Chefe superior só ouve outros poderosos	1	Exercício poder
Claro! Todos tem né! (risos) Sempre tem. Sempre tem. Eu acho que ele gosta muito de mim até hoje, assim. Porque eu era a pessoa mais nova na empresa e fui a única que recebi promoção. Tinha funcionários lá com dois meses de empresa, com dois anos de empresa na verdade, dois meses não, dois anos de empresa. Não receberam a promoção que poderia ter saído pra eles. Eu tinha acho que cinco meses de empresa, quando eu fui promovida.	Apadrinhamento: chefe promove subordinado por preferi-lo.	1	Exercício poder
Bom, quando eu fui me falaram que foi por indicadores assim. Porque lá a gente tem alguns indicadores e os meus indicadores, eram os melhores, então... Indicadores de... De atendimento, de satisfação do usuário, de... trabalho mesmo assim, de... é...tempo de atendimento, tudo. Então eles falaram que levaram tudo isso em consideração, e por ser um cliente mais VIP né, esse outro cliente que eu iria atender, então eu teria que ter uma postura mais firme digamos assim. Teria que ter uma certa postura, não poderia ser qualquer pessoa pra atender eles. Porque são pessoas de grande poder aquisitivo, então ce tem que ter um certo traquejo social pra você poder lidar com eles né. Ce num pode cegar lá falando <i>nóis vai, nós foi, nós viemo, nós vortemo</i> , porque senão fica feio pra empresa. Então, segundo me falaram, foi devido a essa postura, e aos indicadores. Que foram as duas coisas que me escolheram. Segundo me contaram, houve uma seleção, então pegaram todos, selecionaram e viram esses dois índices e por isso que eu fui chamada.	Crítérios de promoção do subordinado: indicadores de desempenho (atendimento, satisfação do usuário) e postura para relacionar com clientes classe A.	2	Exercício poder
Então a gente teve uma reunião onde foi anunciada a vaga, mas antes dessa reunião, dois dias antes, já tinham me ligado e falado assim: “olha, é você, a gente quer você, ce se interessa?” eu falei: não, me interesse e tal, “só não comenta com ninguém, que a gente ta fechando o nome da pessoa que vai”. Eu falei: não, tudo bem, tranqüilo. Aí... eu não comentei com ninguém, houve a reunião aí eles falaram: “olha a gente ta fazendo uma seleção por isso, por isso, e por isso. Aí ficou como se tivesse acontecendo a seleção, mais eu achei estranho.	Processo de seleção falso: divulga a vaga para todos se candidatarem mas com funcionário já escolhido e faz acordo de mentira com o promovido.	5	Abuso de poder

CONTINUAÇÃO

Verbalização	Tema	Freq	Categorias
eles perguntaram na reunião quem gostaria de se candidatar, todo mundo se candidatou. (...) Aí deu acho que uma semana depois que eles anunciaram a vaga pra todo mundo, o pessoal super entusiasmado, todo mundo comentando: “nossa, e a vaga? E isso, e aquilo...” e não sei o que. Aí... e eu já sabendo do resultado (risos) há alguns dias né!	Uso da mentira, levanta expectativas dos funcionários de ascensão divulgando vaga, mas já com o escolhido	1	Abuso de poder
Eu fiquei a semana toda, aí ninguém contou, eles falaram que tinham fechado a vaga mas ninguém contou. Isso uma semana depois, ninguém contou quem era. Aí eles me ligaram numa sexta feira é eu começava a trabalhar às duas horas, eles me ligaram na sexta feira meio dia pedindo pra eu ir na empresa, eu fui cheguei eles falaram: “olha, a partir de segunda feira ce já começa lá no novo local, ce já não precisa vir mais pra cá.” Cheguei na empresa né, aí já podia ser anunciado, só que aí ninguém sabia.	Empresa não dá retorno para os demais candidatos sobre o resultado do processo seletivo falso	1	Abuso de poder
Então é assim, pelo fato de eu chamar a atenção num ambiente tão masculino, é... claro que uma ou outra cantada você escuta, mais são cantadas bem veladas, e... e bem finas eu diria assim sabe? Bem refinadas assim. (...) Então lá é... assim, ce tem que se..., alguns presentes que você ganha, ganha não né, ce... eles te oferecem assim.	Assédio sexual velado: cantadas refinadas e presentes oferecidos	1	Exercício poder? Abuso de poder? Ela não expressa como algo muito ruim! Mas como algo inerente do contexto de trabalho masculino
E... eles mandam embora! Ce num serve pra eles.	Demissão de subordinados por desempenho inadequado	1	Exercício poder
Então, aquilo que não era com você, que se fosse num dia normal, ele teria virado e falado assim: “não, tudo bem e tal, então eu vou sair mais cedo pro almoço, aí quando eu voltar ta beleza” é... vira um transtorno. Aí já se torna algo que... aí ce toma entendeu? Aí ce leva um, uma bela duma má resposta, assim bem: “não, não é possível, porque é toda vez que isso dá problema!” Então... e você não tem nada com isso, não foi você que estragou sabe? Ce ta tentando ajudar. Mais é assim mesmo, é normal.	Descontar o mau humor no subordinado que não tem nada a ver	3	Exercício poder (?)
Então, isso acontece direto, a pessoa quer, “eu quero o meu computador na minha mesa com isso, isso e isso às sete horas, porque hoje eu vou chegar às sete horas da manhã.” Isso aconteceu comigo. Aí eu acordei, cinco e meia, seis e meia tava na empresa, sete horas o negócio tava pronto. A pessoa me pediu pra sete horas, era nove horas da manhã ela ainda não tinha chegado, “a, meu filho ele não quis levantar, e tal...” Revoltante né? (risos) Mas de boa!	Superior ordenou e pressionou execução de tarefas fora de horário normal de trabalho e no fim não precisou	1	Abuso de poder
que procura erros na, naquilo que ce ta fazendo.	Procura erros no desempenho do subordinado	1	Forma como o mais poderoso exerce o seu poder
Te instiga, ele quer saber se você sabe, como você fez, porque você fez, qual foi a idéia que te deu, e tudo...	Averigua se o subordinado possui conhecimento para executar tarefas	1	Forma como o mais poderoso exerce o seu poder

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Verbalização	Tema	Freq	Categorias
Então, e... à sua menor falha, ele já te, te corta e já te, chama o próximo assim... Já pega e fala: “não, se você não sabe então ce chame alguém que sabe pra me explicar, num vai ser você”.	Diante de falha de conhecimento descarta o subordinado	1	Forma como o mais poderoso exerce o seu poder
Eu acho que existem as duas formas, e de todas as duas formas, é..., claro, a argumentação lógica é mais fácil de você aceitar, você acaba fazendo aquilo de mais bom grado. Eu acho que as pessoas sempre tentam argumentar logicamente, pra chegar no fim e te mostrar porque que aquilo é melhor. E aí você tem o poder de dizer: não olha eu acho que não é melhor por casa disso, disso e daquilo.	Reação diante do poder de argumentação lógica: executa a ordem de bom grado e tem liberdade para opinar, discutir	1	Reação aos poderosos
Você pode até, é..., tentar discutir, tentar conversar, e tentar modificar e colocar sua opinião, mas no final das contas se ele virar pra você e falar assim: “é assim que eu quero”, “é assim que eu quero!”, e é assim que você vai ter que fazer. Então acho que essa, essa mobilidade pelo menos até onde eu já trabalhei até hoje, se existe mobilidade muito mais de opinar, mas é..., cê opina e pode não acontecer. Sua opinião pode simplesmente..., “tudo bem cê acha isso, eu não acho isso então vamos fazer do meu jeito, quem manda aqui sou eu” a velha frase né?	Reação diante do poder legítimo coercitivo: obedecer. O poder de persuasão sobre seu chefe é menos poderoso.	3	Reação aos poderosos
É ... quando existe algum tipo de discordância com relação à maneira de se trabalhar, e a como que eu vou fazer algum procedimento técnico que ele não saiba fazer, e que eu sei que eu to fazendo certo mais que ele ta querendo que eu faça de outra forma ... ah ... existem duas possibilidades, que na verdade uma é: eu falo concordo, e falo: não beleza tudo bem e acabo fazendo do meu jeito mesmo, sem dar muita satisfação. E no final dá certo porque na verdade ele quer só um resultado ele não quer uma meio, ele quer que você chegue ao resultado. Na verdade não interessa muito pra ele como, então mesmo que ele brigue com você pelo como vai ser feito, se no final der certo ele não vai chiar, ele não vai reclamar.	Reação diante da ordem de um chefe sem capacitação: acata a ordem e os procedimentos do chefe mas pelas costas faz do seu jeito.	2	Reação aos poderosos
Agora ... ou então eu faço do jeito dele e no final não dá certo e aí a pessoa vira e fala: “então tenta do outro jeito”. (...)mais aí eu sei que vai dar errado, que alguma coisa no meio vai ... vai engasgar e aí a gente vai ter que alterar a rota porque a rota dele não é bem estruturada assim como a minha porque eu já estudei pra fazer isso. Então eu sei do que eu to falando. Não é simplesmente eu acho, é eu sei, é diferente!	Reação diante da ordem de um chefe sem capacitação: executa a ordem e depois faz de novo porquê vai dar errado pois tem mais conhecimento técnico do que o chefe	3	Reação aos poderosos
e outras pessoas já foram mandadas embora por questionar e por falar demais.	Demissão como contra-reação aos subordinados que questionam a ordem dada	1	Contra-reação aos subordinados

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Verbalização	Tema	Freq	Categorias
Então na nossa área, tinha essas outras pessoas, então a gente sempre tentava ... a gente chegava primeiro no intermediário, antes de chegar nele. Porque ele na verdade não tinha conhecimento. Então quando chegasse nele, sê parava nele. Porque aí era a opinião dele que mandava. Mas normalmente tinha assim uns intermediários que conseguia reverter o processo, então ... não era tão ... caótico assim, quanto possa se imaginar.	Reação diante do chefe sem capacitação: argumentar com supervisor imediato para que este argumente com o chefe	1	
mas tinham –no como um tirano. Porque sabiam que ele tava fazendo um negócio que num ... não era por aí. Que era errado, que num, não era assim que a gente sabia.	Visão dos subordinados em relação ao chefe superior: ele é tirano	1	Reação aos poderosos
eu não tenho filho, eu não tenho família, eu não precisava do empreg ... não ia morrer de fome, se eu perdesse o emprego. Então eu não tinha medo de falar, talvez se eu tivesse em outra situação, talvez se eu tivesse em outra situação financeira eu ficasse, ficaria mais preocupada em perder o emprego. E eu acho que na área da gente também, a gente não fica desempregado muito tempo. Se você ta fazendo as coisas corretas, ce num fica desempregado, não é assim. Eu não tinha tanto medo, eu acho, dele.	A não necessidade do emprego e a visão de outras possibilidades de emprego geram coragem para expressar o que pensa para o chefe superior tirano	5	Reação aos poderosos
Tinha, precisava né, precisava muito. (...) Então, é ... ce tem medo de: “nossa eu vou falar tamém, e minhas contas, e meu filho	Necessidade de emprego gera medo de expressar o que pensa e conseqüentemente a subjugação às estratégias do chefe superior tirano.	3	Reação aos poderosos
A é ... muitas piadinhas né ... A pessoa: “a ce viu ele falando e tal ...”, zuando que o cara falou um negócio errado sabe, completamente errado, todo mundo rindo e tal. Mas na ... “nossa empresa é horrorosa, ce viu o cara fez isso, sacanagem e tal...” mas fazi..., falavam de sacanagens e no final das contas, quando era pra bater de frente com ele ficava todo mundo calado.	Ao invés de falar de frente para chefe superior tirano caçoava dele nas costas para colegas	1	Reação aos poderosos
se chegasse um que quisesse começar a reclamar (que a gente tinha muita reunião geral), aí começasse a reclamar e falar: “não não é assim que funciona” e tal, aí ele já começava: “não...”, aumentava assim, dava assim aquela tomada da ..., de, segurava as rédeas da conversa assim, com alteração de voz, com alteração de postura, e já tomava a rédea da situação de uma forma mais imponente e pronto. Aí todo mundo já se calava e ficava tranqüilo assim.	Tomar a palavra na discussão com voz e postura de imponência (firme e mais alta)	2	Contra-reação do chefe diante das reclamações dos subordinados em reunião
Então quando ele chegava, eu acho que dava uma amenizada nas coisas, as pessoas tentavam se ... é, mostrar mais serviço, né, trabalhar melhor chegar mais no horário, fazer as coisas mais certinhas e tal. Mais passava dois dias voltava tudo ao normal, assim...	Mostrar serviço e cumprir normas na presença do chefe, mas na ausência fazer o contrário	1	Reação aos poderosos

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Verbalização	Tema	Freq	Categorias
Eu acho que é, a ... autoridade dele não representava tanta coisa assim, no final das coisas as pessoas rendiam aquilo que elas renderiam mesmo.	Produtividade dos funcionários independe da autoridade do chefe	1	Reação aos poderosos (?)
Algumas pessoas boicotavam, mas eu acredito que não seja por causa dele, e sim... Por causa de quê? chegava cansado, tava já sem paciência com a empresa, infeliz com, do jeito que tava trabalhando e boicotava! Boicotava o serviço, dormia,	Boicote – dormir no trabalho, em função da infelicidade com a empresa e as condições de trabalho	1	Reação aos poderosos
É o pessoal, algumas pessoas eu acho que ficaram bastante enciumadas. Porque tava lá a mais tempo né.	Ciúmes dos colegas	1	Reação dos pares quanto a promoção da colega de trabalho
Agora o pessoal da manhã fez cara feia, assim... tipo “ce ta indo, porque você” sabe? “Porque não a gente”?	Reação dos colegas mais antigos de empresa: sentimento de injustiça	2	Reação dos pares quanto a promoção da colega de trabalho
O pessoal da tarde que trabalhava comigo ficou super feliz, e “nossa, parabéns, que bom, ce merece e tal..., que dê tudo certo lá, a gente vai sentir sua falta aqui e tal...”	Reação dos colegas do mesmo turno: felizes pela promoção da colega	2	Reação dos pares quanto a promoção da colega de trabalho
Eu, eu acho, eu até me assustei quando foi pra mim, porque eu achei, eu achei injusto de certa forma. Porque o pessoal num ... sei lá, acho que tinha gente mais capacitada, que merecia mais que eu. Mais como foi pra mim né, obrigada! (risos). (...) Não... nem tanto, não sou tão boa samaritana assim! (rindo)	Sentimento de injustiça e aceitação da promoção	1	Reação da funcionária diante da promoção
Eu fi... primeiro que eu não achei que eles fossem anunciar né. Então eu fiquei meio com cara de boba assim, meio: e agora né? Eu tinha comentado com uma pessoa que trabalhava comigo, que é minha amiga. E... eu tinha comentado com ela, falado olha ta acontecendo isso, e isso, e isso, que é uma pessoa de confiança minha. Então eu sabia que num, essa história não ia sair dali. Aí ela falou: “não, eu j... fica quieta, vamo ficá quieta” fiquei quieta, fiquei na minha esperando vê o que aconteceu.	Surpresa diante da situação, comentar com pessoa de confiança e ficar na espera.	1	Reação da funcionária promovida diante do processo de seleção falso.
aí eu cheguei e contei e o pessoal: “nossa, como assim, você né... então, mais você já sabia? “ eu falei não galera, eu sabia, já tava sabendo e tal. Aí fui contar a história assim, contei a história em partes né, porque... Não, eu contei que... depois que eles fecharam eu já sabia que era eu. Que eu já sabia que era eu, só que eu não podia falar... não sei se foi seleção (risos).	Reação diante dos colegas sobre a promoção: mentir sobre o convite recebido antecipadamente.	1	Reação da funcionária promovida diante do processo de seleção falso.
Eu, eu sou da teoria que se você num quer começar um negócio então é melhor ce cortar o mal da raiz. Então eu nem chego a aceitar absolutamente nada, nem uma balinha né. Então já começa por aí. Se ele oferece alguma coisa e você vê que a pessoa não tem uma segunda intenção, mais, mais sempre fica com os dois pés atrás. Com todo mundo. Tento ser extremamente profissional, e não ando com roupa decotada, ou alguma coisa do tipo, pelo menos pra trabalhar... Então ce tem que manter uma postura extremamente profissional.	Postura profissional: não aceitar presentes, ir com vestimentas adequadas sem decotes.	1	Reação diante do assédio sexual masculino.

CONTINUAÇÃO

Verbalização	Tema	Freq	Categorias
bem sem aquele traquejo que hoje em dia eu já tenho totalmente... eu sei lidar com cada um, que ce tem que criar uma forma de você lidar com cada um. Cada um tem o seu jeito. Então assim, eu não tinha, eu não sabia ainda as preferências de cada um deles.	Conhecer as preferências de cada um dos poderosos e adaptar seu comportamento ao estilo de cada um	1	Lidar com os poderosos
Se tiver uma... um ataque assim eu diria, alguma coisa, alguma pergunta mais constrangedora, alguma coisa assim, eu tento lidar numa brincadeira. Tento brincar fazer da situação... sorrir, e agradecer, sempre agradecer, convite alguma coisa assim, eu tento agradecer: Muito obrigada, e tal...	Lida com os assédios com humor e agradecendo os galanteios	1	Reação aos assédios sexuais
Pra todos que trabalham lá eu tenho namorado, na verdade eu não tenho, mais assim, entendeu? Eu digo que tenho, pra já manter um certo distanciamento, né, de todo mundo, manter a postura dentro da empresa. Não tem muito problema não. Consigo lidar bem, assim.	Mentir que possui namorado: estratégia para lidar com os assédios	1	Reação aos assédios sexuais
E... eu tento lidar assim, com, muito tranquilamente. Eu tento, atender na medida do possível, é... eu me esforço pra atendê-los, acordo cinco e meia pra poder deixar o computador dela às sete, tranqüilo. Mas pra mim é um sacrifício? É. Mas é possível de ser feito? É possível de ser feito. É possível eu levantar da minha cama sete horas numa sexta feira e ir lá? É possível.	Atender as solicitações dos superiores, mesmo sendo um sacrifício irá executá-las	1	Lidar com os poderosos.
Agora tem algumas coisas que eu já me recuso a fazer. É esses dias o pessoal tava comentando, que teve uma vez que ele solicitou, ele tava no Japão e ele ligou duas horas da manhã. Eu me recuso a atender uma pessoa às duas horas da manhã. Porque eu acho que isso é desumano. Se ligar pra mim eu não atendo! Não atendo. Virar e falar: olha, infelizmente eu posso ta na rua, farreando, mais eu não atendo, porque não é horário de trabalho isso. Não é horário. Então não acho que seja... eu não acho que justifique. Trabalhar esse horário.	Recusa atender solicitações que se enquadram em abuso de poder: exigir cumprimento de tarefas em horário inadequado (madrugada) de trabalho	2	Reação a poderosos
faça só aquilo que você se permite fazer.	Executar as solicitações dos poderosos que esteja de acordo com seus limites: valores e habilidades	1	Lidar com poderosos
Num... abaixa, não seja tão submisso. Porque quanto mais submisso você for, mais eles vão querer exercer influencia sobre você. O poder e os coitados, eles tem uma ligação assim... unha e carne. Se a pessoa vê que você é um coitado, ela vai destruir você.	Não ser submisso ou coitado diante dos chefes, pois complementa o exercício de poder.	1	Lidar com poderosos
E você tem que manter uma postura pra que não, ce não seja muito coitadinho. (...) Então você tem que ter uma postura e falar: “não olha, eu sei o que eu to falando, eu sei o que eu to fazendo.”	Assumir uma postura diante do poderoso verbalizando que sabe o quê faz e fala.	1	Lidar com poderosos
Então não deixa a pessoa te rebaixar. Não deixa a pessoa te, te colocar pra baixo e te colocar mal.	Não deixar o superior te desvalorizar	1	Lidar com poderosos

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Verbalização	Tema	Freq	Categorias
Então ce tem que manter sua postura né. Perante as coisas, saber o que ce ta fazendo, te embasamento pra saber o ce ta fazendo. Pra não chegar lá, e discutir uma coisa que ce num sabe, ce vai tomar na cara na hora!	Buscar conhecimento, informações sobre suas tarefas para argumentar com poderosos	2	Lidar com poderosos
E a empresa que eu trabalhava continua sendo cliente, eles continuam prestando serviço pra ela. Só que, ah... eu troquei ... na verdade houve uma promoção pra mim. Assim, de certa forma. Porque o serviço onde eu to agora é melhor do que onde eu tava anteriormente.	Receber promoção: assumiu função em outra empresa cliente	1	Alcançar poder
É fofoca envolvendo o nome de outra pessoa, pra poder ver se a pessoa é mandada embora, pra você diretamente assumir o cargo dela. Isso aconteceu durante o meu período de empresa.	Fazer fofocas para colega ser demitido e a pessoa ocupar o lugar dele	4	Alcançar poder
Teve um caso de um colega que... botou a culpa de uma coisa errada no outro... e o outro não tava lá mais pra se defender. Então não tinha como defesa assim, era só a palavra dele. Ninguém ia descobrir.	Culpabilizar colegas por erros não cometidos	2	Alcançar poder
Só que depois as histórias rodam né? Uma empresa, por maior que ela seja um dia chega no ouvido de quem não deveria, e depois chega no ouvido da pessoa. Então, aí a gente descobre que é fofoca.	As fofocas são sempre descobertas	2	Alcançar poder (?)
e o meu chefe o meu representante que é o representante da empresa aqui (Uberlândia) de TI, ele não tem nenhum curso de informática. Ele não tem nenhuma capacitação na área, que deveria ser necessária pra uma pessoa desse tipo. Então cê vai conversar alguma coisa tecnicamente, é claro que ele conhece, porque ela ta a..., sei lá, doze anos no ramo mas ele não conhece de forma..., de uma forma assim graduada ele não é graduado, ele não tem curso ele não tem certificação, ele não tem ..., embasamento teórico pra falar aquilo que ele ta falando. Ce vai conversar alguma coisa de área mais técnica com ele, ele não sabe, uma coisa que você tem dois anos de mercado você sabe.	Condição para o coordenador exerce o poder de argumentação lógica: ter conhecimento teórico (acadêmico) sobre o trabalho	1	Característica pessoal como condição para exercício de poder
Então, rolava conversinhas assim quando é, quando a pessoa não ta perto né ... a pessoa tem medo assim, de falar na frente assim. Eu já tive embates cara a cara com ele porque eu não gosto muito de não falar as coisas que eu penso.	O comportamento de enfrentamento de cada pessoa influencia na estratégia de lidar com poderosos: medo de falar – conversinha paralela; gosta falar o que pensa – discute abertamente com o chefe	2	Característica pessoal interferindo na estratégia para lidar com poderosos

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Verbalização	Tema	Freq	Categorias
as pessoas são extremamente educadas né, são pessoas de... poder aquisitivo mais alto, e poder cultural mais alto. Então assim, são pessoas que não... não tem ... não chegam a te agredir. Elas sentem primeiro qual é o seu posicionamento.	Características pessoais (educadas, ricas e nível cultural alto) dos poderosos interferindo nas suas ações para com outras pessoas: não agridem, avaliam antes de se posicionarem	1	Característica pessoal dos poderosos interferindo nas estratégias para lidar com subordinados
Porque tem tudo isso, eles não gostam de esperar(...) Então assim, até que por um lado é muito bom, porque eles são mais educados, e mais compreensivos, e... é mais fácil você explicar com lógica pra eles que eles vão acabar te entendendo, e ao mesmo tempo eles são extremamente exigentes. Eles exigem... tempo, eles exigem que o negócio seja bem feito e rápido, no momento em que eles querem.	Características dos poderosos: não gostam de esperar, exigem desempenho com qualidade e no tempo que eles querem; são educados e compreensivos o que ajuda na reação de argumentação lógica.	1	Características dos poderosos
Não, não, muito educados... no máximo alteram o tom de voz. No máximo alteram o tom de voz, falam um pouco mais ríspido, mais eles já falarem ríspido já é uma coisa estranha.	Característica dos poderosos: educados e na deseducação alteram o tom de voz	1	Característica pessoal dos poderosos desta organização
São pessoas mais antigas de casa né, como eu te falei, são pessoas bem... com muitos anos de empresa, com... Então eu acho que as pessoas se acomodam um pouco, depois de uma, de um certo tempo assim. Ce pode lutar no começo, e tentar mudar e... passar de uma posição pra outra. Mais depois de um certo tempo ce fala: "a... não, não vou mudar, eu já to a quinze anos aqui e não vou sair daqui."	Quanto mais tempo de serviço na empresa menos interesse em disputar cargos de poder	1	Característica pessoal no interesse em subir e uma característica da organização (funcionários velhos de casa)
o perfil do maior deles assim, que eu acho que é uma pessoa que tem mais experiência. Por ele ser mais velho, e ter mais conhecimento,	Experiência, mais velho e mais conhecimento	1	Característica pessoal do mais poderoso
é o perfil de uma pessoa observadora, curiosa,	Observador, curioso,	1	Característica pessoal do mais poderoso
Ele é aquela pessoa que ele quer saber tudo. Mesmo que ele não saiba o quê que ele vai fazer com aquela informação. Ele se nutre de informação. Ele se enche de informação o tempo inteiro. Ele não vai utilizar, mas ele tem aquela informação guardada. Ele sabe porque que foi feito assim.	Busca informações	1	Característica pessoal do mais poderoso
E eu cheguei na sala dele, e ele me perguntou uma coisa que eu não sabia. Ele me perguntou de um aparelho novo que ele queria comprar, e eu não sabia. Não sabia nem que esse aparelho existia, na verdade.	Situação em que se sentiu acuada diante de um poderoso: perguntou algo que não sabia	1	Situação de exercício poder

CONTINUA

CONCLUSÃO

Verbalização	Tema	Freq	Categorias
E... aí ele foi me perguntar, eu falei: olha eu desconheço, mais eu procuro saber isso pro senhor agora, vou procurar saber e daqui a pouquinho eu volto aqui e te falo.	Reação diante da pergunta desconhecida: assumiu o desconhecimento e se propôs a solucionar	1	Reação do colaborador
Aí ele virou e falou que a minha informática era muito ruim, e que o meu serviço tava muito lento.	Abuso de poder: Superior desvaloriza o serviço e o conhecimento do colaborador	1	Resposta do superior ao desconhecimento do subordinado
Então nesse momento, eu me senti meio acuada e meio: meu Deus né! Como que o cara ta falando isso pra mim! E eu não tenho a obrigação de saber tudo. Eu tenho que ter tempo pelo menos pra pesquisar né assim, eu não conheço, (...) Eu falei: não vou pesquisar, vou pesquisar pro senhor e tal, deu, deu uns cinco segundos assim de mudez, assim, que eu fiquei muda parada num canto. Aí ele virou pra mim e falou: “e aí?”, eu falei: não, eu vou pesquisar pro senhor, vou descobrir.	Sensação de acuada, sentimento de indignação por não ter direito de não saber	1	Reação do colaborador diante da resposta de desvalorização do superior
então assim, o erro lá é muito intolerado. Assim, ce num tem muito poder de não saber as coisas, ce tem que saber! Ce tem que saber. Ce você não sabe, ce tem que descobrir muito rápido.	Intolerância ao erro, exigência conhecimento e soluções para com o subordinado	1	Característica da organização
Aí ele virou e falou assim: “pega o telefone desse moço aí que ele te ajuda. Pode sair.”	Falta de educação e oferecimento de suporte (?)	1	Reação do superior diante do desconhecimento do subordinado
Saí da sala, peguei o telefone do moço e liguei pra ele depois.	Obediência	1	Reação à ordem do superior
Então eu sempre tento me informar muito, depois desse dia, assim, eu mudei até um pouco da minha postura. Eu sempre leio bastante, é... tudo na minha área. Eu sempre li muito, mais assim, pelo menos de inovações assim, de novidades, tem coisas que ainda não chegaram no mercado, que não são muito difundidas, por causa desse dia.	Conseqüência da situação em que se sentiu acuada pelo superior: passou a ler mais sobre inovações	1	Reação aos poderosos
A idéia é que eu tenha disso, é que eu to passando um tempo fazendo isso, só! Eu num gostaria disso pra minha vida intera. Não daria conta. Mais por enquanto pra mim compensa. Eu to fazendo faculdade, dá tempo de eu ir na faculdade, meus horários são bem flexíveis. Então, posso me formar tranqüila, o salário não é ruim. Então, ta indo, a gente vai levando.	Benefícios de ficar nesta organização e suportar “o abuso de poder” : salário e flexibilidade de horários para cursar faculdade.	1	Benefícios na empresa que faz subordinado suportar abuso de poder.

QUADRO 06 – Modelo de uma análise de entrevista realizada pela pesquisadora

APÊNDICE E – Resultados

TABELA 5 – Categoria: conceituações de poder para os entrevistados.

Conceituações de poder	Tema	Freq.
Poder é multiforme, complexo e difícil de definir.	1	6
É uma palavra acompanhada de um sentido pejorativo.	2	5
É natural e necessário para nortear, orientar e estabelecer princípios, no entanto seu exercício não precisa ser desmedido.	3	4
Manifesta-se na relação interpessoal.	4	2
Sua concepção varia conforme a percepção das pessoas e de quem o exerce.	5	2
“o poder” pode ser bom ou ruim, depende da finalidade com que é usado.	6	1
Processo de influência que acontece numa relação de interdependência.	7	11
As relações de poder estão presentes em vários contextos e esferas da sociedade.	8	4
As relações de poder são complementares, ou seja, a ação do influenciador e a reação do influenciado se complementam de acordo com seus perfis individuais.	9	4
Relação de dominância e afirmação de pessoas ou grupos sobre outras.	10	3
As relações de poder são influenciadas pelo momento histórico, a cultura da sociedade e pelo gênero.	11	3
Relação de imposição, autoritarismo.	12	2
É um jogo de interesses, individuais ou coletivos, onde há ganhadores e perdedores.	13	2
Capacidade de decidir sobre pessoas ou coisas.	14	11
Ocupar posição de decidir, mandar ou dar ordens, comandar, controlar e direcionar outras pessoas, além de ser servido por elas. Sendo que a quantidade de poder varia conforme a posição ocupada na hierarquia da organização.	15	10
Capacidade de influenciar as decisões das pessoas.	16	9
Capacidade para administrar pessoas ou coisas, sendo a capacidade igual a: nível de conhecimento sobre a área a ser administrada, mais habilidades de relacionamento interpessoal.	17	8
Ocupar posições de projeção social.	18	4
Poder sobrepõe conceitualmente com liderança, comando, chefia e autoridade.	19	3
O poder de uma pessoa dentro da organização é sempre limitado pelo poder do outro e pelas regras da organização.	20	3
Ter autonomia: capacidade de executar trabalho livremente.	21	2
Autoridade e poder são diferentes. Autoridade é um tipo de poder conferido à pessoa em função do cargo ocupado. Já o poder tem como fonte o cargo ocupado na organização e a pessoa (informação, capacidade de influenciar).	22	4
O exercício do poder e da autoridade se sobrepõe em algumas situações, neste caso se confundem.	23	2
Tanto o poder quanto a autoridade podem ser exercidos de forma dominadora ou democrática.	24	1
Como a autoridade está ligada ao cumprimento de tarefas como chefe, não exercê-la numa organização pública torna o chefe passível de processo administrativo.	25	1

TABELA 6 – Categoria: quem possui poder nas organizações na percepção dos entrevistados

Quem possui poder nas organizações	Tema	Freq.
Cargos de liderança, de administração e superiores possuem o poder legítimo.	1	12
Diretores são mais poderosos, têm mais poder de decisão e ganham mais.	2	9
Dono, pois tem voto significativo nas decisões, tem uma diretoria que o ajuda a normalizar a empresa.	3	7
Poderosos e o seu nível de poder conforme a hierarquia da empresa: diretores – médicos acionistas – chefe de enfermagem – auxiliares.	4	6
Professor universitário como formador de opiniões.	5	3
Médicos acionistas, com maior cota, têm mais poder para demitir e para que suas solicitações sejam atendidas.	6	3
Todos possuem capacidade de influência e de dominância.	7	3
Ajudantes não possuem poder na organização.	8	3
Médicos acionistas têm mais poder que a chefe de enfermagem: poder de demitir ou não.	9	2
Médicos mais velhos de casa têm mais poder que os acionistas recém chegados.	10	2
Quem possui poder é definido pela hierarquia da empresa.	11	2
Quem tem acesso a outros poderosos.	12	2
Funcionários unidos seriam os mais poderosos da organização.	13	2
Poder associado á hierarquia de decisões: diretor, vice-diretor, supervisoras e psicólogo.	14	1
Funcionário mais antigo e amigo do dono.	15	1
Como organização pública, não temos chefe, o poder é do estado.	16	1
Opinião do cliente afeta a dinâmica da organização e o resultado do trabalho.	17	2
Poderoso externo à organização: COREN (Conselho Regional de enfermagem)	18	1

TABELA 7 – Categoria: tipos e fontes de poder na percepção dos entrevistados.

Tipo	Fonte	Tema	Freq.
Poder do dinheiro	Na sociedade capitalista ter poder é ter dinheiro, que traz status que traz prazer.	1	9
	Nesta entidade de classe a condição para alcançar títulos de poder é ter dinheiro, ao invés da vocação para defender a classe e de competências pessoais como empreendedorismo e criatividade.	2	6
Poder pessoal das habilidades	Ter poder é uma condição dada pelas habilidades pessoais.	3	9
	Fontes de poder pessoal: liderança.	4	3
	Poder pessoal de argumentação é adquirido e/ou inato.	5	2
	O poder pessoal de influenciar é um dom.	6	2
	Ter poder como consequência da forma como age e vive.	7	5
	Fontes de poder pessoal: atitudes.	8	2
Poder pessoal da conduta	Professores são referência de conduta e valores para alunos.	9	2
	Cultivo da confiança na relação como fonte de poder pessoal.	10	2
	Ser leal com as pessoas como fonte de poder pessoal.	11	2
	Característica pessoal da transparência, do dizer francamente o que pensa como fonte de poder pessoal.	12	1
	Saber ouvir, saber opinar no momento adequado como fonte de poder pessoal.	13	1
	O poder de referência do professor como formador de opinião é uma fonte de poder pessoal e não do cargo.	14	1
	Ser dedicado e comprometido com o trabalho e a organização.	15	1
Poder pessoal do conhecimento	Professores influenciam alunos e toda a sociedade através do conhecimento produzido e informações transmitidas.	16	6
	Poder pessoal do conhecimento é adquirido.	17	1
	Formação acadêmica.	18	1

CONTINUA

CONCLUSÃO

Tipo	Fonte	Tema	Freq.
Poder da posição hierárquica	Ter poder é uma condição dada pelo cargo ocupado para demitir, delegar tarefas, exigir cumprimento de tarefas e normas.	19	21
	O poder é conferido pelo outro, porque esses outros acreditam que a pessoa solucionará os problemas em função do cargo ocupado.	20	7
	Uma das fontes é a legitimidade dada pelo cargo: “eu mando você obedece”.	21	5
	Ter poder é uma condição dada pelos títulos.	22	4
	O grau de poder varia com a posição ocupada na hierarquia.	23	2
	Ser filho do dono possibilita ocupar cargos superiores e ser indicado para sucessão no poder.	24	1
Poder organizacional informal	Fonte de poder do subordinado: executava uma tarefa importantíssima para o setor.	25	2
	Poder dos diretores vem devido à influência em grandes áreas de trabalho, porque são importantes para a empresa.	26	1
	A desunião dos subordinados facilita e favorece os poderosos.	27	1
	O grau de poder varia com a mobilização coletiva das pessoas.	28	1
	A fonte de poder do professor também vem da natureza da organização, pois no caso de uma Universidade é gerar conhecimento.	29	1
	Relações de poder são informais, dinâmicas e nesta organização afeta mais a dinâmica quem conhece as leis que vem do Estado.	30	1
	A rede ampla de contatos confere mais poder a pessoa.	31	1

TABELA 8 – Categoria: estratégias informais utilizadas, pelas chefias e subordinados, para alcançar posições de poder, exercê-la e mantê-la e para reagir frente a outros poderosos, segundo os entrevistados.

	Estratégias informais	Tema	Freq.
Comportamento Político	Comportamento político do diretor: esconde informações dos subordinados quanto às leis que lhes conferem poder, para que eles não se rebelem.	1	5
	Na realidade há ausência de política e presença de politicagem e, ainda, predomínio de maus políticos.	2	3
	Comportamento dos bons políticos – transparência, lealdade, postura ética e cumprimento de promessas.	3	2
	Comportamento dos maus políticos – troca de favores e promessa de troca de favores se for eleito.	4	2
	Política é um gesto elegante de conciliar partes ou de unir divergências.	5	1
	Exercício da política: autoridade pelo exemplo, defende uma ideologia, políticos são verdadeiros e transparentes.	6	1
	Politicagem é um ato voltado para ele mesmo.	7	1
	Exercício da politicagem – troca de favores, uso de falsas promessas e de mentiras.	8	1
	Políticos usam da habilidade de relacionamento interpessoal e da oratória para exercer poder.	9	1
Competência profissional X apadrinhamento	Mostrar competência profissional acentuando seu comprometimento com o trabalho, para os superiores, a fim de alcançar cargos superiores e nele se manter.	10	11
	Exercer a criatividade/innovar no trabalho para ser reconhecido e admirado pelas pessoas.	11	4
	Numa entidade de classe, ocupar cargos mais baixos e, durante seu exercício, mostrar suas qualidades para, com isso, obter a admiração dos outros e ser convidado, no futuro, para ocupar cargos superiores ou participar de uma chapa.	12	3

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

	Estratégias informais	Tema	Freq.
Competência profissional X apadrinhamento	Nesta entidade de classe, participar das reuniões dos associados por convite ou afiliação e, com o tempo, fazer-se conhecido.	13	3
	Participar de processos seletivos sérios para alcançar cargos superiores.	14	2
	Subir sem jogo, apenas com seu trabalho é uma raridade.	15	1
	Ficar em evidência nas competições de vendas (1º lugar) para subir de função ou mudar de cargo.	16	1
	Condição preponderante para subir de cargo: ser indicado por outros poderosos (apadrinhamento).	17	9
	Elogiar, puxar o saco do chefe se este gostar de bajulação.	18	5
	Apadrinhar – superiores privilegiam subordinados que são afins ao seu estilo, promovendo-o.	19	4
	Usar de parentesco e amizades para aproximar-se de poderosos.	20	3
	Se o superior valorizar a qualificação, demonstrar ambições de estudo e correr atrás da qualificação.	21	3
	Ceder ao assédio sexual do superior (a).	22	2
	Relacionar-se com poderosos e realçar, discretamente, seu potencial para ele.	23	2
	O relacionamento com outros poderosos protegem os subordinados das retaliações do superior imediato.	24	2
	Fazer horas-extras para obter admiração dos superiores.	25	2
	Caso o questionamento de uma regra não seja aceito pelo chefe, recorrer a outros poderosos para ter seu interesse satisfeito.	26	1
Alianças	Em cargos eletivos fazer acordos de favores, informais ou explícitos, com outros poderosos e eleitorado, para obter apoio.	27	8
	Manter alianças com poderosos para exercer e manter-se no cargo em detrimento da competência profissional.	28	6
	Supervisor persuade subordinado a ocultarem suas falhas diante de seus superiores para não ser mandado embora.	29	5
	Troca de favores - apoiar as pessoas que te favoreceu no passado.	30	4
	Para se manter no poder supervisores indicam, para ser seu par, apenas, pessoas afins.	31	3
	Coordenadores mantêm relações de amizade com outros superiores e com subordinados para que, no caso de denúncia, terem aliados para defende-los.	32	3
	Fazer alianças para exercer e se manter no poder	33	2
As trocas de favores são estratégias sujas de exercício de poder.	34	1	
Dissimulação e mentiras	Subordinado finge amizade (cumprimentar por obrigação, perguntar sobre familiares, ajudar em determinados momentos), com superior, para manter-se no cargo.	35	10
	O chefe superior faz processo falso de seleção interna: divulga vaga para todos os funcionários se candidatarem, mas com o funcionário já escolhido; faz acordo com o promovido para não divulgar que foi o escolhido; e não dá retorno para os demais candidatos sobre o resultado do processo seletivo.	36	7
	Forjar erros do novo colega, que poderá tomar o seu lugar, para que possam demiti-lo.	37	6
	Empresa utiliza processo seletivo falso para divulgar a idéia de que promove funcionários internos.	38	4
	Esconder os planos de ascensão e informações dos colegas.	39	4
	Culpabilizar colegas por erros não cometidos para que possam ser destituídos do cargo.	40	4
	Há promessas de ascensão de cargo se o funcionário estiver qualificando, mas a empresa parece não cumprir.	41	3
	Para ganhar em cargos eletivos, fazer promessas de gestão em relação a alguma necessidade do eleitorado.	42	3

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

	Estratégias informais	Tema	Freq.
	Comportamento do presidente interessado na projeção pessoal – deixa as pessoas fazerem o trabalho por ele para depois se projetar socialmente e politicamente por meio dos resultados.	43	3
	Diante da ameaça de greve dos funcionários, a Empresa privada obteve informações dos subordinados se fazendo de amiga desarticulando o movimento.	44	3
Dissimulação e mentiras	Superiores, para desarticular subalternos que fazem liderança paralela, provocam a demissão do subalterno forjando notas ruins de desempenho ou irritando-o para que tenha conduta inadequada.	45	2
	Empresa usa de mentiras – cria ideologia de que a empresa é democrática (funcionário é associado e também decide), mas na realidade as decisões já vêm tomadas pelos mais poderosos (diretores e dono).	46	2
	Estabelecer uma amizade falsa, obter informações e depois depreciar o colega para outras pessoas.	47	3
	Funcionários mostravam serviço e cumpriam normas na presença do chefe coercitivo, mas na ausência dele, faziam o contrário.	48	1
	Empresa manipula informações divulgando valores e princípios que não são exercidos por ela na prática.	49	1
	Subordinado passa imagem de bom funcionário para o superior a fim de manter-se no cargo.	50	1
	Empresa ludibria o funcionário, que questiona o processo seletivo falso, com respostas inaceitáveis.	51	1
	Denunciar o abuso de poder sofrido para outros superiores.	52	6
	Denúncia anônima, com dossiê entregue ao órgão superior, da administração inadequada da direção: má utilização e desvios de verbas, postura inadequada e antiética para com os funcionários.	53	6
	Denunciar erros do colega para os superiores a fim de destituir o seu poder para alcançar cargo superior.	54	4
Denúncia	Lideranças estimulam a denúncia para obter informações (erros) e controlar o comportamento dos membros da equipe.	55	4
	Subordinado denuncia erros do superior imediato, para outros poderosos, a fim de prejudica-lo.	56	4
	Supervisor mostra serviço para seu superior denunciando os erros dos subordinados ou demitindo-os.	57	3
	Denunciar a conduta inadequada do chefe aos órgãos superiores.	58	3
	Subordinados e pares reclamam, informalmente, para a gerência, sobre o autoritarismo do supervisor.	59	2
	Supervisores apontam falhas dos colegas para seus superiores, com objetivos de preservar seu cargo.	60	1
	Subordinado faz fofocas do superior imediato para outros poderosos, a fim de prejudica-lo.	61	5
	Fazer fofocas para o colega ser demitido e assim assumir o lugar dele.	62	5
Fofocas	Fazer fofocas acerca do novo colega, que poderá tomar o seu lugar, para que possam demiti-lo.	63	4
	O subordinado, em vez de falar, diretamente, para o chefe coercitivo, caçoava dele pelas costas para os colegas.	64	1
	Empresa desarticula o sindicato divulgando boatos de que são bagunceiros, primam pela desordem e os funcionários, por isso, não devem procurá-lo.	65	1

CONTINUA

CONCLUSÃO

Estratégias informais		Tema	Freq.
Boicote	Numa situação onde o chefe recém contratado, externamente, vai chefiar funcionários antigos, alguns apóiam o novo chefe outros boicotam seu comando.	66	3
	A reação de boicote acontece em função do exercício inadequado de poder: não identificou perfil dos colaboradores, do processo de trabalho e da organização, para montar a equipe de trabalho.	67	3
	Atrapalhar/prejudicar o colega que esteja no seu caminho de ascensão.	68	3
	Informalmente, destituir o superior imediato do cargo desautorizando suas ordens dadas aos subalternos.	69	3
	Reação de boicote dos funcionários antigos ao novo chefe: não passar informações, fazer trabalho mal feito e provocar erros ocasionando o re-trabalho.	70	3
	Diretoria faz boicotes ao trabalho do funcionário que reage estudando as leis, bem como o impede de ter acesso às leis.	71	2
	Funcionário antigo boicotou o comando do novo chefe por que se sentiu preterido pela empresa, pois tinha mais tempo de casa, desejava a chefia e tinha a mesma idade que o novo chefe.	72	2
	Subordinado boicota o trabalho (dormir durante expediente) por estar infeliz com a empresa e com as condições de trabalho.	73	1

TABELA 9 – Categoria: exercício do poder legítimo praticado pelas chefias, na percepção dos entrevistados.

Exercício do poder legítimo praticado pelas chefias		Tema	Freq.
Caracterização geral do uso do poder legítimo	Demitir subordinados por desempenho inadequado.	1	8
	Influenciar a tomada de decisão usando, apenas, o poder legítimo dado pela posição hierárquica ocupada na Empresa.	2	6
	Como superintendente, o seu diferencial foi usar o poder legítimo para valorizar os profissionais operacionais que eram esquecidos nas entidades de classe.	3	3
	Pedir aos subordinados para executarem as tarefas, em vez de mandar e exigir, como forma da solicitação ser atendida, ao mesmo tempo demonstrando igualdade entre chefe e subordinado.	4	3
	Empresa controla o desempenho dos funcionários por meio das avaliações quantitativas e qualitativas, as quais são usadas de forma punitiva.	5	3
	Diretora usa a legitimidade (cargo e por ter sido eleita) para exercer poder e se manter (“não, eu quero que seja do meu jeito!”).	6	2
	Persuadir o subordinado, argumentando logicamente e defendendo as vantagens de suas idéias.	7	2
	Usar do conhecimento acerca das tarefas e do processo de trabalho para exercer poder.	8	1
	Coordenadores fazem pressão na entrevista de seleção para testar o candidato.	9	1
	É direito legítimo e responsabilidade do comandante dizer, não, quando for necessário.	10	1
	Mostrar ao subordinado que toda obrigação pressupõe um direito e um dever, logo as regras precisam ser cumpridas.	11	1
	É obrigação (função legítima) do chefe oferecer suporte material, financeiro e social aos subalternos.	12	1
	Superior imediato pressiona o subordinado para a execução das tarefas.	13	1
	Supervisor usa do poder legítimo para avaliar de forma punitiva o subordinado.	14	1

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Exercício do poder legítimo praticado pelas chefias		Tema	Freq.	
Abuso de poder por meio da legitimidade coerção e Normas	Usa o poder para interesse próprio e com intuito material, em detrimento do interesse coletivo pelo qual foi eleito.	15	11	
	Empresa define regras e metas de desempenho incompatíveis com a realidade de trabalho do funcionário e pune-o (perda de benefícios ou demissão) por descumpri-las.	16	10	
	Supervisor dá ordens onde o subordinado descumprirá uma regra contratual e, isso, ocasionará a demissão do subordinado por justa causa.	17	6	
	Superior imediato (enfermeira chefe) foi negligente com a denúncia da subordinada (auxiliar de enfermagem) em relação ao abuso de poder sofrido com o médico.	18	6	
	Supervisor pune erros cometidos pelos subordinados em situações onde não deu assistência, sem considerar a influência do contexto de trabalho e sem considerar a negligência de informações da empresa.	19	5	
	Diretora é negligente com a equipe e com a instituição – “administra-os como se fosse o quintal da casa dela” e, ainda, usa o poder legítimo para justificar sua negligência.	20	4	
	Ao estar no poder os novos coordenadores exacerbam o poder legítimo – eu sou superior, você é inferior, por isso devem me obedecer.	21	2	
	Comportamentos abusivos do chefe: punir quem não merece ser punido; privilegiar quem deveria ser punido e não cumprir sua palavra.	22	1	
	A empresa divulga que oferece muitos benefícios aos funcionários, mas pune-os nas avaliações tirando-lhes o benefício e, isso, ainda é uma forma de diminuir os gastos da empresa.	23	1	
	A empresa culpabiliza os funcionários pela perda do benefício (“nós oferecemos vários benefícios, vocês é que não encaixaram nos critérios”) sem levar em consideração a sua parcela de responsabilidade.	24	1	
	Empresa beneficia-se de uma regra contratual. Ela estabelece que o funcionário poderá ser punido se não se conectar na hora exata de trabalho, logo esse chega mais cedo e não é remunerado por isso.	25	1	
	Abuso de poder e assédio moral	Assédio moral – usar o poder legítimo para desafogar raiva sobre os subordinados.	26	5
		Descontar o mau humor no subordinado que não tem nada a ver com o problema dele.	27	4
		Médico chama a atenção da auxiliar de enfermagem, de maneira agressiva, na frente do paciente, também médico, culpabilizando-a sem averiguar a situação.	28	1
		Subordinado denegriu a imagem do superior usando a sua raça (negra) e gênero (mulher).	29	1
Como coordenadora diminuir a outra pessoa para mostrar que tem poder.		30	1	
Comportamentos abusivos do chefe: desrespeitar pessoas (rendendo, gritando, se excedendo).		31	1	
Abuso de poder e assédio Sexual	Assédio sexual – usar o poder legítimo pra pressionar os subordinados a ceder aos caprichos sentimentais e sexuais.	32	8	
	Um ambiente de trabalho masculino propicia o assédio sexual às mulheres.	33	5	
	Benefícios da assediada: passa a ter proteção e privilégios do líder (flexibilidade de horários e regras, menos cobranças).	34	2	
	Conseqüências para o subordinado que não aceita o assédio: estagnação no cargo ou demissão.	35	2	
	Contexto que favorece o abuso sexual: subordinadas são jovens, estão no período de experiência e têm medo de perder o emprego.	36	1	
	Como o assediador age: revela seu interesse, implicitamente, para a subordinada, individualmente; expõe, implicitamente, os favorecimentos; e, caso aja denúncia, usa do poder legítimo para desmenti-la e demiti-la.	37	1	
	Benefícios do assediador: mais poder e vida sexual ativa.	38	1	
	Os assediadores e assediados são do gênero feminino e masculino e as relações podem ser tanto heterossexuais quanto homossexuais.	39	1	

CONTINUAÇÃO

Exercício do poder legítimo praticado pelas chefias		Tema	Freq.
	Empresa estabelece as normas e procedimentos, em contrato escrito, e pune, severamente (perda de premiações e demissão), o funcionário que descumprir o contrato.	40	5
	Punir funcionários por advertência, suspensão com perda dos benefícios ou por demissão.	41	4
	Demitir quando o diálogo não funcionou e o funcionário ainda permanece sem cumprir as tarefas, é o recurso extremo e o último a ser usado.	42	3
	Justificativas para usar a demissão: como grupo “um” não vai fazer falta, assim como na ecologia; é melhor eliminar um funcionário que não cumpre tarefas do que mantê-lo para comprometer a dinâmica da equipe e da organização; quando a intenção do subordinado era fazer, realmente, oposição.	43	3
Punição	Superior imediato castiga o subordinado que faz denúncias para o seu superior dando-lhe broncas, isolando-o, “pegando no pé” dele ou demitindo-o.	44	2
	Empresa registra negativamente na avaliação de desempenho dos funcionários os atestados médicos e os atrasos de horário.	45	2
	Diretora provoca medo nos subordinados registrando as advertências em ata.	46	2
	Empresa usa as avaliações de desempenho para punir os funcionários: se não atingir as metas propostas durante cinco meses consecutivos é desligado.	47	2
	Relações de poder são coercitivas, principalmente quanto aos funcionários que tentam modificar a rotina imposta.	48	2
	Empresa corta os benefícios (telefone, internet, convênio médico) de todos os funcionários em função de alguns terem usado-os de maneira inadequada.	49	1
	Supervisor avalia mensalmente a qualidade do trabalho do subordinado, notas abaixo de 85% durante três meses consecutivos, desliga-se o subordinado.	50	1
	Uso da coerção – quem não produzir meta estipulada é demitido – como exercício de poder cruel.	51	1
	Ameaça velada de punição: ou você faz o que é ordenado ou você é mandado embora.	52	1
	Superiores criam bodes expiatórios punindo subordinados que não são afins ao seu estilo.	53	1
	Não se deve usar a demissão quando o subordinado é importante para o processo de trabalho.	54	1
	Não se deve demitir um funcionário alcoólatra, deve-se, antes, requisitar o apoio psicológico para recuperá-lo.	55	1
	Empresa exige dos operacionais níveis de escolaridade superior e inglês fluente, mas não os valorizam com remuneração.	56	1
	Empresa usa de autoritarismo monitorando a execução das tarefas por meio de vários e diferentes supervisores e punindo os erros encontrados.	57	4
	Coordenadores usam de autoritarismo tornando o feedback um momento punitivo.	58	2
Autoritarismo	Os gestores exercem o poder de forma autoritária porque os subordinados necessitam de limites, pois abusam dos benefícios oferecidos pela Empresa.	59	2
	Empresa usa de autoritarismo rastreando os funcionários, por câmera, desde a catraca de entrada, até o banheiro.	60	2
	Empresa usa de autoritarismo determinando e pressionando que sob tantas advertências o funcionário é demitido.	61	2

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Exercício do poder legítimo praticado pelas chefias		Tema	Freq.
Dominação	Exercer poder por dominação: fazer a cabeça do outro, controlar, levar o outro a fazer algo em detrimento do que pensa.	62	5
	Exercer poder por dominação usando da informação - repetir uma mentira várias vezes para que se torne uma verdade.	63	3
	Usar da força física, política ou militar.	64	1
Repressão	Repressão é muito utilizada pelos chefes por meio do uso legítimo do cargo – “eu mando, você obedece”.	65	10
	Usar da repressão: tirar o direito do outro falar, exigir sem ouvir, punir sem ouvir.	66	4
	Opressão e repressão como exercício sujo de poder.	67	4
	O pior tipo de repressão é a exclusão – separação em superiores e inferiores, por meio de salários, tratamentos, ambiente físico, dentre outros.	68	2
Gestão autocrática	Superiores centralizam informações e decisões.	69	11
	Os diretores exigem rapidez na execução das tarefas e cumprimento de tarefas fora do horário de trabalho, além de fazerem maior cobrança no trabalho do analista de TI.	70	5
	Diretora desconhece a rotina de trabalho dos seus subordinados, não oferece apoio, não motiva, não dá feedback, não acompanha.	71	3
	Estabelecer regras sem levantar necessidades mútuas e sem diálogo.	72	3
	Diretora cobra desempenho e condutas adequadas dos subordinados, mas não dá exemplo.	73	2
	O chefe superior só ouve outros poderosos, não dá abertura para as idéias dos subordinados.	74	1
	Diretora toma decisões baseadas na preferência para com funcionários, em detrimento de critérios objetivos como a dinâmica da instituição, a necessidade do cargo e o perfil dos colaboradores.	75	1
	Coordenadora transfere a responsabilidade de resolução de problemas para os colaboradores.	76	1
	Ausência de suporte social (não levantar necessidades dos funcionários e não orientar).	77	1
	Gestão Participativa	Esclarecer que todos têm os mesmos direitos e deveres, inclusive chefes e subordinados.	78
Diálogo como a forma mais adequada e eficiente de exercer poder.		79	12
Exercer o poder para o bem das pessoas, defendendo os interesses da classe que elegeu.		80	10
Numa organização burocrática, onde o poder de tomada de decisão da coordenação é limitado, esclarecer aos funcionários que lhe solicitam soluções, as regras de funcionamento da organização.		81	10
Estabelecer e fazer cumprir as regras de forma coletiva, inclusive pelo chefe, pois uma exceção permite o descumprimento por outros.		82	8
Ser companheiro dos subordinados: estar presente no dia a dia de trabalho; diante dos problemas, deverá levantar necessidades dos subordinados e buscar soluções junto à Empresa; cooperar; fazer as refeições junto aos subordinados e participar de atividades de lazer, extra-trabalho, com os subordinados.		83	6
Como coordenador, estabelecer norte para os funcionários e princípios de gestão.		84	6
Humanizar as relações com os funcionários: estar mais próximo; ouvir mais; delegar com mais confiança; ter relações de confiança e ter clareza quando não ter relação de confiança com alguém; cumprimentar as pessoas; e não gritar com os colaboradores.		85	5
Respeitar o outro, usar empatia.		86	5
Reconhecer a importância e o trabalho do subordinado.		87	4
Dividir lucros com os funcionários.	88	4	

CONTINUA

CONCLUSÃO

Exercício do poder legítimo praticado pelas chefias	Tema	Freq.
As ações e o discurso do comandante devem ser coerentes entre si.	89	3
Ouvir seus subordinados oferecendo espaço para expressarem o que pensam.	90	3
Como executivo, inovar, criar coisas diferentes no trabalho para motivar o colaborador.	91	3
Mostrar para os superiores, os acertos dos subordinados e apaziguar determinados conflitos.	92	3
Conhecer primeiro o perfil dos subalternos e o funcionamento da organização para tomar decisões ou exercer adequadamente o poder.	93	3
Exercício de poder mais democrático – liderança vê as pessoas como bons companheiros, bons parceiros, valoriza seu trabalho, partilha poder com eles, e se predispõe a crescer junto deles.	94	3
Estabelecer regras baseadas nas necessidades dos subordinados e do comandante.	95	2
Somente fazer cobranças aos subalternos se oferecer suporte.	96	2

TABELA 10 – Categoria: estratégias de exercício e manutenção no poder, praticadas pelos superiores, segundo os entrevistados.

Estratégias de exercício e manutenção no poder	Tema	Freq.
As lideranças estimulam a competição individual, por meio das campanhas de vendas, para aumentar os lucros da empresa e para manter a equipe desunida (para não se rebelarem).	1	6
Diretora destitui o poder dos subordinados não definindo funções, não fornecendo informações e cobrando desempenho segundo seus interesses.	2	2
Para destituir o poder dos subordinados e conter oposição	3	2
Conversar com o opositor, ganhar sua confiança e dar exemplo com seu trabalho bem feito.	3	2
Reestruturar a equipe, retirando os opositores e colocando funcionários de sua confiança.	4	2
Diante das reclamações dos subordinados nas reuniões, tomar a palavra na discussão com postura de imponência (voz mais alta e firme), assim dizendo, implicitamente, quem é que manda.	5	2
Remanejar funcionário questionador para funções que exija o seu perfil.	6	2
Demitir, rapidamente, o subordinado que questiona a ordem dada.	7	1
Resolver as divergências com os subalternos dentro do próprio grupo e conversar individualmente com o opositor.	8	1
Influenciar a tomada de decisão dos superiores por meio do conhecimento, da percepção embasada em experiências concretas ou “achismo”.	9	5
Como coordenador somente buscar colaboradores comprometidos e afinados com os objetivos de sua gestão, coesos e confiáveis para se obter uma equipe efetiva.	10	4
Influenciar a tomada de decisão dos superiores por meio da negociação e argumentação.	11	4
Como coordenador, fazer reuniões com a equipe, periodicamente, inclusive para resolver problemas, dar feedback e afinar a equipe.	12	3
Usar supervisores, por serem bem quistas pelos colaboradores, como mediadores e apaziguadores nos conflitos.	13	3
Para obter a adesão dos colaboradores	14	3
Como executivo, definir projeto e metas de trabalho como estratégia motivadora para obter a adesão dos colaboradores.	14	3
Adaptar a linguagem do pedido ao perfil do subordinado, como forma adequada de ser atendido.	15	2
Fazer eventos para mostrar para as pessoas que se está fazendo algo em benefício delas e manter-se no poder.	16	2

CONTINUA

CONCLUSÃO

Estratégias de exercício e manutenção no poder		Tema	Freq.
Para obter a adesão dos colaboradores	Empresa oferece premiações e bonificações semestrais para funcionários que atingirem metas de produtividade.	17	2
	Como federação das entidades de classe oferecer qualificação e assessoria jurídica para as co-irmãs e seus associados.	18	2
	Valorizar o funcionário interno, nomeando-o para cargos de chefia, ao invés de buscar outros profissionais externos à organização.	19	1
	Oferecer idéias que estejam de acordo com o que as pessoas desejam, tanto superiores quanto subordinados, como forma de obter sua adesão.	20	1
	Exercício sutil do poder por meio da internalização de valores e princípios da organização nos treinamentos introdutórios, o que molda o pensamento e as ações dos funcionários de acordo com os interesses da empresa.	21	1
	Dominar os funcionários usando especialistas (psicologia empresarial) para moldar o comportamento dos funcionários de acordo com os interesses da empresa.	22	1

TABELA 11 – Categoria: reação dos subordinados ao exercício do poder e estratégias para lidar com os superiores, segundo os entrevistados.

Reações e estratégias para lidar com os superiores		Tema	Freq.
Caracterização Geral	A reação do subordinado depende da forma como as chefias exercem seu poder – bom colhe bom, ruim colhe ruim.	1	4
	Funcionários reagem de maneira diferente e de forma velada, em relação à denúncia contra a direção: os que são contra a direção, buscam justiça e os que são a favor, estão revoltados.	2	2
	Colaboradores possuem reações diferentes em relação ao comando da diretora: alguns odeiam, outros amam e outros são indiferentes.	3	2
	Colaboradores demonstram agressividade ao receber feedback de um supervisor desconhecido, ríspido e intolerante.	4	1
	Colaboradores demonstram tranquilidade e se dispõem a melhorar diante de um feedback de um supervisor conhecido e amigo.	5	1
	Há funcionários que produzem pouco ou muito, independente da autoridade do chefe.	6	1
Ficar e obedecer	O medo de ir contra os superiores e perder o emprego faz com que os subordinados obedeçam, mesmo diante do abuso de poder.	7	14
	Diante do poder legítimo do chefe, a saída é obedecer-lo.	8	7
	Associados reclamam entre si das decisões tomadas pelos poderosos, mas não se organizam para lutar, não questionam, simplesmente, obedecem.	9	7
	Funcionários obedecem porque desconhecem estratégias de organização enquanto classe.	10	5
	A comodidade influencia na reação de obediência em relação aos superiores.	11	4
	Diante de um chefe sem capacitação, o colaborador executa a ordem e depois faz de novo, porque sabe que vai dar errado, pois tem mais conhecimento técnico que o chefe.	12	3
	Senso de servidão faz com que as pessoas obedeçam aos superiores.	13	2
	Diante de um chefe sem capacitação, o colaborador acata a ordem e os procedimentos do chefe, mas pelas costas faz do seu jeito, pois o que importa é o resultado.	14	2
	Quando o chefe exerce o poder com argumentação lógica, o subordinado executa a ordem de bom grado, além de ter a liberdade para opinar e discutir.	15	1
	Subordinados executam os trabalhos, insatisfeitos, diante da coerção.	16	1

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Reações e estratégias para lidar com os superiores		Tema	Freq.
Ficar e enfrentar	No caso de abuso de poder sofrido por outro superior, conversar primeiro com o superior imediato para que ele resolva o problema.	17	6
	A não necessidade do emprego e a visão de outras possibilidades de trabalho geram coragem no funcionário para expressar o que pensa, para o superior que exerce o poder de forma coercitiva.	18	5
	Funcionário busca informações com outras pessoas na instituição e em órgãos superiores para saber dos seus direitos e deveres, a fim de se proteger da postura inadequada da direção.	19	4
	Quando o chefe estabelece regras sem levantar necessidades mútuas e sem diálogo, o subordinado reage questionando a regra e mostrando sua necessidade.	20	2
	Como colaboradores, modificar as conservas (regras impostas pelo Estado e pela diretoria) por meio das brechas na lei, sendo uma delas o livre arbítrio administrativo dado pelo Estado à instituição.	21	2
	Funcionários buscam pleitear cargos de liderança para não sofrerem abusos de poder como subalternos.	22	2
	A vontade de ficar na organização e o gosto pelo que faz induz subordinados a enfrentar o exercício de poder inadequado da diretoria.	23	1
	Funcionária, diante de uma pergunta do superior sobre seu trabalho, respondeu que não sabia, mas se propôs a solucionar.	24	1
	Estudar as leis que vem do Estado e o regimento interno da instituição para ter livre arbítrio e mobilidade no cargo.	25	1
	Diante de um chefe sem capacitação, o subordinado argumenta com o supervisor imediato para que, por sua vez, argumente com o chefe, já que esse ouve o supervisor.	26	1
Persistir no trabalho mesmo diante do cerceamento da autonomia, por parte da diretoria.	27	1	
Ficar e opor-se	Não cumprir tarefas e regras estabelecidas.	28	4
	Funcionários resistem ao comandante por falta de conhece-lo.	29	3
	Funcionários resistem ao novo tipo de gestão.	30	3
	É um direito fazer abaixo assinado junto ao órgão superior para destituir a diretoria inadequada ou para reivindicar direitos.	31	3
	Numa empresa privada, funcionários ameaçam ou fazem greve reivindicando melhores salários e mais benefícios.	32	3
	Depois de tentar outras estratégias contra o abuso de poder, alguns funcionários fazem liderança paralela (opõe-se ao comando do superior influenciando outros colegas) para ser demitido.	33	2
	Reação de oposição – não cumprir horários de trabalho e incentivar colegas a não cumprirem.	34	1
	Subordinados numa reunião desorganizam a pauta, mudando de assunto, para breçar a tomada de decisão.	35	1
	Funcionários usam o atestado médico – “dois meses por depressão” - para punir a Empresa contra o seu autoritarismo (“se a empresa não me valoriza, então eu também vou...”).	36	1
	Funcionários abusam dos benefícios (telefone, internet, convênio médico) oferecidos pela Empresa, usando-os de maneira inadequada.	37	1
Ficar e conformar	Muitos funcionários desistem de lutar contra os abusos de poder e se resignam.	38	2
	Mesmo sob tanta pressão, muitos funcionários trabalham doente porquê se levar atestado ou chegar atrasado isso será registrado na avaliação de desempenho e dependendo da quantidade de advertências poderá ser demitido.	39	2
	Comprometimento com o trabalho e o retorno positivo da clientela mantém funcionários na instituição em detrimento do estilo inadequado da diretoria.	40	2
	Conformar com as leis e regras impostas pelo Estado.	41	1

CONTINUA

CONCLUSÃO

Reações e estratégias para lidar com os superiores		Tema	Freq.
Ficar e conformar	Funcionários permanecem na Empresa, mesmo diante dos abusos de poder, porque têm esperança de que a Empresa vai mudar.	42	1
	Benefícios de ficar nesta organização e suportar o abuso de poder: salário e flexibilidade de horários para cursar faculdade.	43	1
	Benefícios que faz manter o subordinado na organização: formação acadêmica, cursos de inglês, possibilidade de viajar para o exterior.	44	1
Sair da Empresa	Abandonar o cargo de chefia diante da oposição dos funcionários antigos, por não perceber apoio por parte de seus superiores, por não desejar seguir carreira na área e por não desejar pertencer a essa organização.	45	2
	Diante do autoritarismo funcionários desejam sair da Empresa.	46	1
	Quando o chefe estabelece regras rígidas sem levantar necessidades mútuas, os subordinados poderão sair da organização.	47	1
Estratégias para lidar com os superiores	Diante do autoritarismo da Empresa e dos superiores, o melhor seria conversar com os superiores para resolver os problemas, não os levando para casa e, conseqüentemente, não adoecendo e pegando atestados.	48	4
	Diante do assédio sexual masculino, não aceitar presentes, ir para o trabalho com vestimentas sem decotes, reagir com bom humor, agradecer os galanteios e mentir que possui namorado.	49	3
	Não ser dedo duro, ser boa funcionária e não ter intenção de prejudicar superior imediato são critérios importantes para subordinado ser ouvido por outros superiores no caso de alguma denúncia.	50	3
	Não atender solicitações, dos superiores, que se enquadram em abuso de poder, por exemplo, levantar de madrugada para resolver solicitações dos superiores.	51	2
	Buscar conhecimento e informações sobre suas tarefas para argumentar com seu superior.	52	2
	Como subordinado, conhecer as preferências de cada superior e adaptar seu comportamento ao estilo de cada um.	53	1
	Para obter a admiração dos superiores, atender as suas solicitações mesmo sendo um sacrifício pessoal.	54	1
	Como subordinado, executar apenas as solicitações dos superiores que estejam dentro dos seus limites de valores e habilidades, para ser respeitado por eles.	55	1
	Não ser submisso ou coitado diante dos chefes, pois poderá ser destruído por eles.	56	1
	Assumir uma postura diante do superior verbalizando que sabe o que faz e fala.	57	1
Não deixar o superior te desvalorizar ou humilhar.	58	1	
Buscar novas oportunidades de trabalho para diminuir a dependência do emprego e a sujeição ao chefe coercitivo.	59	1	
Formas de romper com as estratégias sujas de exercício de poder: ser diferente dos demais; lutar pelo justo; ser justo; influenciar outras pessoas para que, também, sejam justas; agir com criatividade.	60	1	

TABELA 12 – Categoria: conseqüências das relações de poder estabelecidas, na percepção dos entrevistados.

Conseqüências	Tema	Freq.
Positivas	A postura de companheirismo da coordenadora aumentou a satisfação do subordinado que aumentou a produtividade e qualidade do trabalho e, por fim, aumentou o lucro da empresa. E tudo isso serviu para que a coordenadora fosse promovida.	1 5
	Ouvir e dar espaço para os subalternos falarem aumenta a confiança, a valorização, a autoestima e o crescimento da equipe e da empresa.	2 1

CONTINUA

CONCLUSÃO

Conseqüências		Tema	Freq.
Positivas	Cultivar o amor nas relações profissionais traz mais resultado – funcionário estará mais satisfeito e produzirá mais.	3	1
	O uso de estratégias cooperativas para exercer poder provoca harmonia e aumenta a satisfação do trabalhador.	4	1
Negativas	A maioria dos funcionários leva os problemas, advindos do autoritarismo da Empresa e dos superiores, para casa, adoecem e pegam atestados.	5	4
	Afastamentos por males psicológicos: estresse no trabalho, depressão, neurose dos teleatendentes e síndrome do pânico.	6	4
	Subordinados ficam angustiados diante do comando inadequado da diretoria.	7	4
	O uso da repressão cria uma atmosfera de medo na equipe e uma representação negativa do superior.	8	4
	Conseqüências da sindicância para a diretoria: diretora perde o poder e o sentido, pois funcionários não lhe conferem poder e o poder de decisão foi transferido para órgão superior que nomeou outro dirigente provisório.	9	3
	Colaboradores ficam insatisfeitos diante de um processo seletivo falso.	10	2
	Funcionários somatizam (diarréia, dores de cabeça, problemas nas cordas vocais, dentre outros) diante dos abusos de poder.	11	2
	Exercício de poder autoritário provoca aumento de estresse, adoecimento dos funcionários, aumenta número de atestados e diminui a produtividade.	12	2
	Organização pública está sob sindicância (espaço físico, normas, procedimentos e as relações são avaliadas) de órgãos superiores em função da denúncia de abuso de poder.	13	2
	Conseqüências da sindicância para funcionários: perda da autonomia para desempenhar funções; perda de posições hierárquicas; demissões; aumenta nível de estresse; insatisfação; perda de benefícios e regalias; alguns funcionários deixaram de trabalhar e outros, por serem comprometidos com o trabalho, contornam a situação e mantêm ritmo de trabalho.	14	2
	Conseqüências da sindicância para a empresa: perda da coesão grupal; desorganização da instituição; aumento de fofocas; aumento de boicotes às tarefas; diminuição de atendimentos à comunidade; estagnação das atividades e incerteza das decisões administrativas.	15	2
	Empresa perde na qualidade e produtividade do serviço em função do exercício de poder coercitivo, pois os funcionários descumprem regras para atingir metas estipuladas.	16	2
	Subordinados ficam doentes e pegam atestado diante das estratégias punitivas do chefe.	17	1
	Exercício de poder coercitivo provoca insatisfação no trabalhador, aumenta o nível de estresse que aumenta as somatizações, o número de atestados, havendo maior rotatividade de funcionários e mais despesas saúde.	18	1
	Subordinados ficam desesperados diante das exigências da empresa e a falta de suporte da chefia.	19	1
	Hipótese de suicídios, de funcionários, provocados pelo contexto de abuso de poder.	20	1
	No teleatendimento há casos de infecção urinária, porque os funcionários evitam tomar água e precisam prender a urina, pois possuem apenas uma pausa durante o trabalho.	21	1
	Decisões tomadas, baseadas na preferência afetiva por determinado funcionário e não por critérios objetivos, desestimulam os funcionários fazendo com que falem ao trabalho e alunos não vão à escola por falta de professores.	22	1
	O uso de estratégias competitivas para exercer poder provoca desgaste das relações interpessoais, desestimula as pessoas e favorecem poucos.	23	1
	Se o superior deixar de ser honesto e claro com as pessoas perderá o poder perante elas.	24	1
Se o superior deixar de ser leal e propagar uma informação obtida na confiança, perderá o poder perante os outros.	25	1	
Se o superior exercer o poder em benefício próprio em detrimento dos interesses do grupo, perderá o poder perante o grupo.	26	1	

TABELA 13 – Categoria: motivos que levam as pessoas a se envolverem nos jogos de poder para ocupar posições superiores e nelas se manterem, na percepção dos entrevistados.

Motivos	Tema	Freq.	
Benefícios de ocupar posições de comando	Dinheiro (ganhar mais, salário melhor).	1	19
	Ser o centro das atenções, ter status (social ou político).	2	9
	Mandar, maior influência sobre pessoas.	3	5
	Ser favorecido, ter necessidades e desejos atendidos.	4	4
	Tomar decisões.	5	3
	Horário de trabalho melhor, flexível, com maior duração.	6	2
	Ser respeitado.	7	2
	Crescimento profissional.	8	1
	Baixa pressão para executar tarefas.	9	1
Necessidade de poder	Interesse e ambição pelo poder levam a pessoa a alcançá-lo, exerce-lo e nele se manter a qualquer preço.	10	9
	A pessoa joga “sujo” por necessidade de autoafirmação ou de superioridade, devido ao sentimento de inferioridade (autoconceito negativo de si mesmo).	11	5
	A necessidade de exercer e mostrar o seu poder é uma condição pessoal e individual, alguns demonstram outros não.	12	4
	Poder como necessidade pessoal, a qual é sentida por uns e não por outros.	13	3
	Poder é desejado obsessivamente por uns e não por outros.	14	3
	Desejo pessoal como motivador para ocupar cargo de direção.	15	3
	A inveja influenciando no uso do jogo sujo – “se eu não estou bem, o outro também não deverá estar”.	16	3
	O não controle da embriaguez de ocupar posição de poder, o alto envolvimento com o poder e a necessidade individual de exercer domínio sobre outros influenciam no exercício inadequado do poder.	17	2
	A pessoa exerce o poder, em forma de dominação ou não, se tiver essa necessidade ou se esse for seu objetivo (intenção/querer).	18	2
	Todos buscam o poder, no sentido de conquistar o que se deseja e com isso obter benefícios.	19	2
	Lutar por cargos políticos e administrativos dentro da organização como manifestação dessa necessidade individual de poder.	20	2
	A condição de afirmação e dominância como necessidade individual, característica comum das pessoas.	21	1
	A vontade de ocupar cargos de poder levam funcionários a busca-los.	22	1
	Necessidade de projeção leva a pessoa a buscar poder.	23	1
	A necessidade de poder ou sentimento de superioridade influencia as pessoas a buscarem posições de poder e justifica porque muitos gostam de exercer domínio sobre outros.	24	1

TABELA 14 – Categoria: características das organizações que afetam as relações de poder, na percepção dos entrevistados.

Características da organização	Tema	Freq.	
Organograma e hierarquia	Ausência de delimitação de cargos e funções permite o boicote do trabalho da equipe multidisciplinar (psicólogos) e facilita a emergência de poderosos centralizando o poder e criando leis.	1	7
	Função dos operacionais é elaborar projetos e executá-los para dar sustentação ao presidente. Já a função do presidente é representar política-institucionalmente a entidade.	2	5
	A mobilidade hierárquica dos níveis intermediários de coordenação propicia o jogo sujo de boicote por parte dos subalternos para destituir o poder do superior e até para obter o cargo dele.	3	4

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Características da organização		Tema	Freq.
Organograma e hierarquia	Organização possui uma hierarquia de poder teórica e real (informal). Teórica: diretor - equipe administrativa (pedagógica mais multidisciplinar) – professor – auxiliar de serviços gerais. Real: diretor – supervisor – equipe multidisciplinar – professores, auxiliar de serviços gerais.	3	3
	Teoricamente equipe pedagógica (supervisoras) e equipe multidisciplinar (psicólogos, fisioterapeutas, dentre outros) possuem a mesma importância e o mesmo poder administrativo, mas informalmente por ser instituição de ensino, a equipe pedagógica (supervisoras) tem mais poder.	4	3
	Função formal do diretor: traduzir as leis que vem do Estado. Informalmente o diretor centraliza o poder e cria leis de acordo com seus interesses.	5	3
	Empresa cliente possui 20 diretores executivos e o analista de TI se reporta diretamente a eles e aos outros cargos.	6	3
	Hierarquia da empresa: diretores – médicos acionistas – chefe de enfermagem – auxiliares de enfermagem. Em paralelo, diretores contrataram um administrador que não é médico para administrar consertos e reforma do hospital.	7	3
	Formalmente o governador do Estado é o chefe da organização e o diretor representaria a instituição perante o Estado. Informalmente o diretor é o chefe.	8	2
	Há baixa presença de disputas de poder em função da falta de cargos superiores na hierarquia da empresa.	9	2
	Hierarquia de uma pró-reitoria: pró-reitor e diretores.	10	2
	Mobilidade hierárquica propicia aos funcionários alcançarem cargos superiores.	11	2
	O reitor tem uma função política-institucional.	12	2
	Os servidores são divididos em técnicos e docentes. Professores têm flexibilidade de horário, funcionários têm horários fixos para serem cumpridos.	13	2
	Condições de trabalho dos operacionais: rigidez na rotina de trabalho e nas regras, além de ganharem menos.	14	2
	Hierarquia da organização: reitor (é eleito e chefe de todos) – chefias imediatas nos institutos da organização.	15	1
	Hierarquia da empresa: superintendente – diretor – coordenador – gerente – supervisor – atendente.	16	1
	Hierarquia da Empresa de TI: chefe superior – supervisores – operadores help desk.	17	1
	Nesta empresa cliente, o cargo de analista de TI se reporta diretamente ao diretor da Empresa de TI.	18	1
	Ausência de mobilidade hierárquica não permitem disputas de poder entre os diretores.	19	1
	Hierarquia da empresa: presidente no Brasil e América Latina – vice-presidente no Brasil e América Latina – diretores – gerentes – supervisores – auxiliares operacionais – operacionais.	20	1
	Hierarquia da Empresa numa central de atendimento: coordenador – gerente – supervisor – atendente. Em paralelo tem-se o RH que coordena todos, depois a administração financeira e o administrativo, e no topo, os diretores.	21	1
	Condições de trabalho dos cargos de administração: ganham mais, regras e rotinas de trabalho mais flexíveis.	22	1
	As diferenças das condições de trabalho entre os cargos hierárquicos criam “os mais poderosos” e o desejo nas pessoas em alcançar esses cargos.	23	1
	Hierarquia de títulos dessa entidade de classe no estado: presidente – vice-presidente – diretores – conselheiros fiscais.	24	1
	Estrutura das entidades de classe: operacional (executivos e funcionários contratados) e representação política (presidente e diretoria eleitos).	25	1

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Características da organização		Tema	Freq.
Organograma e hierarquia	O professor além de influenciar alunos também coordena funcionários que os ajuda nos seus projetos de pesquisa.	26	1
	Supervisor coordena 25 atendentes e gerentes coordenam grande número de supervisores e atendentes.	27	1
	Cargo de teleatendente: é o mais baixo na hierarquia, sua função é atender diretamente o cliente, tem jornada de trabalho de 6 horas.	28	1
	Cargo de supervisor: coordenar o processo de atendimento e, aproximadamente, 20 a 40 pessoas.	29	1
Práticas de seleção e contratação	Critérios para admissão por contrato: primeiro é o tempo de estado; depois, ser mais velho em idade, mais títulos, mais cursos na área. Esses critérios de seleção não permitem verificar a competência do profissional.	30	5
	Processo atual de seleção de novos supervisores: supervisor imediato indica um subalterno para o processo que inclui teste de conhecimento específico, dinâmica de grupo, entrevista e curso de formação numa chácara.	31	5
	Critérios para ser indicado para seleção de supervisores: apresentar bom serviço, ter habilidades para executar função almejada e, o mais importante, ter bom relacionamento com o superior imediato.	32	3
	Processo seletivo falso: empresa abre processo seletivo formal para cargos de comando, mas já têm o escolhido vindo por indicação.	33	3
	Motivos para utilizar a indicação: não ter tempo hábil para selecionar, incerteza se o perfil dos candidatos preencheria os pré-requisitos e por permitir a obtenção de funcionários habilitados e adaptados à política da empresa.	34	3
	O diretor é eleito pela comunidade. Critérios para candidatar a diretor: experiência e tempo de serviço	35	3
	Empresa valoriza a indicação por amizade em detrimento da competência em conhecimento para ocupar cargos de comando.	36	3
	Tempo de mandato dos presidentes e sua diretoria são de 2 anos. Mas há presidentes que buscam se manter no poder por vários mandatos.	37	3
	Pró-reitor é eleito e, geralmente, os diretores são cargos de confiança.	38	2
	O presidente e a diretoria dessa entidade e das co-irmãs no estado são eleitos por voto somente pelos comerciantes associados. E 90% dos diretores são donos de empresas ricas.	39	2
	Formas de admissão nesta organização: contrato ou concurso.	40	2
	Os cargos superiores são nomeados pelo diretor (dono).	41	2
	Os cargos de escritório são preenchidos por contratação externa.	42	1
	Os cargos técnicos são efetivos e os cargos de gestão são eletivos e passageiros.	43	1
	Supervisores são selecionados dos atendentes e por meio de indicação.	44	1
	Os diretores são médicos eleitos pelos acionistas para administrar a organização e a parte de finanças do hospital.	45	1
	Processo de seleção interno para subir de nível é muito desgastante: dinâmica, entrevista, testes psicológicos, teste de informática e teste de inglês.	46	1
A empresa utiliza, segundo seus interesses, um processo sério ou por indicações.	47	1	
Critérios formais de seleção de supervisores: seis meses como atendente, habilidade interpessoal e conhecimento específico das tarefas a serem executadas.	48	1	
Processo antigo de seleção para supervisores (candidato se inscrevia pela intranet e realizava o processo) foi inviável em função da quantidade de candidatos e porquê havia indicação velada.	49	1	

CONTINUA

CONTINUAÇÃO

Características da organização		Tema	Freq.
Normas e Procedimentos	É uma empresa burocrática, autoritária e punitiva.	50	6
	É uma organização muito burocrática que dificulta o exercício de poder das coordenações na resolução de problemas.	51	4
	A burocracia impede as pessoas de burlar o sistema para interesses próprios (“jogos sujos”).	52	3
	Burocracia (Estado determina as leis, normas) limita a autonomia na execução das tarefas.	53	2
	Coordenadores não podem demitir subordinados por serem concursados, mas os colocam à disposição para outros departamentos.	54	1
	Auditorias constantes impede a presença de jogos sujos.	55	1
Um plano de carreira definido impede a presença de jogos sujos.		56	1
Relações sócio-profissionais (competição X cooperação)	O ambiente de trabalho é de desunião, discórdia, brigas e fofocas porque um reclama do serviço do outro, determinados funcionários escoram serviço no outro, não há cooperação e não há diálogo.	57	7
	Os objetivos dos operacionais são diferentes dos presidentes e diretoria. Os operacionais defendem os interesses da classe e o presidente/diretores buscam projeção política.	58	3
	No projeto onde trabalha, as relações interpessoais são de companheirismo e amizade. Esse ambiente influencia na ausência de disputas entre colegas.	59	3
	Um ambiente de trabalho sujo por natureza (apelo à sedução e ao assédio sexual, corrupção, comportamentos imorais) influencia as pessoas a utilizarem as mesmas estratégias sujas para se proteger ou alcançar poder ou exercer poder.	60	2
	Os membros operacionais são desprovidos de vaidade, são coesos e alegres e sempre buscam melhorias para a entidade. A maioria dos presidentes e diretores pensam em utilizar a entidade para satisfazer interesses próprios.	61	2
	Empresa promove campanhas de competição e não de trabalho em equipe, o que estimula os colegas puxarem o tapete do outro.	62	2
	Nesta empresa há um ambiente de competição normal como em todas as empresas: ninguém tem amigo, existem as traíras.	63	1
	Não há competição entre os atendentes para ocupar cargos de supervisão e de assistente operacional.	64	1
	Variáveis que determina ambiente de companheirismo: postura da gerência e das pessoas e a cultura do projeto.	65	1
	Na enfermagem o ambiente de trabalho é competitivo, as pessoas são motivadas a buscar o cargo superior de enfermeira (o) chefe.	66	1
	Relações interpessoais do turno da tarde era tranqüilo.	67	1
	Nesta empresa, há inúmeros casos em que os funcionários querem tomar o cargo de poder que é do outro.	68	1
	O Setor de vendas é o mais competitivo.	69	1
	Relações interpessoais do turno da manhã tem rixinhas entre os membros.	70	1
Tamanho e ramo de atividade das organizações	Por ser uma grande empresa e multinacional, ela vê o ser humano como objeto e mais um número.	71	5
	Por ser grande empresa estimula a agressividade e competitividade.	72	3
	Quanto menor a organização menor a presença de jogos sujos.	73	2
	Esta empresa cresce continuamente em função do seu ramo de atividade, logo precisa selecionar constantemente novos líderes (supervisores) e novos atendentes.	74	2
	Empresa possui aproximadamente sete mil funcionários, logo a quantidade de associados dificulta a ascensão a cargos superiores.	75	2
	Representatividade econômica-social da classe: emprega mais de seis milhões de pessoas.	76	1
	Crescimento rápido da Empresa permite anomalias no gerenciamento, há encarregados desqualificados gerenciando pessoas qualificadas.	77	1
	Representatividade da entidade de classe no estado: possui 106 mil comerciantes associados.	78	1

CONTINUA

CONCLUSÃO

Características da organização		Tema	Freq.
Tamanho e ramo de atividade das organizações	Em função da natureza financeira das suas atividades, a empresa monitora os funcionários com câmeras espalhadas pela empresa, gravação da movimentação do programa e gravação da conversa com o cliente.	79	1
	O segmento desta empresa é caracterizado por mão de obra jovem e isso favorece o assédio sexual.	80	1
Cultura das empresas e do país	A Cultura das empresas japonesas valoriza os funcionários independentemente do cargo hierárquico.	81	1
	Nas empresas japonesas as relações de poder são menos assimétricas: salário de um faxineiro é apenas 10 vezes menos que o do Diretor e todos os funcionários, independente da hierarquia, fazem refeições no mesmo lugar.	82	1

TABELA 15 – Categoria: características pessoais que influenciam nas relações de poder, na percepção dos entrevistados.

Características pessoais		Tema	Freq.
Caracterização geral	Jeito afetivo e a sinceridade da gestora fazem com que relacione com os colaboradores de forma companheira.	1	5
	A autoconfiança faz com as pessoas reagem de forma tranqüila diante do jogo “sujo”.	2	5
	O uso de determinadas estratégias para alcançar e exercer poder depende de quem é o superior e quem é o supervisionado.	3	4
	Se o subordinado tiver medo de falar o que pensa faz fofocas, mas se gosta de falar discute abertamente com o superior.	4	3
	A insegurança em partilhar o poder e a rigidez faz com que a diretoria exerça o poder de forma centralizadora.	5	3
	Os superiores por serem educados, ricos e de nível cultural alto não agridem os colaboradores e avaliam as pessoas antes de se posicionarem.	6	3
	O desapego ao cargo e a consciência de que o poder é transitório permitem que a pessoa não se sinta ameaçada diante dos jogos de poder.	7	2
	Há baixa presença de disputas de poder em função do baixo nível de escolaridade dos funcionários.	8	2
	Falta de cultura como um despreparo para gerenciar.	9	2
	Ter sido operacional ofereceu melhor condição de exercer o poder como superintendente, pois tem empatia com os subordinados.	10	1
	O aluno jovem e em processo de formação de personalidade exige que o professor exerça o poder de referência.	11	1
	A falta de interesse dos subordinados em contra-argumentar com a chefia facilita o exercício de poder.	12	1
	O fato dos superiores serem educados e compreensivos possibilita aos subordinados reagirem com argumentação lógica diante dos problemas.	13	1
	O medo dos líderes naturais e formais perderem seu lugar de poder propicia disputas e a presença de jogos sujos dentro da equipe de trabalho.	14	1
	Baixo nível de escolaridade como um despreparo para gerenciar.	15	1
	Quanto maior o nível de inteligência, maior o grau de escolaridade e mais experiência de vida tiverem as pessoas num ambiente de trabalho, maior a presença de jogos de poder.	16	1
Valores	Pessoas idealistas exercem o poder em prol dos outros.	17	8
	Valores pessoais que influenciam no exercício de poder (pessoal ou do cargo): solidariedade, humildade, simplicidade e igualdade.	18	7
	Pessoas individualistas exercem o poder em benefício próprio.	19	7
	O exercício de poder em forma de dominação ou doação depende dos valores familiares, religiosos e sociais da pessoa.	20	5

CONTINUA

CONCLUSÃO

Características pessoais		Tema	Freq.
Valores	Os valores são construídos – nascem na família e são modificados ao longo da vida – porém, a família tem um peso maior.	21	3
	Os princípios pessoais de que as pessoas devem ser respeitadas e que a ascensão de cargos deve vir pela competência profissional, determina a não utilização de jogos sujos (assédios, favores).	22	2
	Se a pessoa é ética sua liderança também vai ser ética.	23	1
	A forma de exercer poder pelo diálogo é um princípio pessoal do comandante.	24	1
Habilidades interpessoais	A habilidade de negociar e conciliar interesses são características da gestora companheira.	25	4
	Ingenuidade e inabilidade para jogar impedem de entrar no jogo de poder.	26	3
	Ser maleável e flexível como característica pessoal importante para exercer poder.	27	2
	A criatividade do coordenador influencia no seu exercício de poder.	28	2
	Incapacidade para dialogar e dar idéias como um despreparo das pessoas para gerenciar.	29	2
	A percepção inadequada da diretoria e a falta de discernimento, em relação à instituição, influenciam na maneira como exerce seu poder.	30	2
	Coordenador deve ter a sensibilidade perceptiva para identificar a intenção dos comportamentos velados dos subordinados, se são para prejudica-lo ou não.	31	1
	Malícia e capacidade de conciliar diversos interesses são características importantes para ganhar no jogo de poder.	32	1

ANEXO A – Parecer do Comitê de Ética



Universidade Federal de Uberlândia
 Pró-Reitoria de Pesquisa e Pós-Graduação
 COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA - CEP
 Av. João Naves de Ávila, nº 2160 - Bloco J - Campus Santa Mônica - Uberlândia-MG -
 CEP 38400-089 - FONE/FAX (034) 239-4131

PARECER DO COMITÊ DE ÉTICA EM PESQUISA Nº 001/05


Projeto Pesquisa: *“Jogos de poder nas organizações de trabalho: construção e validação de uma escala de medida”*

Pesquisador Responsável: Carliene Freitas da Silva

De acordo com as atribuições definidas na Resolução CNS 196/96, o CEP manifesta-se pela aprovação, do projeto de pesquisa proposto.

Situação: Projeto aprovado.

Uberlândia, 03 de janeiro de 2005.


 Prof. Dra. Sandra Terezinha de Farias Furtado
 Coordenadora do CEP/UFU

Orientações ao pesquisador:

(Para parecer Aprovado ou Aprovado com Recomendações)

- O sujeito da pesquisa tem a liberdade de recusar-se a participar ou de retirar seu consentimento em qualquer fase da pesquisa, sem penalização alguma e sem prejuízo ao seu cuidado (Res. CNS 196/96 - Item IV.1.f) e deve receber uma cópia do Termo de Consentimento Livre e Esclarecido, na íntegra, por ele assinado (Item IV.2.d).
- O pesquisador deve desenvolver a pesquisa conforme delineada no protocolo aprovado e descontinuar o estudo somente após análise das razões da descontinuidade pelo CEP que o aprovou (Res. CNS Item III.3.z), aguardando seu parecer, exceto quando perceber risco ou dano não previsto ao sujeito participante ou quando constatar a superioridade de regime oferecido a um dos grupos da pesquisa (Item V.3) que requeriram ação imediata.
- O CEP deve ser informado de todos os efeitos adversos ou fatos relevantes que alterem o curso normal do estudo (Res. CNS Item V.4). É papel do pesquisador assegurar medidas imediatas adequadas frente a evento adverso grave ocorrido (mesmo que tenha sido em outro centro) e enviar notificação ao CEP e à Agência Nacional de Vigilância Sanitária – ANVISA – junto com seu posicionamento.
- Eventuais modificações ou emendas ao protocolo devem ser apresentadas ao CEP de forma clara e sucinta, identificando a parte do protocolo a ser modificada e suas justificativas. Em caso de projetos do Grupo I ou II apresentados anteriormente à ANVISA, o pesquisador ou patrocinador deve enviá-las também à mesma, junto com o parecer aprovatório do CEP, para serem juntadas ao protocolo inicial (Res. 251/97, item III.2.e). O prazo para entrega de relatório é de 120 dias após o término da execução prevista no cronograma do projeto, conforme norma da Res. 196/96 CNS.