

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS: ATUALIZANDO O DEBATE SOBRE O PODER

RICARDO VINICIUS CORNÉLIO DOS SANTOS E CARVALHO
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS - UFMG

VINÍCIUS SILVA LIMA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

MURIEL DE ALMEIDA ORNELA
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

RAQUEL DE ALMEIDA MENEZES
UNIVERSIDADE FEDERAL DE MINAS GERAIS (UFMG)

EVOLUÇÃO DAS TEORIAS ORGANIZACIONAIS: ATUALIZANDO O DEBATE SOBRE O PODER

INTRODUÇÃO

O poder é um fenômeno cujas relações têm sido foco de ampla discussão nos estudos organizacionais e nas ciências administrativas. Sua análise – à luz das diversas perspectivas epistemológicas – não alcançou uma teoria única sobre poder, mas nuances, leituras, interpretações que buscavam situá-lo tanto como conceituação abstrata, usualmente associada à ideia de força, quanto como fenômeno concreto reconhecido por meio dos seus efeitos, sobretudo, com as noções de resistência e de dominação. As organizações seriam, na atualidade, alguns dos *loci* mais específicos e contraditórios da manifestação do poder na sociedade, por acumularem em si tanto a visão do poder sob as vestes da legitimidade consentida, quanto o poder como imposição, tácita ou explícita, da força de mando da supervisão, do capital, do gênero, etc.

Segundo Vieira (2010), as empresas ocupam um lugar primordial na regulação dos conflitos sociais e no estabelecimento de padrões comportamentais, através de um exercício sutil e legitimado de poder simbólico. Tal fato acontece porque as companhias são capazes de gerar e levar os indivíduos a internalizar normas e valores, permitindo que as empresas façam parte da identidade de seus membros (na medida em que as relações de trabalho têm um posicionamento central na sociedade capitalista). Seria o estabelecimento das relações de poder algo natural, inerente às relações humanas, ou um subterfúgio para legitimar uma estrutura hegemônica, coativa, de dominação?

No campo científico, percebe-se que as diferentes abordagens dos estudos relacionados ao poder têm criado – tradicionalmente – uma relação antagônica entre si, marcada pela presença de grupos que raramente encontram pontos de convergência entre seus discursos e teorias. De acordo com Hardy e Glegg (2001), essa divisão se dá pela predominância de duas correntes científicas que não costumam dialogar entre si: a *funcionalista* e a *crítica*. Discutir o poder nas organizações, seria, portanto, percorrer necessariamente as visões dessas duas correntes.

Emerge, nesse contexto, a proposta do presente ensaio de realizar uma abordagem reflexiva e crítica sobre as diversas perspectivas e ideologias acerca do poder nas organizações. No alcance do objetivo indicado, primeiramente, apresenta-se a visão de Marx e de Weber acerca do poder e seus impactos nos estudos organizacionais. Posteriormente, introduz-se as discussões sobre poder na Abordagem Clássica e na Escola das Relações Humanas, tendo o conflito como pedra angular para o estudo do poder nas organizações. Em sequência, percorre-se pelas perspectivas Sistêmica, Contingencial e Institucionalista, discursando sobre as disputas que decorrem das transformações e mudanças organizacionais.

Por fim, apresenta-se as visões alternativas de poder nas organizações, tendo Foucault, Arendt e Bourdieu como autores centrais. Nesta sessão aborda-se o reconhecimento da política e do poder nas organizações, bem como a distribuição do poder e suas diversas configurações que podem ser estabelecidas internamente.

O PODER NOS ESTUDOS ORGANIZACIONAIS: MARX E WEBER NO CENTRO DO DEBATE

Uma das questões mais controversas e debatidas na teoria das organizações é a temática do *poder* (CLEGG, 2001; FLYNN et al., 2011). Em um texto amplamente divulgado em estudos

organizacionais, Reed (2007) discute as principais preocupações teóricas desse campo situando o poder como um dos modelos de meta-narrativa interpretativa fundamentais da análise organizacional, associando-o, principalmente, à problemática da *dominação*. Acompanhando a discussão posta por Reed, Hardy e Clegg (2007) também consideraram essa relação original entre *poder-dominação* como uma perspectiva central de análise organizacional. Estes autores a situaram em uma matriz inicial de pensamento social que combina duas visões específicas sobre o poder, a de Karl Marx e de Max Weber.

Segundo Hardy e Clegg, o poder interessaria a esses dois autores por meio de um dilema comum: *por que haveria tamanha obediência ou falta de resistência dos trabalhadores nas organizações?* Em outros termos, como explicar que a organização do trabalho, que evoluiu das guildas de artesãos para a grande manufatura e dessa para as grandes corporações industriais, conseguiu que se obtivesse tamanha sujeição às condições de trabalho mesmo sem o uso da violência direta, da coação pela força física. Ou seja, o foco seria descobrir de onde vem essa “habilidade de fazer outros fazerem o que você quer que seja feito, contra a própria vontade deles”, ou, de “fazê-los fazer alguma coisa que não fariam em outra situação” (HARDY & CLEGG, 2007, p.261).

A resposta marxiana, segundo Hardy e Clegg (2007), passaria pela questão de quem detém a propriedade dos meios de produção. Nesse sentido, em um modo de produção capitalista, os trabalhadores seriam sujeitados à condição de vendedores de mão-de-obra subjugados pelo peso do capital, capaz de impor-lhes uma dominação efetiva por meio da exploração de sua condição social de mão-de-obra abundante, fornecedora de força de trabalho sob forma de mercadoria. Conforme Jessop (2012) argumenta, as abordagens marxistas sobre o poder seguem sempre uma perspectiva inicial que parte da dominação de classe, fundada na contradição capital/trabalho, mas que relacionaria três questões: i) as relações econômicas de produção; ii) a dominação política; e, iii) a ideologia.

Na perspectiva *econômica*, “a necessidade de controlar e de supervisionar o processo de produção é uma consequência do processo problemático de extrair trabalho vivo da força de trabalho dos trabalhadores”, essa extração é necessária à exploração do trabalho pelo capitalista, na apropriação da mais-valia (PALERMO, 2014, p.189). No campo *político*, tem-se o Estado burguês formado para manter as relações de produção conforme as exigências do pensamento capitalista hegemônico. A *ideologia*, por sua vez, entraria na formação da falsa consciência, que impediria a classe trabalhadora de perceber a dominação que lhe é imposta pelo sistema capitalista, impedindo a sua emancipação. Fazendo uso da análise de Marcuse a esse respeito feita por Kettler (1982, p.20), caso “a classe trabalhadora investigue ‘os valores de uso’ dos objetos que é obrigada a produzir, uma vez que exija as vantagens que tão evidentemente lhe são negadas, estará iniciado o processo de libertação”, caso a classe trabalhadora não compreenda a essência desse fenômeno, portanto, permanecerá subjugada diante do poder do capital.

A resposta weberiana, por sua vez, guarda estreita relação com a questão da *racionalidade*, sobretudo, a dada pela Modernidade que compreende tanto o fenômeno de formação do Capitalismo, quanto a construção do Estado Moderno e das Burocracias, em um processo civilizatório que Marcuse teria entendido como esmagador das individualidades e da subjetividade. Hardy e Clegg (2007) tomam Weber tal como Marcuse, como teórico fundamental da racionalização. A diferença é que Marcuse, obviamente em uma abordagem muito mais profunda, adiciona Freud como teórico fundamental da individuação ou individualização, para defender que “as duas teorias revelam o sistema contemporâneo como um sistema de dominação total” (KETTTLER, 1982, p.17-18).

De qualquer forma, Hardy e Clegg (2007, p.262) tomam Weber como leitor de Marx, o “primeiro escritor a emprestar uma visão mais complexa à obra de Marx foi Weber”, dizem os autores, “que considerava tanto as relações na produção quanto as relações de produção”

(p.262). Essa visão é similar à análise que Giddens (1991, p.21) também faz, para ele, o “capitalismo racional” como Weber o caracteriza, compreende os mecanismos econômicos especificados por Marx, incluindo a transformação do salário em mercadoria”, mas com uma diferença central, dada pelo domínio da técnica racional da produção burocrática. Nesse sentido, para Weber, o “capitalismo” neste uso significa simplesmente algo diverso do mesmo termo como ele aparece nos escritos de Marx. A ‘racionalização’, conforme expressa na tecnologia e na organização das atividades humanas, na forma da burocracia, é a tônica” (GIDDENS, 1991, p.21). A análise weberiana, portanto, toma a questão do poder como algo que é legitimado em uma estrutura organizacional por meio da racionalidade formal e legal, que legitima o uso de regras e métodos socialmente construídos para a obtenção de obediência por parte dos burocratas.

Seguindo essa linha, Cohn (2003) e Tragtemberg (1966, 2006) também demonstrariam esse traço weberiano de resignação diante da racionalidade moderna incompassível, identificada por ele como um processo de subjugação dos atores sociais, sucumbidos diante de uma organização de trabalho onde a frieza da técnica impessoal impõe-se sobre os anseios individuais, na famosa imagem da racionalidade como uma jaula ou gaiola de ferro (DIMAGGIO & POWELL, 2005). Essa seria a ênfase dada pelo mundo burocrático à racionalidade instrumental (*Zweckrationalität*), formal, calculista e tecnocrática, cujo melhor exemplo em teorias organizacionais seria o modo de produção e de organização taylorista-fordista (HARVEY, 2008). Essa racionalidade, tal como demonstrado por Ramos (1981, 2006), em seu diálogo com Weber, seria oposta à racionalidade substantiva ou de valor (*Wertrationalität*), capaz de atribuir sentido e significado reflexivo à ação humana. Em suma, a institucionalização das regras que obrigam certos comportamentos obtidos porque os agentes julgam que essas regras – por mais perversas que sejam – foram racionalmente construídas, revela que não apenas as relações econômicas capitalistas demonstram uma relação de poder: a própria burocracia – como coloca Prestes Motta (1986) – é, em si, um poder.

Para Weber (2004), portanto, o poder possibilita o triunfo das aspirações dos atores políticos nas relações sociais. Para este autor, o poder legítimo é acatado pela maior parte das pessoas, suprimindo resistências sem coação, e descreve três tipos de legitimidade, a saber: i - legitimidade tradicional, com predomínio de atributos patriarcais, cujo poder é desempenhado por quem tradicionalmente se nomeia para o exercício; ii - legitimidade racional-legal ou burocrática: racional, assim procedendo por acomodar os meios para o alcance dos objetivos e, legal, pela regulação de normas escritas, atribuindo limites e evitando arbitrariedades; e iii - legitimidade carismática: baseada em predicados individuais, capaz de incutir no ideário coletivo a certeza de que o poder possui o desígnio coletivo.

A partir dessa dupla visão, o poder decorrente das contradições internas do capitalismo (Marx) e da lógica racional da burocracia (Weber), Hardy e Clegg (2007) defendem haver duas posições principais na teoria das organizações. De um lado, tem-se os estudos críticos, reconhecendo e refletindo sobre o conflito e a resistência nas organizações, e, de outro, as abordagens mais funcionalistas, próprias dos estudos organizacionais, que tentam usar o poder para obter consenso e coesão. A partir dessa discussão centrada em Marx e Weber, Hardy e Clegg (2007) realizam uma atualização do debate acerca do poder sob a ótica da mobilização política e da dinâmica coordenação de interesses, incerteza e resistência/legitimidade. Apontam, além dos dois pensadores alemães citados, uma visão alternativa tanto aos estudos críticos tradicionais quanto às abordagens funcionalistas, partindo, sobretudo, de Michel Foucault, para quem o “poder não era mais apenas um recurso conveniente, manipulável e determinístico” (2007, p.275), mas uma relação dada pela presença da resistência, e uma relação complexa, múltipla e permeada pela questão dos aparatos disciplinares.

Diferentemente da abordagem proposta por Hardy e Clegg (2007), no entanto, alguns autores já apontavam a questão da discussão do poder nas organizações em teóricos anteriores

a Marx e Weber, e mais tradicionalmente associados à ciência política, como Maquiavel (BLACKBURN, 1981). Alguns autores tentam conciliar o reconhecimento da luta de classes, relacionando-a com a questão das definições das regras e da estrutura organizacional, conforme proposto em Clegg (1981). Mesmo quando o poder não está tão facilmente identificável na discussão, ele parece surgir de modo velado e relevante no contexto organizacional, como na visão de Thiétart e Forges (1995), que entendem as organizações como o resultado de um campo de forças em disputa, entre o caos (forças desestabilizadoras que pressionam para colocar a organização fora de sua órbita) e a ordem (forças estabilizadoras, que querem retornar à organização para determinados rumos). Nessa mesma linha, alguns pensadores fundamentais também se debruçaram sobre o tema, como Hannah Arendt e Pierre Bourdieu, mas não foram tratados por Hardy e Clegg.

Os próximos tópicos apresentam dois exemplos da análise do poder que pode ser feita em algumas das principais teorias organizacionais, a Abordagem Clássica e a Escola das Relações Humanas, que partem da negação do conflito, e, as Perspectivas Sistêmica-Contingencialista e Neoinstitucional, que passam a reconhecer o conflito mas para gerenciá-lo. Ao final são expostas contribuições alternativas da discussão do poder em Foucault, Arendt e Bourdieu.

NEGAÇÃO DO CONFLITO: O PODER NA ABORDAGEM CLÁSSICA E NA ESCOLA DAS RELAÇÕES HUMANAS

A dificuldade de se definir e de se operacionalizar um conceito de poder já foi apontada como um dos problemas para a evolução do tema na teoria das organizações (PALUMBO, 1969; OKURA et al., 2009). Mesmo diante dessa dificuldade, porém, boa parte da teoria organizacional se funda na possibilidade de estabelecer mecanismos de controle do poder em favor da eficiência nas organizações, o que ficou conhecido como perspectiva do controle de poder ou *power-control perspective* (ROBBINS, 1983). Em alguns casos, como em Rowlinson e Procter (1997), as discussões sobre poder nas organizações passaram a ser associadas a discussões sobre eficiência econômica, se opondo a necessidade de coerção para obter consenso e a capacidade de obter consenso por meio da necessidade de sobrevivência econômica, ou seja, o requisito de eficiência exigido pelo mercado seria capaz de contrapor-se à coerção direta dada pelo controle gerencial. Assim, o foco inicial dado pelas abordagens clássicas da administração, o da *eficiência*, acabaria sendo uma maneira de se negligenciar a discussão sobre o poder nas organizações, conforme se verá a seguir.

O principal aspecto, portanto, acerca do poder nas organizações é o reconhecimento ou não do conflito nessas mesmas organizações. Essa discussão passa por recuperar um aspecto básico das relações organizacionais que havia sido negligenciado nas teorias administrativas de matiz funcionalista-estrutural, a *política*. Clegg (2001) já havia retomado essa questão demonstrando a relação das concepções de poder com as concepções de política. Esse é um movimento que teria ocorrido tanto na administração de empresas privadas, quanto na administração pública. Woodrow Wilson teria esboçado o embrião da defesa da técnica em detrimento da política. Em seu texto de 1887, *The Study of Administration*, Wilson (1887) apresenta dois movimentos: i) uma aproximação da Administração Pública da ótica jurídico-legal do Estado; ii) um distanciamento da ótica da política que implica a sua necessária contraposição com a ênfase na visão técnica do Estado. Diante disso, no entender de Wilson (1887), para cuidar das questões administrativas do Estado (para colocá-lo em movimento), é preciso fazê-lo do mesmo modo como se faz com uma empresa privada, ou seja, com base na *técnica* e não na *política*. Ora, poucas escolas do pensamento administrativo foram tão enfaticamente defensoras da técnica quanto o taylorismo, logo, as escolas que derivam dessa

ênfase na técnica-eficiência foram as que inicialmente ocultaram as questões políticas e, assim, a discussão sobre o poder nas organizações.

Com foco nessa questão, do afastamento da política e por consequência, em torno da ideia central da possibilidade do controle em uma posição anti-conflito, pode-se realizar uma análise do poder que perpassa duas das principais teorias das organizações, e que ainda hoje deixam reflexos teóricos e práticos, tanto na ciência quanto na prática administrativa. São as propostas da Abordagem Clássica da Administração, representada aqui por Taylor, Fayol e Ford e da Escola das Relações Humanas, representada por Mayo.

Segundo Faria (2008), as condições econômicas de produção do capitalismo industrial, sobretudo automobilístico, possibilitaram o surgimento de um estilo próprio de gerenciamento da produção e da realização de excedentes que combinava: produção em massa, crescimento demográfico, aumento mão-de-obra disponível, e nível de renda elevado nas classes média e alta. Esses fatores combinam-se à proposta de barateamento da produção via economias de escala, concentração monopolística, com reduzida instabilidade consagrando a sagração da função planejamento, separando planejadores e executores no processo de trabalho, dando as condições para o surgimento da Organização Racional do Trabalho e a chamada Gerência Científica. Nos EUA isso significa o aparecimento do Taylorismo-Fordismo; na França, o Fayolismo, e, posteriormente, com Mayo, a proposição dos métodos de motivação para a manutenção dessa realidade. O pano de fundo, de toda essa linhagem de pensamento, segundo ele é a impossibilidade ou mesmo a negação do conflito nas organizações.

A implantação do taylorismo, segundo Tragtenberg (2006, p. 89), pressupõe os seguintes pré-requisitos: i) a existência de empresas com grande poder econômico e político; ii) a debilidade sindical dos operários; iii) a ausência de legislação social; iv) o predomínio da oferta sobre a procura no mercado de mão-de-obra. Nesse cenário, “Taylor parte do ponto de vista segundo o qual o interesse dos trabalhadores é o da administração, desconhecendo as tensões entre a personalidade e a estrutura da organização formal” (TRAGTENBERG, 2006, p.93).

Na visão de Tragtemberg (2006) e de Faria (2008), portanto, o contexto e o foco do taylorismo eram negligenciar o conflito e as lutas de poder, de um lado, e fazer da separação entre planejamento e execução – com a cristalização da dominação do capitalista sobre o trabalhador. Na concepção de Silva (1987, p.18), no entanto, o domínio racional do trabalho do pensamento de Taylor, fascinado pela produtividade e eficiência, não negligenciava o conflito, mas acreditava nele como uma premissa fundamental para o progresso. Com isso, “Taylor via em seu sistema a chave de algo muito mais importante do que o bom funcionamento das empresas industriais. Para ele, a administração científica poderia conduzir a humanidade a dias muito melhores [...] talvez à solução de todos os conflitos entre o capital e o trabalho”.

Fayol, tanto para Tragtemberg (2006) quanto para Faria (2008), também segue essa mesma linha de Taylor, mas enfatiza ainda mais a questão do papel do administrador na minimização do conflito. Fayol, segundo Faria (2008, p.54), é, portanto, um entusiasta da especialização como regra de desenho organizacional e como regra de condução do trabalho. O trabalhador não precisa saber tudo, mas apenas saber muito bem a sua parte (em representação ao modelo que tem como base a divisão mecânica do trabalho). “Racionalista, de orientação funcional-positivista, Fayol [...] encara o processo de organização como a definição e a criação de uma estrutura geral da empresa em consonância com fins pragmáticos [...] de determinar o lugar e as funções de cada um dos elementos que a compõem” (FARIA, 2008, p.54). Assim, o “esquema Taylor-Fayol aparece como um processo de impessoalização, definido este pelo enunciado de tarefas e especialização destas; as pessoas se alienam nos papéis, estes no sistema burocrático” (TRAGTENBERG, 2006, p.96). Na visão desses autores, o papel do administrador é harmonizar o conflito, reduzi-lo ou ocultá-lo, mantendo os trabalhadores distantes da consciência de sua situação.

Ford, por sua vez, elevaria essas proposições de mecanização do trabalho e minimização dos conflitos a um nível bastante alto. Segundo Faria (2008), suas concepções envolviam: i) integração produtiva; ii) escala de produção (linha de montagem) ou produção em massa; iii) redução dos tempos mortos; iv) gerenciamento completo do processo de produção (aquisição, fabricação e distribuição); vi) gestão do desperdício; vii) realização do valor excedente. Ford então espalha a visão de controle para além dos domínios da fábrica. “Ford pretendia controlar seus trabalhadores na fábrica e também definir seu modo de vida fora dela, seja pelo modo de vestir ou agir, seja através de programas de qualificação, seja através mesmo de um direcionamento de seu consumo” (FARIA, 2008, p.45). Embora não quisesse reconhecer abertamente os conflitos, dado que tinha uma postura anti-sindical clara, Ford preconizava, portanto, por uma dominação completa da vida do trabalhador que extrapolava as fronteiras da empresa. A ideia era, então, negar a existência do conflito para escamoteá-lo e assim não encontrar resistências para se impor sobre os trabalhadores de modo totalizador.

A essa tríade da Abordagem Clássica (Taylor, Ford, Fayol) assoma-se a visão da Escola das Relações Humanas que também via a disputa de poder como nefasta nas organizações. “Na linha da Escola Clássica da Administração (Taylor-Fayol), Mayo não vê possibilidades de utilização construtiva de conflito social, que aparece para ele como a destruição da própria sociedade” (TRAGTENBERG, 2006, p.99). Nesse sentido, conforme diz Faria (2008, p.66) “positivista, como Fayol e Ford, Elton Mayo defende a cooperação espontânea, enquanto bem-estar social, ao mesmo tempo em que vê os métodos de democracia como inadequados à solução dos problemas da sociedade industrial”. Assim, ainda quando existe uma pretensa tentativa de “humanizar” as relações de trabalho nas organizações, a abordagem clássica permanece na postura de tratamento do conflito como pernicioso ou indesejado.

Assim, a diferença entre a Abordagem Clássica e a Escola das Relações Humanas reside no fato de que esta passa a tentar uma dominação não apenas pela autoridade, pela imposição direta, mas, passa a valer-se da psicologia, das questões subjetivas, para dominar. Em resumo:

A Escola das Relações Humanas surge numa época em que se funda o sindicalismo vertical, por indústria, em substituição ao de ofícios. Cabe ao conselheiro de relações humanas a supressão das resistências informais às exigências administrativas. Enquanto a Escola Clássica pregava a harmonia pelo autoritarismo, Mayo procura-a pelo uso da Psicologia, convertendo a resistência em problema de inadaptação pela manipulação dos conflitos, por pessoal especializado em Psicologia social e Sociologia Industrial, ou melhor, relações industriais. (TRAGTENBERG, 2006, p.101)

O RECONHECIMENTO DO CONFLITO: PERSPECTIVAS SISTÊMICA, CONTINGENCIAL E INSTITUCIONALISTA

As relações de poder estão presentes em todas as relações sociais e organizacionais e são permeadas por enfoques heterogêneos. Na esfera social o poder é compreendido como a habilidade de alcançar algo, por meio do direito, do controle ou influência. Portanto, o poder consiste na competência de se movimentar forças econômicas, sociais ou políticas, a fim de alcançar certo resultado (Blackburn, 1997). Complementarmente, em termos de organizações e práticas sociais, Faria (2003, p. 108) reitera que o poder pode ser considerado como “capacidade que tem uma classe social (ou uma fração ou segmento), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado) de definir e realizar seus interesses específicos”. Nesse sentido, algumas escolas das teorias organizacionais passam a reconhecer o poder como fenômeno social, mas, sob a lógica do seu uso para obtenção de coesão interna nas empresas.

Em uma evolução dessas perspectivas, da Abordagem Clássica da Administração e da Escola das Relações Humanas, a questão do poder não é totalmente negligenciada nas abordagens hegemônicas que vieram depois. O conflito é parte da disputa pela sobrevivência, como em qualquer organismo, daí a necessidade da intervenção para evitar a dissolução da organização como sistema. Assim, a “teoria dos sistemas, ou enfoque sistêmico, tem larga aceitação nas empresas [...] porque cria nos trabalhadores qualificados a ilusão de que, por conhecer o todo, o controlam” (FARIA, 2008, p.147), inclusive os conflitos. Evitar a autodestruição é parte da abordagem de Katz e Kahn (1976) dada na ênfase à *entropia negativa* (movimentar-se para evitar a falência do sistema, a entropia). Nesse sentido, como Hardy e Clegg (2007) discutem, não interessa mais ocultar a “briga”, mas esforçar-se para tornar a briga justa, ou seja, legítima, dentro das regras consentidas na sociedade.

Nesse sentido, evidenciando as formas contemporâneas de redução de conflitos e meios de manutenção do sistema, Hatch (1997) cita os principais artifícios para o exercício do poder pelas classes dominantes: i) coerção e ameaça de força; ii) recompensas através do controle e fornecimento de meios materiais desejados pelo sujeito; iii) normas e legitimidade depositada por suposições culturais e valores; e por fim, iv) do conhecimento e controle das informações. O objetivo das abordagens contingenciais, sistêmicas e institucionais passa a ser enfatizar os três últimos aspectos, sobretudo, a questão dos recursos, do conhecimento e dos valores.

Lawrence e Lorsch (1973, p.19) apontavam, portanto, as falhas da abordagem clássica que tentava se sustentar unicamente pela premissa universal da eficiência. Ao criticar a pesquisa administrativa que “focaliza o melhor e único modo de organizar em todas as situações”, tal como a matriz taylorista-fayolista propunha, esses autores defendem tanto a existência de uma determinada configuração de acordo com cada ambiente em que a organização atua, como a existência de métodos diferentes de obtenção de coesão para cada organização. Apoiam-se, portanto, no desenvolvimento das divisões do trabalho para defender como conceitos principais a diferenciação, tal como Katz e Kahn, mas sobretudo, a *integração*, ou seja, a capacidade de obter coesão interna nos sistemas organizacionais, independentemente dos conflitos inerentes a eles.

Nesse sentido, nas organizações, o poder é legitimado dentro da estrutura hierárquica por uma definição formal da autoridade. As organizações agem em torno de concretizar seus objetivos, controlando (direta ou indiretamente) os que entram em contato com ela, dispondo de um poder maior do que o do indivíduo isoladamente. Nem sempre as relações de poder dentro das organizações podem ser observadas de forma clara, podem estar camufladas na estrutura, nos modelos de gestão, nos procedimentos e na cultura que influencia os membros (COLEMAN, 2004).

O neoinstitucionalismo também, ao avançar no debate posto por Weber sobre a racionalidade das burocracias e contrapô-las a pressões institucionais, demonstra que o conflito existe, mas não somente internamente nas organizações, e sim também entre organizações e na relação organização/sociedade onde atuam. DiMaggio e Powell (2005) sintetizam essa discussão com a imagem weberiana, crítica e resignada, que apresentava as organizações como frutos do processo de racionalização do mundo moderno, onde a própria racionalidade colocava a humanidade presa em uma gaiola de ferro, que avançava em um esforço contínuo e irrefreável de dominação, de impessoalidade, de obediência, de sujeição, na qual é difícil escapar.

Para essa perspectiva, portanto, as instituições são as regras, as imposições, as determinações de como os conflitos se operam, não somente explicando como eles se dão atualmente, como demonstram a evolução dos mesmos ao longo do tempo. E, com base nisso, quanto melhor o arranjo institucional, melhor a formatação do jogo, e mais justa ou legítima será a disputa de poder. Em uma definição clássica:

As instituições são as regras do jogo na sociedade ou, mais formalmente, são as restrições humanamente construídas que conformam a interação humana. Em consequência, elas estruturam incentivos nas trocas humanas, sejam políticas, sociais ou econômicas. A mudança institucional molda a forma pela qual sociedades se desenvolvem através do tempo e, deste modo, é a chave para a compreensão da mudança histórica. (NORTH, 2006, p.3)

Uma maneira bastante associada à discussão do poder nas organizações, a partir das perspectivas inauguradas pelas teorias do sistema-contingencial e institucionalista, portanto, é o debate sobre as disputas que decorrem das transformações e mudanças organizacionais, de onde naturalmente se espera uma oposição entre os que tentam alterar o ambiente propondo a mudança, e os que resistem a ela (THOMAS, SARGENT & HARDY, 2011). Outra corrente mencionada por Hardy e Clegg (2007) é a das contingências estratégicas (HICKSON et al., 1971). A questão da dualidade poder-resistência além de enfatizar as dificuldades de se obter consenso ou negociação, também demonstram a leitura do poder nas organizações como uma tentativa permanente de barganha coletiva organizacional (KOCHAN, 1975). A disputa por recursos como fonte de poder já foi amplamente coberta pela literatura da administração e consagrada na teoria da dependência de recursos inaugurada com Pfeffer and Salancik (1978). Casciaro e Piskorski (2005) apontam que a teoria da dependência de recursos pode, portanto, ser vista em torno de duas dimensões: i) desequilíbrio de poder; ii) dependência mútua.

VISÕES ALTERNATIVAS DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES: FOUCAULT, ARENDT E BOURDIEU

O reconhecimento da política e do poder nas organizações, no entanto, pode ter enfoques alternativos. Hardy e Clegg (2007), enfatizam, nesse aspecto, a importância do pensamento de Foucault nos estudos organizacionais como matriz teórica distinta tanto da abordagem funcionalista quanto crítica. Foucault (1996) não reconhece fontes de poder. Para ele, o poder é algo que não se detém e não pode ser possuído, não existindo o poder em si, mas práticas sociais ou relações de poder, remetendo ao entendimento de que ele não se encontra localizado em nenhuma posição da estrutura social. Segundo Foucault (1996), o mecanismo básico do exercício do poder é a constituição de um saber, ou seja, apenas através da produção de um conhecimento compartilhado por um dado grupo de pessoas é que se torna possível o exercício do poder. Corroborando o pensamento de Foucault, na interpretação de Townley (2006) não é possível que o poder seja exercido sem o conhecimento, assim como é impossível o conhecimento deixar de gerar poder.

Na análise foucaultiana, a mutação das técnicas de controle e dominação nas organizações é interpretada como um processo de disciplinarização das pessoas, assim como de toda a sociedade. Na antiga estrutura da primeira metade do século XIX, o exercício de poder centralizava-se na figura dos dirigentes. As pessoas eram diretamente vigiadas e controladas por seus “senhores”, como que em espécies de feudos locais. O despontar da sociedade disciplinar tornou obsoleto um exercício de poder personificado em indivíduos. O controle passou a ser exercido pela existência de regras abstratas que se aplicam a todos (FOUCAULT, 1996).

Ao tratar sobre resistências às relações de poder, Foucault (2007) infere que “a partir do momento em que há uma relação de poder, há uma possibilidade de resistência. Jamais somos aprisionados pelo poder: podemos sempre modificar sua dominação em condições determinadas e segundo uma estratégia precisa”. Assim, deve-se levar em consideração as possibilidades de os sujeitos resistirem a esse poder. É da resistência que resultam os conflitos

de poder tão presentes nas relações sociais, visto que os sujeitos agem e reagem motivados pelo objetivo de salvaguardar seus próprios interesses.

Outros autores, no entanto, também podem ser incorporados à discussão trazida sobre visões alternativas do poder, como Hannah Arendt e Pierre Bourdieu. A questão do poder é muito relacionada à discussão de ciência política e seus desdobramentos. O enfoque, no entanto, era tratar da *organização do poder* ao invés do *poder na organização*, como ocorre em textos antigos, como em Russell (1961), e também na literatura mais recente, da qual Cobb e Margulies (1981) são exemplos. Da ciência política, uma parte da literatura adotou a conceituação relacionada à formação de coalizões nas organizações, em detrimento de uma visão mais leve da obtenção de consenso, como no caso de Aslley e Zajac (1991), e que assim relacionam a distribuição do poder nas organizações e as diversas configurações que ele pode assumir internamente, como em Mintzberg (1984). Sempre gravitando, no entanto, em torno das questões de poder como possibilidade de influenciar resultados (PFEFFER & FONG, 2005), ou como o exercício da violência ainda que legitimada, como coerção legal.

De outro lado, quando se compreende o poder como a capacidade de agir de modo concertado, baseada na persuasão, tal como Hannah Arendt coloca a questão, o poder e violência estariam, portanto, em lados opostos e antitéticos (AIRES PINTO & PEREIRA, 2017; BERNSTEIN, 2011). Algo central nessa visão é a capacidade de mobilização para o convencimento, para a persuasão, em cuja ausência, vê-se o recurso à violência (CANOVAN, 2002). Para tanto, conforme Lefort (2002) discute, Arendt demonstra que o fascínio do movimento totalitarista não é com a persuasão, mas com a organização, ou seja, com a ideia de que todas as coisas possam ser organizadas em uma grande máquina que se impõem sobre a sociedade, e o caminho para isso é tentar acumular poder sem deter os meios necessários para isso.

Segundo Peeters (2008), reduzir política à dominação seria o pecado original da tradição que associa poder à dominação weberiana, segundo a ótica de Hannah Arendt. “Arendt propõe retornar a uma outra tradição do pensamento político, qual seja, a greco-romana, que fundamenta o conceito de poder no consentimento e não na violência” (PERISSINOTTO, 2004, p.117). Conforme Klusmeyer (2015) aponta, Hannah Arendt teria entendido que coube a Hobbes colocar a idolatria do poder no centro do debate político moderno, que alcançou os nossos dias e que ainda impregna boa parte da discussão sobre poder nas organizações. A visão de Arendt passa a ser interessante no sentido de que, para boa parte da discussão anterior, o poder não deixa de ser imposição, e desta forma, ainda que legitimado, traga em si algum grau de violência. Para Arendt, a violência é exatamente a ausência de poder, dada pelo recurso à força dada pela incapacidade de se construir uma posição concertada, consentida, potente e dialogada pelos grupos.

Além disso, existem instâncias do poder que vão além da determinação da coesão, ou do reconhecimento do conflito, para abarcar suas dimensões simbólicas. Nesse caso, o diálogo nos estudos organizacionais com Pierre Bourdieu, é imprescindível. Para Bourdieu (1989, p.7-8), o “poder simbólico é, com efeito, esse poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhe estão sujeitos ou mesmo que o exercem”. Ou seja, existe uma feição que vai além do que se pode observar, uma questão de fundo, onde o “poder simbólico é um poder de construção da realidade que tende a estabelecer uma ordem gnoseológica” (BOURDIEU, 1989, p.9). Por gnosiológico aqui, Bourdieu entende que o sentido imediato do mundo, em especial do mundo social, supõe o “Conformismo Lógico” durkheimiano (concepção homogênea das coisas que torna possível a concordância entre as inteligências) e a “solidariedade social” de Radcliffe-Brown. Os símbolos permitem integração social e o simbolismo possui uma função social, que vai além da função de comunicação prevista pelos estruturalistas. Essa relação entre símbolos seria, no entanto, também uma relação de poder.

Isso significa que o poder simbólico não reside nos sistemas simbólicos, mas ele se define nas relações, e por meio dessas relações determinadas, entre os que exercem o poder e os que estão sujeitos a esse poder, ou seja, “na própria estrutura do campo em que se produz e se reproduz a crença” (BOURDIEU, 1989, p.14-15). Assim, o “poder simbólico, poder subordinado, é uma forma transformada, quer dizer, irreconhecível, transfigurada e legitimada, das outras formas de poder” (BOURDIEU, 1989, p.15). A análise do poder simbólico vai, portanto, além daquilo que Bourdieu chama de *Modelos Energéticos* (que estudam as relações sociais como relações de força), similar às análises apresentadas anteriormente neste ensaio, e dos *Modelos Cibernéticos* (que estudam as relações sociais como de comunicação), mas somente se se puder descrever as leis que regem a transformação das diferentes espécies de capital em capital simbólico, o que abarca o trabalho de *eufemização* (dissimulação e transfiguração) que garante a transubstanciação das relações de força, ignorando/reconhecendo a violência que elas encerram objetivamente e transformando-as assim em poder simbólico, capaz de produzir efeitos reais sem dispêndio aparente de energia.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

A controversa temática do poder é complexa e variada, tratada por diversos autores em suas respectivas perspectivas teóricas. À frente das discussões, Marx e Weber discutem a problemática poder-dominação à luz de principais contribuições teóricas, revelando aspectos da dominação e razões de ser da obediência por meio de elementos da dialética materialista histórica e da burocracia weberiana. Nestes casos, há o reconhecimento do conflito, porém há dificuldades na proposição de soluções: do marxismo, depreende-se que a quebra da dominação deveria ser feita por meio da mudança completa da sociedade (revolução), e, pela perspectiva weberiana, apenas se houvesse maior valorização da racionalidade substantiva ao invés da instrumental.

Adentrando efetivamente no campo teórico dos estudos organizacionais, pode-se observar na tríade da Abordagem Clássica (Taylor, Ford e Fayol), juntamente com a visão da Escola das Relações Humanas, uma negligência da temática poder-dominação. Seu viés funcionalista aborda tais questões intencionando minimizar o conflito, e não solucionar ou problematizar suas causas.

Das perspectivas sistêmicas, contingencial e neoinstitucionalistas, depreende-se aspectos mais holísticos das relações de poder. É necessário observar o comportamento das instituições entre si, com o domínio e controle exercido entre organizações nas disputas por recursos e passíveis de legitimação política ou social nos ambientes em que atuam. Desta forma, a temática passa a ser vista não só entre indivíduos ou classes sociais, mas também entre as próprias organizações.

O estabelecimento das relações de poder é algo natural, inerente às relações humanas. Contudo, o poder também é utilizado pelos agentes – no campo organizacional – para legitimar uma estrutura hegemônica, coativa, de dominação. Perspectivas alternativas quanto às relações de poder nas organizações, representadas neste artigo por Foucault, Bourdieu e Hanna Arendt, contribuem na concepção de poder como constituição do saber, não possuindo uma fonte de legitimação diferente do próprio conhecimento, no aprofundamento nas definições de poder simbólico, e nas possibilidades de resistência e consentimento, ou mesmo, na separação entre violência e poder, demonstrando que o poder é algo que se almeja consentir, e a violência ocorre onde não há poder, não há consentimento.

As relações de poder e dominação, ainda constituam uma temática anosa, possuem amplo espaço para discussões nos estudos organizacionais. Recomenda-se que para isso sejam

logradas as contribuições de teóricos como Foucault, Bourdieu e Hannah Arendt com suas abordagens marcadas por enfoques mais abrangentes de poder, indo além das aplicações funcionalistas presentes nos primeiros estudos do campo organizacional.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ASTLEY, W. Graham; ZAJAC, Edward J. Intraorganizational Power and Organizational Design: Reconciling Rational and Coalitional Models of Organization. **Organization Science**, Vol. 2, No. 4, 1991, pp. 399-411.
- AYRES PINTO, Danielle Jacon; PEREIRA, Cecilia Maieron. The concept of power in Hannah Arendt and Michel Foucault: a comparative analysis. **Brazilian Journal of International Relations**, v.6, n.2, 2017, p. 344-359.
- BERNSTEIN, Richard J. Hannah Arendt's Reflections on Violence and Power. **European Journal of Philosophy and Public Debate**, IRIS, S.1, 2011, p. 3-30.
- BIGGART, Nicole Woolsey; HAMILTON, Gary G. The power of obedience. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 29, No. 4, 1984, p.540-549.
- BLACKBURN, Richard S. **Dicionário Oxford de Filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.
- BLACKBURN, Richard S. Lower participant power: toward a conceptual integration. **The Academy of Management Review**, Vol. 6, No. 1, 1981, p. 127-131.
- BOURDIEU, Pierre. **O Poder Simbólico**. Trad. Fernando Tomaz. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1989.
- CANOVAN, Margaret. The People, the Masses, and the Mobilization of Power: The Paradox of Hannah Arendt's 'Populism'. **Social Research**, Vol. 69, Issue 2, 2002, p403-422.
- CASCIARO, Tiziana; PISKORSKI, Mikołaj Jan. Power imbalance, mutual dependence, and constraint absorption: a closer look at resource dependence theory. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 50, No. 2, 2005, p.167-199.
- CLEGG, Stewart R. Organization and Control. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 26, No. 4, 1981, p.545-562.
- COBB, Anthony T.; MARGULIES, Newton. Organization Development: A Political Perspective. **The Academy of Management Review**, Vol. 6, No. 1, 1981, p.49-59.
- COHN, Gabriel. **Crítica e resignação: Max Weber e a teoria social**. 2a. Ed. Atualiz. São Paulo: Martins Fontes, 2003.
- 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.
- DIMAGGIO & POWELL. A gaiola de ferro revisitada: isomorfismo institucional e racionalidade coletiva. **RAE**, v. 45, n.2, p.74-89, 2005.
- FARIA, José Henrique de. **Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração**. 1a. Ed., 4a. Reimp. Curitiba: Juruá, 2008, v2.
- FARIA, José Henrique de. **Poder e relações de poder nas organizações**. In: Vieira, M. F.; Carvalho, C. A. (orgs). **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.
- FLYNN, F. J.; GRUENFELD, D.; MOLM, L. D.; POLZER, J. T. Social Psychological Perspectives on Power in Organizations. **Administrative Science Quarterly**. Vol. 56, Issue 4, 2011, p.495-500.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder** (23ª ed.). Rio de Janeiro: Graal, 2007.
- FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. 12.ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1996.
- GIDDENS, Anthony. **As consequências da modernidade**. Tradução de Raul Fiker. São Paulo: UNESP, 1991.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart R. Alguns Ousam Chamá-lo Poder. In. CLEGG et al. (Org.) **Handbook de Estudos Organizacionais**, Vol. 2, São Paulo: Atlas, 2007, p.260-292.

HATCH, Mary J. Organization theory: modern, symbolic, and postmodern perspectives. New York: **Oxford University Press**. 1997.

HARVEY, David. **Condição pós-moderna**: uma pesquisa sobre as origens da mudança cultural. 17ª. Ed. São Paulo: Loyola, 2008.

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**, Vol. 16, No. 2, 1971, p.216-229.

JESSOP, B. Marxist approaches to power. In: AMENTA, E.; NASH, K.; SCOTT, A. (Eds). **The Wiley-Blackwell Companion to Political Sociology**, Oxford: Blackwell, 2012, p.3-14.

KATZ & KAHN. **Psicologia Social das Organizações**. São Paulo: Atlas, 1976.

KLUSMEYER, Douglas B. Violence, Law, and Politics: Hannah Arendt and Robert M. Cover in comparative perspective. **Criminal Justice Ethics**, Vol. 34 Issue 3, 2015, p.312-337.

KOCHAN, Thomas A. Determinants of the power of boundary units in an interorganizational bargaining relation. **Administrative Science Quarterly**, Vol. 20, No. 3, 1975, p.434-452.

LAWRENCE & LORSCH. **As empresas e o ambiente**. Petrópolis: Vozes, 1973.

LEFORT, Claude. Thinking with and against Hannah Arendt. **Social Research**. Vol. 69, Issue 2, 2002, p.447-459.

MINTZBERG, Henry. Power and organization life cycles. **The Academy of Management Review**, Vol. 9, No. 2, 1984, p. 207-224.

MOTTA, Fernando Claudio Prestes. **Organização e poder**: empresa, Estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986.

NORTH, Douglass C. **Institutions, institutional change and economic performance**. 23rd Printing. New York: Cambridge University Press, 2006.

OKURA, Masako; DOZIER, David; SHA, BEY-LING; HOFSTETTER, C. Richard. Use of Scanning Research in Decision Making: An Examination of the Environmental Imperative and Power-Control Perspective. **Journal of Public Relations Research**. Vol. 21 Issue 1, 2009, p51-70.

PALUMBO, Dennis J. Power and role specificity in organization theory. **Public Administration Review**. 1969, Vol. 29 Issue 3, p.237-248.

PEETERS, Remi. Against violence, but not at any price: Hannah Arendt's concept of power. **Ethical Perspectives: Journal of the European Ethics Network**, 15, no. 2, 2008, p.169-192.

PERISSINOTTO, Renato M. Hannah Arendt, poder e a crítica da "tradição". **Lua Nova**, São Paulo, n. 61, 2004, p. 115-138.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations**: a resource dependence perspective. New York: Harper and Row, 1978.

PFEFFER, Jeffrey; FONG, Christina T. Building organization theory from first principles: the self-enhancement motive and understanding power and influence. **Organization Science**, Vol. 16, No. 4, *Frontiers of Organization Science*, Part 1 of 2, 2005, p.372-388.

RAMOS, Alberto Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceitualização da riqueza das nações. Trad. Mary Cardoso. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1981.

RAMOS, Alberto Guerreiro. A sociologia de Max Weber (sua importância para a teoria e a prática da Administração). RSP Revisitada, **Revista do Serviço Público**, 57, (2), 2006, p.267-282.

REED, M. Teorização organizacional: um campo historicamente contestado. In.: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. (Org.) **Handbook de estudos organizacionais**. São Paulo, Atlas, 2007, vol.1, p.61-98.

ROBBINS, Stephen P. The theory of organization from a power-control perspective. **California Management Review**. Vol. 25, Issue 2, 1983, p.67-75.

- ROWLINSON, Michael; PROCTER, Stephen. Efficiency and power: organizational economics meets organization theory. **British Journal of Management**. Special Issue, Vol. 8 Issue 2, 1997, pS31-S42.
- RUSSELL, Ruth B. The management of power and political organization: some observations on Inis L. Claude's conceptual approach. **International Organization**, Vol. 15, No. 4, 1961. p. 630-636.
- SILVA, Benedicto. **Taylor e Fayol**. 5ª ed. Rio de Janeiro: FGV, 1987.
- THIÉTART, R. A.; FORGUES, B. Chaos Theory and Organization. **Organization Science**, Vol. 6, No. 1, Focused Issue: European Perspective on Organization Theory, 1995, p.19-31.
- THOMAS, Robyn; SARGENT, Leisa D.; HARDY, Cynthia. Managing organizational change: negotiating meaning and power-resistance relations. **Organization Science**, Vol. 22, No. 1, 2011, p.22-41.
- TOWNLEY, Bárbara. **Conhecimento e poder nas organizações**. In: DAVEL, Eduardo; VERGARA, Sylvia Constant (Org.). *Gestão com pessoas e subjetividade*. São Paulo: Atlas, 2006. Cap. 4, p. 117-148.
- TRAGTENBERG, Maurício O pensamento de Max Weber. **Revista de História da USP**, v. 32, n. 65, 1966, p.169-191.
- TRAGTENBERG, Maurício. **Burocracia e ideologia**. 2ed. rev. e ampl. São Paulo: UNESP, 2006.
- VIEIRA, Adriane. Cultura, poder e identidade nas organizações. **Revista de Administração FEAD**, v. 1, n. 1, 2010.
- WEBER, M. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva. 4. ed. Brasília: UNB, 2004.
- WILSON, Woodrow. The Study of Administration. **Political Science Quarterly**, Vol. 2, No. 2 (Jun., 1887), pp. 197-222.