

Plano de Tese de Doutoramento

Tema:

**Relações de poder e culturas organizacionais:
Um estudo comparativo**

INSTITUTO SUPERIOR DE CONTABILIDADE E ADMINISTRAÇÃO DO PORTO
BIBLIOTECA
Livro <u>0001/601</u>
Cota <u>T-IC-C-1601</u>

Geraldo Dias Ramos



Índice

I. Portugal de cultura indefinida e ambivalente?-----	p.1
II. A escolha da temática do poder-----	2
III. O quadro macrosociológico-----	3
IV. A problemática teórica inspiradora do nosso quadro conceptual, teórico e analítico-----	7
1. O tratamento genérico do poder e da politica nas organizações-----	7
2. Os modelos de contingência estrutural do poder-----	19
3. A procura dos actores sociais-----	28
4. Pessimismo ou realismo? A inevitabilidade do poder-----	33
5. A cultura, o poder e as estruturas organizativas-----	34
5. Um outro contributo para uma melhor definição do poder-----	41
V. Os conceitos dominantes-----	42
VI. Os paradigmas dominantes-----	44
VII. O modelo de análise-----	45
1.A formulação das hipóteses-----	45
2.A escolha do objecto de análise-----	48
VIII. O caminho da pesquisa-----	49
IX. Técnicas de investigação-----	51

Luís Dias Ramos

Ideia inicial

A penetração de novas culturas transformam o sistema social das organizações, em especial as relações de poder organizacionais?

Queremos abrir este projecto de investigação com um breve esboço das sensibilidades intelectuais que a par dos interesses profissionais, determinaram a temática que nos propomos desenvolver

I. O Portugal de cultura indefinida e ambivalente?

Há mais de um século que em Portugal se vem discutindo as vantagens do modelo civilizacional da modernidade. Simultaneamente, reconhece-se a dificuldade da cultura portuguesa gerar por si própria um modelo de racionalidade apropriada ao progresso e desenvolvimento a ocorrer no seu espaço civilizacional.

Esta discussão muitas vezes estéril e limitada ao campo específico da x intelectualidade portuguesa dividida entre o alimentar da alma lusitana e o abrir-se aos ventos da modernidade, onde o racionalismo e o progresso hiperprodutivista eram os mitos fundadores, que sopravam da Europa e dos USA. Enquanto uns levantavam a voz bem alto contra o positivismo em favor do espiritualismo da alma lusitana, outros encontravam naquele o espírito x iluminista, racionalista, científico e universalista indispensável à transformação do Portugal decadente, provinciano, rural e patético. Este debate acompanhado de ambíguos avanços e recuos está bem patente nos nossos intelectuais do século XIX e princípios do século XX — de Eça a Fernando Pessoa e muitos outros. Alguns, ingenuamente, acreditavam que a futura civilização europeia seria uma civilização lusitana. Puro engano!

A dicotomia mundo rural/mundo urbano industrializado motivava as discussões palacianas num país que permanecia eminentemente rural (organização e espírito comunitário—particularista e colectivista), ou por outras palavras, o desenvolvimento das forças produtivas (ciência, tecnologias, trabalho, capital) estava temporalmente atrasado relativamente a tais problematizações importadas de outros contextos que fizeram, quer a reforma das ideias (assim o entendeu M. Weber em A ética Protestante e o Espírito do Capitalismo) rumo à lógica capitalista (individualismo, mobilidade, mercado), quer a revolução no conhecimento científico destinado ao domínio das forças materiais. Não sendo pois difícil de compreender a sua inconsequência prática.

No interior dos agentes mais directamente ligados ao mundo do trabalho, uma burguesia industrial esclarecida e uma elite técnico-científica elaboraram projectos reformistas e desenvolvimentistas que tinham como suporte a aplicação de técnicas modernas de racionalização. Como nos afirma Marinús Pires de Lima (Lima:1982), a bibliografia consultada nas primeiras décadas do

nosso século expressa uma ideologia do progresso técnico e organizacional como suporte de dominação e legitimação de grupos sociais intermédios (engenheiros médicos, investigadores, etc.) que defendiam a aplicação de conhecimentos científicos para controlar a natureza e ultrapassar os conflitos e resistências do trabalho à inovação e racionalização. Refere igualmente um artigo inflamado sobre as virtudes dos USA, país destinado a assumir a hegemonia intelectual, económica e financeira do mundo. Na base de tal superioridade estavam as ideias tayloristas, que seriam a sua força motriz. Porém, havia quem duvidasse da aplicação de tal racionalismo organizativo à raça latina, em especial a Portugal.

O Taylorismo durante décadas manteve-se afastado do tecido organizativo português, quer por razões culturais, quer políticas (medo dos efeitos perversos da proletarização) permanecendo o gosto pela mão-de-obra intensiva e dócil e por organizações de inspiração familiar pouco racionalizadas.

Em vez da introdução das linhas de força da modernidade, permanecemos próximos de uma pré-modernidade.

Portugal foi vivendo uma ambígua condição de integrado num espaço geográfico e civilizacional da modernidade com características de pré-modernidade ao nível das forças produtivas, dos seus modos de organização, do seu sistema social e das suas representações sociais. Ainda hoje revela a mais elevada percentagem de população rural, a mais baixa taxa de urbanização sendo o operário típico, um semiproletário pluriactivo—não um proletário puro— e restos de uma sociedade-providência a caminho da sua desintegração, tal como do incipiente Estado-Providência (Santos: 1991).

Também em nossa opinião, o carácter nacional português revela uma ambiguidade, uma plasticidade, uma indefinição e uma capacidade de adaptação a todas as coisas, um complexo de inferioridade perante o que é estrangeiro, enfim revela uma falta de auto-estima, um derrotismo nacional, uma pré-disposição para assimilar o que lhe é intrinsecamente estranho, para se colonizado, ainda que possua um imaginário, ditado pela sua História de colonizador (mas um colonizador igualmente colonizado).

Creio que jamais um inglês que tenha residido em Portugal tenha escrito algo sobre a superioridade da nossa cultura. Mas o contrário sim. Veja-se o exemplo de João Carlos Espada que em dezenas de artigos publicados num diário português enalteceu a superioridade da cultura inglesa fundada no sentido individualista do dever e da regulamentação do mercado. Portugal deveria fazer a sua Reforma para definitivamente entrar na civilização superior?

Na actual aldeia global de interdependências neoliberais ditadas pela lógica do centro (graças à superioridade da sua racionalidade técnico-científica, sabiamente acompanhada pelo eficaz poder simbólico) será difícil a assimilação, ou melhor, finalmente a aculturação dos valores da modernidade desenvolvida em países como a Inglaterra e os USA? Ou por outras palavras, uma maior aproximação entre as relações económicas e as relações sociais?

É já evidente o esforço de desmantelamento da institucionalizada (embora pouco operativa) relação salarial burocraticamente proteccionista (logo tendencialmente igualitarista) que havia sido imposta por razões ideológicas, rumo a uma relação salarial liberalizante. Ou seja, uma maior aproximação entre as relações económicas e as relações sociais, devendo estas decorrer daquelas.

No espaço do consumo tem sido claro um discurso meritocrático do indivíduo auto-suficiente capaz de vencer pelos seus próprios recursos.

O mesmo poderá confirmar-se nos espaços organizativos especialmente caso se estabeleçam novos sistemas sociais dirigidos pelos nacionais desses países, ou por gestores e quadros portugueses formados nesses países, ou em Portugal através dos conhecimentos ali produzidos? Via sistemas produtivos estaremos em presença de alterações no programa mental português?

A este propósito não resistimos referir uma obra dedicada ao estudo dos quadros franceses (Boltanski: 1982). As representações dos quadros dever-se-iam à importação de sistemas de valores, tecnologias sociais (psicologia de grupos) e modelos de excelência de origem americana que precederam e acompanharam o plano Marshall. As tecnologias sociais visaram reformar os padrões e formar os quadros intermédios. Por essa altura, os experts americanos enviados para França defendiam uma atitude construtiva da direcção, acusando os dirigentes franceses de se oporem a toda a mudança construtiva, de não estabelecerem planos em função do futuro, de não atribuírem responsabilidades suficientes aos seus subordinados, de não facilitarem a comunicação vertical e o desenvolvimento de um sentimento de pertença.

Em 1965 falava-se da conversão do mundo inteiro, da homogeneização parcial dos sistemas de valores e dos estilos de comportamento. Em países com estruturas sociais e tradições culturais relativamente diferentes, o pessoal de enquadramento das multi-nacionais teria que se apresentar suficientemente homogéneo e americanizado para tornar possível a orquestração das políticas internas. Esta aculturação seria também uma decisiva condição de divisão social e de ascensão social de certos segmentos das classes médias. A dependência cultural acompanharia a dependência económica. Citamos uma citação(214):

A Europa tradicional confirmou a sua falência. Esta estranha amálgama de concepções medievais e de técnicas modernas (...). É o mundo americano que constitui o princípio de unificação da civilização industrial. Ele demonstrou a sua eficácia em criar riqueza e poder, provou a sua flexibilidade e as suas faculdades adaptativas (...). Através da ciência de gestão, a moral puritana adquire uma nova força, não sendo ensinada com catecismos mas através das business schools. Para a propagar através do mundo os missionários são substituídos pelos institutos de produtividade criados em cada país com o apoio de subsídios e de experts americanos

Queremos observar as possíveis mutações nos valores e nos sistemas sociais organizativos, bem como o grau da sua assimilação e integração.

II. A escolha da temática do poder

O grande negócio do mundo (...) não é senão quase uma luta pela honra, a riqueza e a autoridade (...) São na verdade objectivos difíceis, mas não impossíveis de conciliar; a educação e a disciplina podem conciliá-los e por vezes fazem-no.

Thomas Hobbes, Leviathan

Confessamo-nos como simpatizantes da tese dos que vêm o poder como principio estruturante das interacções humanas, como centralidade fundamental nas transformações (ou inibições e proibições) científicas, técnicas, económicas, culturais e políticas. O poder é sempre um fim, para o qual é também um meio precioso para a concretização daquele resultado. Logo, todos os palcos da actividade humana, todas as arquitecturas institucionais serão ininteligíveis sem a sua compreensão.

Os seus contornos, os recursos que o edificam, as práticas que o traduzem variam segundo os contextos históricos e civilizacionais. Uma civilização historicamente dominante sempre tentou alargar as suas fronteiras e a sua zona de influência traçando novos espaços de domínio. Recentemente comemoraram-se os quinhentos anos da divisão do mundo novo por Portugal e Espanha. Hoje, outros países beneficiando da sua mais valia historicamente determinada expandem as suas zonas de influência. Sempre assim foi em todas as esferas de intervenção do homem, apenas variando a escala dessa intervenção e os meios de que eles se serviram e servem.

Aproximamo-nos de Nietzsche onde a vontade de domínio é a ideia central da sua filosofia. Declarava ele, *a vida é avontade de domínio e aqueles que são os melhores espécimes da raça humana são aqueles em quem é mais forte essa vontade de domínio* (...). Muito eloquentemente escreveu também *que em todo o lado onde encontrei vida, encontrei a vontade de dominar, e mesmo na vontade do servidor, encontrei a vontade de ser amo* (1978: 122). Ou ainda *que foram os espíritos fortes e os espíritos malignos, que obrigaram a natureza a fazer mais progressos* (1987: 42). Não o negamos que, de algum modo, assim também pensamos. A sua transmutação em poder surge em formas individuais ou colectivas, orgânicas, ou inorgânicas, corporativas ou liberais, autocráticas, ou democráticas.

Grande número dos factos, das (ditas) verdades e, dum modo geral, de grande número dos fenómenos que no dia a dia são acontecimento, são a expressão clara deste aculturado instinto de domínio, são a manifestação de relações sociais de poder.

III. O quadro macrosociológico da actualidade

O estudo das organizações não deve omitir—porque elas o expressam e contribuem para a sua modificação—as transformações ocorridas nas configurações das sociedades industriais. Os sujeitos e suas estratégias individuais e colectivas, as fontes de poder, o sistema técnico, social e cultural

produzem e reproduzem o seu envolvente.

Neste momento julgamos pertinente sublinhar alguns contributos.

Daniel Bell, ilustra alguns traços do trabalho da pós-industrialidade:

Os economistas tradicionais sempre disseram que os factores básicos da produção são a terra, o trabalho e o capital. Às vezes também as matérias primas (...). Hoje, nas economias avançadas, em países da primeira vaga (agrícolas), ou da segunda vaga (industriais) que estão a caminho de se tornarem países de terceira vaga (pós-industriais), o conhecimento é o factor último e fundamental da produção. Se se tiver o conhecimento ou informação adequados na hora certa e no lugar próprio pode-se reduzir os outros factores de produção. (...).

A verdade é que o trabalho braçal pouco especializado está a dar lugar ao trabalho mental. Estamos a passar da economia da força bruta para a economia do poder do cérebro.

(Alvin Toffler, A Nova galáxia do Poder, Público, 05.03.94)

— Em outras palavras, a nova matéria prima é a **informação** sendo preponderante o **conhecimento** teórico e analítico (nova força produtiva) para o seu tratamento. É determinante que os novos trabalhadores possuam conhecimentos específicos para o tratamento desta nova matéria prima, a informação.

Naturalmente que a existência deste recurso alterou, às vezes de modo radical, as tradicionais estruturas organizativas, os saberes e categorias socio-profissionais dominantes, dando lugar a novos actores, a novos poderes e jogos de poder.

Assim se compreende que no seu quadro síntese sobre as sociedades pós-industriais, cientistas, engenheiros pesquisadores e tecnólogos sejam os elementos mais dinâmicos, que a força das nações resida na sua capacidade científica. Mais ainda, que a divisão fundamental, ou seja a nova clivagem fundamental se estruture em torno da posse ou não da autoridade e poder de decisão, e que os novos conflitos mais representativos destas sociedades tendessem a opôr os produtores e detentores do conhecimento relativamente aos excluídos dele.

Tais metamorfoses no sistema produtivo com claras implicações nos critérios políticos aí existentes (relações de dominação/subordinação) conduzem à desestruturação e reestruturação das classes sociais com uma clara decomposição e declínio do tradicional operariado e o crescimento da pequena e média burguesia ligada à produção, armazenamento, circulação e controlo da informação e à prestação dos serviços. Parte destes assalariados, ocupando posições de algum poder de decisão e influência nas redes de relações em que se integram, perturbam os clássicos critérios marxistas de construção de classes. Poulantzas (Poulantzas: 1978), ao excluir da classe operária todos aqueles que nas relações políticas de trabalho exercem funções de dominação (para além de outros critérios de exclusão) reduz o operariado a um número cada vez mais insignificante.

Concordamos plenamente que as posições objectivas nas redes sociais de poder

são determinantes dos recursos controlados, das distinções e representações sociais.

Classificando as actuais sociedades de capitalismo desorganizado, Boaventura de S. Santos considera como seus principais agentes (emancipadores) os movimentos sociais e as classes médias, contrastando com os trabalhadores e suas formas organizativas—sindicatos e partidos políticos—das sociedades anteriores. Nesta pós-materialidade interessa-nos destacar nos heterogêneos segmentos desta classe média as lutas pela afirmação das afectividades, da autonomia e da subjectividade, enfim todo um imaginário e toda uma racionalidade que integrará as suas orientações estratégicas nos espaços produtivos.

Em continuação das novas realidades, Dahrendorf (Dahrendorf:1982) refere um conjunto de problematizações que apontam para a superação das sociedades industriais capitalistas. Temas como o da pulverização do capital e do trabalho (profunda heterogeneização, não homogeneização), como o das sociedades de classes médias próximas dos antigos capitalistas, ou próximas do antigo proletariado (W. Mills), como o da revolução dos gerentes—substitutos dos detentores da propriedade das sociedades capitalistas—ou do novo principio estruturantes das classes e dos seus conflitos em torno da desigual apropriação de autoridade. Pelo seu significado apresentamos um quadro evolutivo das sociedades industriais relativamente ao capitalismo conhecido e estudado por K. Marx:

Assim, as classes em Marx eram grupos de conflito em condições de (218):

- a. ausência de mobilidade
- b. sobreposição de autoridade, propriedade e status social em geral
- c. sobreposição dos conflitos industriais e políticos
- d. ausência de regulação efectiva dos conflitos

Hoje, a mobilidade profissional e social, a separação da autoridade da propriedade, a separação dos conflitos industriais dos conflitos estritamente políticos, bem como a institucionalização de mecanismos de previsão e de regulamentação dos conflitos, alteram por completo, quer a estruturação das classes sociais, quer as representações sociais, quer os sistemas relacionais, quer as estratégias dos diversos actores sociais (menor ideologização, menor radicalismo, maior pragmatismo e individualismo susceptível de fácil integração nos valores institucionais da organização).

Uma forma singular de ler as transformações nas sociedades mais avançadas foi desenvolvida por Galbraith (Galbraith:1983).

Estabelece uma tipologia de poder (condigno, compensatório e condicionado) historicamente dominantes. Como fontes de poder surgem, respectivamente, a personalidade, a propriedade e a organização. Se nas sociedades capitalistas a principal fonte de poder foi a propriedade, nas actuais sociedades, a fonte de poder dominante seriam as organizações e a forma de poder, o condicionado. O

declínio do poder proveniente, quer da personalidade, quer da propriedade é atribuído à ascensão da organização. Com isto, não pretende ignorar o peso da propriedade e do poder compensatório na obtenção da submissão diária de milhões de trabalhadores.

Nesta era das organizações identifica o declínio da personalidade e, em menor grau, da propriedade como fontes de poder. A mudança nas fontes de poder nas (grandes) empresas modernas seriam suficientemente claras. Vejamos (146/8):

—a personalidade poderosa foi substituída pela equipe administrativa, o empresário cedeu lugar ao anónimo homem da organização.

—as mil maiores empresas industriais dos USA, todas as organizações gigantescas, são actualmente responsáveis por cerca de dois terços de toda a produção privada de bens e serviços. Em reduzido número de empresas e em nenhuma das maiores a propriedade individual das acções dá acesso à autoridade dentro da firma. O controlo passou para administração, os administradores elegem o conselho de directores, os quais, de maneira incestuosa, escolhem por sua vez a administração que os havia seleccionado.

—a dimensão das empresas, a tecnologia sofisticada e a necessidade de excepcionais aptidões no que respeita a técnicas administrativas e de comercialização uniram-se para excluir do processo de decisão aqueles cujo principal recurso era a posse de propriedade.

—as decisões passaram a emergir cada vez mais, não da competência singular de um indivíduo, mas das múltiplas contribuições de especialistas reunidos em comissões, ou em íntimo contacto diário.

Neste quadro global emerge, não o internacionalismo operário mitificado no passado século, mas o internacionalismo capitalista cuja lógica se espalha à escala planetária

Em suma, este é uma escolha simplificada de um vasto quadro macrosociológico das sociedades mais avançadas que mantêm umbilicais interdependências com as unidades a investigar.

IV. A problemática teórica inspiradora do nosso quadro conceptual, teórico e analítico

1. O tratamento genérico do poder e da política nas organizações

Propomo-nos fazer uma seleccionada e sintetizada incursão em algumas obras que tratam a temática escolhida. Embora produzidas em contextos não portugueses servir-nos-ão de guias conceptuais, teóricos e analíticos que presidirão à formulação das nossas hipóteses, posteriormente confrontadas com as realidades escolhidas para a investigação empírica. Claro que procuraremos evidenciar o tratamento dos conceitos fundamentais: cultura e poder.

Iniciamos este percurso com uma particular visualização da concepção do espaço, do território, enquanto deliberadamente estruturado com vista à disciplina e ao controlo dos homens—poder disciplinar (Foucault: 1977).

Foucault refere os avanços do séc. XVIII rumo a uma economia política do corpo, rumo aos corpos dóceis, ao corpo que se manipula, se modela se treina, que obedece, através de automatismos e de hábitos. O corpo fica preso no interior de poderes muito apertados, que lhe impõem limitações e proibições, ou obrigações, um controlo que permitindo mantê-lo ao nível da mecânica trouxe grande economia e eficácia de movimentos. Afirma (127):

A disciplina fabrica assim corpos submissos e exercitados, corpos dóceis. A disciplina aumenta as forças do corpo (em termos económicos de utilidade) e diminui essas mesmas forças (em termos políticos de obediência) Em uma palavra ela dissocia o poder do corpo, faz dele uma aptidão, uma capacidade que ela procura aumentar (...) a coerção disciplinar estabelece no corpo o elo coercitivo entre uma aptidão aumentada e uma dominação acentuada.

Foucault fala da arte das distribuições (130). A disciplina tende em primeiro lugar à distribuição dos indivíduos no espaço. Afirma que (131) *importa estabelecer as presenças e as ausências, saber onde e como encontrar os indivíduos, instaurar as comunicações úteis, interromper outras, poder a cada instante vigiar o comportamento de cada um, apreciá-lo, sancioná-lo, medir as qualidades e os méritos. Procedimento portanto para conhecer, dominar, e utilizar. A disciplina organiza um espaço analítico.*

Nas fábricas emergentes no fim do século citado, a arquitectura da distribuição dos indivíduos garantia uma vigilância ao mesmo tempo individual e geral, permitindo não apenas verificar a presença do operário como também classificar os seus desempenhos. A organização do território cria espaços ao mesmo tempo funcionais, hierárquicos e disciplinados que garantem a obediência dos indivíduos.

Sendo verdade que todos os espaços são socialmente organizados, que existe uma relação entre estruturas espaciais e estruturas sociais, é porém evidente que a arquitectura dos espaços obedece a uma forte influência cultural. A arquitectura do espaço, o que é tido por espaço vital, por zona privada, por distância pessoal e os arranjos estruturais distintivos de poder e de status variam de cultura para cultura com os seus mundos sensoriais e valorativos específicos.

Os alemães chegados aos USA consideram as portas dos americanos leves e frágeis (Hall: 1986). O sentido da ordem e da hierarquia característico da cultura alemã definem a maneira como os alemães lidam com o espaço. Os americanos ao terem a porta aberta querem comunicar sua disponibilidade. Os japoneses não possuem a palavra intimidade e em certas condições preferem a multidão.

Surpreendeu-nos a estruturação do espaço numa empresa japonesa, caracterizada pela redução das divisórias físicas entre departamentos—os portugueses confundiram-nos sentirem falta de privacidade

Dizemos isto em continuidade da noção de poder disciplinar em Foucault associado à estruturação do espaço, porque somos convidados (Pfeffer: 1994) a

diagnosticar os símbolos de poder no espaço físico (indicadores físicos de poder)
Deveremos ser prudentes, não omitir os relativismos culturais.

B. Russel (Russell, 1993) apresenta uma simplificada definição de poder:

O poder pode ser definido como a produção de efeitos pretendidos (29).

Tipifica o poder segundo a maneira como os indivíduos são influenciados, de certo modo à semelhança de Galbraith, Etzioni Amitai e tantos outros.

Poder físico, incentivos como recompensas e punições, ou a instrumentalização da opinião são os meios de influência predominantes.

Definindo as organizações como conjunto de pessoas que estão combinadas em virtude de actividades orientadas para fins comuns, considera que toda ela, qualquer que seja o seu carácter e objectivo, envolve alguma distribuição de poder. *Tem de haver um governo que toma decisões em nome de todo o corpo e tem mais poder que do que os membros individuais(106).*

Próximo da noção da dialéctica do controlo de Giddens (veremos) afirma que a associação envolve sempre alguma renúncia de independência: *podemos adquirir poder crescente sobre os outros, mas eles também obtêm sobre nós, o que é a primeira revelação de que as relações de poder não são jogos de soma nula.*

Outra referência que merece ser sublinhada, é de que quanto maior é a organização, maior é o poder do executivo. Por outras palavras, *todo o aumento da dimensão das organizações aumenta as desigualdades de poder por diminuir simultaneamente a independência dos membros ordinários e ampliando o alcance da iniciativa do governo(106).* Esta espécie de lei de ferro acaba por também beneficia o cidadão médio, pois desta cooperação desigual retira mais benefícios do que agindo individualmente.

Um dos critérios de diferenciação das organizações é o da sua densidade de poder, isto é o grau de controlo que exercem sobre os seus membros. Tal densidade ou intensidade do poder seria contrariado quando o amor pela independência pessoal se tornava irresistivelmente forte.

Teremos oportunidade de constatar que esta resistência é culturalmente determinada.

Amitai Etzioni (Etzioni:1964) caracteriza as organizações modernas por(3):

a. divisão do trabalho, do poder e das responsabilidades, divisão que não é ao acaso ou segundo a tradição, mas deliberadamente planeada para o alcance de fins específicos.

b. presença de um ou mais centros de poder que controlam os esforços concertados da organização, dirigindo-os na direcção dos seus fins.

c. facilidade na substituição do pessoal que se revele incapaz.

Reconhece alguns dilemas.

- Energia básica para desencadear e sustentar a acção, que traduz a intenção em realidade, qualidade sem a qual os líderes não podem liderar(23)
- Processo social importante, muitas vezes necessário, para realizar as coisas em sistemas interdependentes (28)
- Capacidade potencial de influenciar o comportamento, de alterar o curso dos acontecimentos, de vencer resistências e de pôr as pessoas a fazerem coisas que de outra forma não fariam (43)

A emergência do poder e da influência e a sua funcionalidade

A sua funcionalidade consiste no possibilitar força suficiente para que as ideias, as decisões, as mudanças sejam introduzidas. Ou de outro modo, uma maneira, de entre outras, de fazer as coisas. Essas maneiras são basicamente as seguintes:

A autoridade hierárquica, ou seja o poder derivado da autoridade formal. Contudo, em sistemas de forte complexidade e interdependência esta autoridade seria francamente incapaz de conseguir os resultados desejados. É tida como fora de moda numa altura que tanto se fala no alargamento dos mecanismos participativos e das hierarquias horizontais que favorecem o volume de poder fora dos mecanismos formais e tradicionais. Os dilemas e as tensões entre as orientações com base na autoridade de posição com a condição de "expert" são bem conhecidas.

Outro modo de fazer coisas, afirma, passa pelo papel da cultura, caso esta produza a partilha de objectivos comuns, de uma linguagem, de valores e de premissas. Coisa difícil num mundo heterogéneo produtor e povoado de subculturas, mais que por uma cultura, acrescentamos. Em nossa opinião, uma empresa não é propriamente uma configuração missionária onde a missão domina toda a actividade da organização sobrepondo-se aos sistemas de autoridade, de competências especializadas e ao político (Mintzberg, 1986).

Por outro lado, afirma, uma cultura forte pode rigidificar o sistema, inibir a diversidade e flexibilidade e conduzir ao conformismo com um ponto de vista dominante, isto é, pode ser disfuncional.

Perante as insuficiências dos anteriores instrumentos, ou maneiras de fazer as coisas, surge o poder e a influência (40). Aqui a ênfase é colocada no método e não na estrutura, ou seja pode não ter determinação estrutural (formal, legal) mas sim processual. Diz-nos:

É possível usar poder e influências em vez de usar necessariamente autoridade hierárquica formal (40).

Assinala o grande contributo dos processos não oficiais de poder e influência, a influência informal, realidade à qual estaremos atentos na nossa investigação no terreno.

A política e a influência são interpretadas como os processos, as acções, os comportamentos através dos quais este poder potencial é utilizado (43).

Desmistificando o senso comum, ou uma certa ideologia tecnocrática e burocrática, considerável percentagem de gestores interrogados concorda com a existência da política nos locais de trabalho. Ao mesmo tempo 89% deles disseram que quanto mais se sobe numa organização mais políticas se tornam as coisas. Porém 55% julgaram a política prejudicial.

Logo nas primeiras páginas sublinha que a inovação ameaçando o status quo—acrescentamos, a correlação de forças mais ou menos institucionalizada (formal ou informalmente) de um campo—é inevitavelmente uma actividade política a reivindicar o uso do poder para a sua concretização. A política cresce com o aumento quantitativo e qualitativo das interdependências, o que significa que o poder, por exemplo de um decisor, deverá ser tanto maior, quanto a natureza da rede de interdependências que deverão ser influenciadas.

A ausência de interdependências é a ausência da política e, conseqüentemente, a não necessidade do uso do poder. Mas em sua opinião, a essência das organizações é precisamente a interdependência (51), o que significa que a capacidade de fazer as coisas exige o desenvolvimento do poder e da capacidade de influenciar aqueles de quem se depende. Em nossa opinião, esta influência é tanto mais importante quanto se tiver em consideração a dialéctica do controlo, as relações de poder como jogos de soma não nula, ou ainda como nos diz M. Crozier, se uma função existe é porque ela é importante para a organização, logo a organização ficando dependente dela, ela tem poder—há interdependência.

Realça também *que é particularmente importante desenvolver poder e influência quando as pessoas com quem se tem interdependência têm um ponto de vista diferente do nosso* (52), pois sem esta acção não fariam certamente o que desejamos.

Concluimos então, que a divisão técnica e social do trabalho, a departamentalização e especialização, a presença de "experts" e duma diversidade de categorias profissionais—algumas das quais seguindo orientações marcadamente corporativistas (integradas na cultura profissional e não na cultura da empresa)—, o estímulo à competitividade interna, a ameaça permanente da emergência do deslocamento de objectivos (ou de objectivos secundários), a existência de interesses estabelecidos e institucionalmente consolidados, etc. tornam inevitável e recomendável o uso do poder e da influência.

O levantamento do terreno político é condição de sucesso à concretização de qualquer ideia, de qualquer medida. O poder é usado preferencialmente em situações politizadas. Diz-nos Pfeffer, que não se emprega poder quando não há diferenças de perspectivas, quando não existe conflito (68). Mais a frente, a propósito dos atributos individuais reforça esta ideia (202)

O poder define-se como capacidade de vencer resistências, de levar os outros a fazer o que queremos. Inerente a esta definição de poder é o pressuposto de que o desacordo é uma das realidades constantes do mundo social. O desacordo pode ser quanto aos objectivos a atingir, ou à relação entre meios e fins, ou a ambos. O poder por isso exerce-se em situações em que haja conflito. Se todos estiverem de acordo quanto ao que fazer e à maneira de fazer, não há necessidade de exercer poder, nem de tentar influenciar os outros(...)

Deduzimos também, que o volume de poder numa organização parece estar associado à sua natureza mais mecânica ou mais orgânica. Sendo mecânica, as interdependências são menores, ou no limite nulas, daí a suficiência (relativa, pois os estudos de M. Crozier e outros não confirmam esta tese) da autoridade formal na forma personalizada e burocrática. Já nos modelos mais orgânicos onde a independência dos elementos é muito menor em favor das teias de interdependência, aquelas fontes de poder tornam-se de facto significativamente insuficientes sendo compensadas pelo crescimento do poder não formal. Estas interdependências, ou ainda o carácter orgânico das organizações decorrem de um conjunto de variáveis que trataremos noutra local.

Pfeffer escolhe para fontes de poder, um conjunto de dimensões próximas de outros autores—Crozier, Morgan, Sainsaulieu, etc. Ele elabora um interessante desenvolvimentos desta questão em torno de três pontos fundamentais.

Afirma:

O poder vem de estar no lugar certo. Mas o que é o lugar certo? Um bom lugar ou uma boa posição é aquele que lhe proporciona controlo de recursos (...), controlo ou acesso a informação(...), autoridade formal(...)(85) No entanto formula uma pertinente questão:

No essencial, é a pessoa que faz o lugar, ou é o lugar organizacional que faz a pessoa?(85)

Sendo evidente que não somente as posições estruturais contribuem para o poder, mas também atributos pessoais (aos quais daremos pouca importância nesta investigação) e as micro-racionalidades estratégicas, existe contudo uma forte ligação entre a estrutura e o poder. As posições na organização podem oferecer acesso à informação e ao poder. Caso esta relação não existisse, não seriam compreensíveis as alterações estruturais orientadas para novas configurações de poder.

Como afirma, o controlo de recursos e a importância da unidade na organização derivam da divisão do trabalho, o que dá a algumas posições ou grupos mais controlo de tarefas críticas e mais acesso a recursos que outros. O poder, então, vem do controlo dos recursos, das relações que uma pessoa tem com outras pessoas poderosas e da autoridade formal que se obtém por causa da posição na hierarquia(...). A questão das fontes circunstanciais de poder é que uma pessoa possui poder simplesmente por estar no lugar certo—por estar numa posição de autoridade, num lugar que resolve a incerteza, numa posição de negociador entre várias subunidades e vendedores externos, quase independentemente das características individuais das pessoas (93).

Simplificando, as vantagens estruturais de certas posições como fontes de poder, temos:

a. O controlo de recursos como orçamentos, instalações físicas, nomeadamente as tecnologias sofisticadas geradoras de dependência e posições estratégicas e/ou críticas que possam ser usadas para cultivar aliados e apoiantes e maximizar poder. Faz sentido recordar que, especialmente, nas grandes organizações o poder não está necessariamente associado à propriedade, mas sim ao seu controlo. Ou também acrescentamos, o domínio das regras burocráticas, quer como instâncias protectoras (nos dois sentidos da dominação/subordinação), quer como fonte de estratégias de poder.

b. *O controlo ou acesso amplo a informação sobre as actividades da organização, sobre as preferências e juízos dos outros, sobre o que se passa e quem o faz* Isto é a centralidade na estrutura comunicacional fornece a preciosa e, frequentemente rara e monopolizada informação. Diz-nos Pfeffer, *que o saber que produz poder nas organizações não é apenas o saber técnico relativo ao processo de trabalho em si, mas também o conhecimento do sistema social da firma. Acrescenta que esta posição não é apenas avaliada em termos da centralidade estrutural (formal, acrescentamos), mas também em termos de poder das pessoas com quem se está relacionado*(133).

c. A autoridade formal. Muito do estar no lugar certo vem de estar na subunidade organizacional certa, na posição hierárquica formal, estatutária, ou legal. É um poder concedido, investido por outros não resultante das estratégias informais.

Um ponto de vista que nos interessa muito especialmente, é a aceitação de que os participantes de nível inferior tendo pouco ou nenhum poder formal—negada pela autoridade formal—, também possuem poder—o poder de resistir, ou de influenciar e rejeitar as ordens dos seus superiores.

O poder formal poderá ser só isso mesmo, forma sem substância. O poder formal, muitas vezes ilusório, diz-nos, acontece caso não se acompanhe *da construção e manutenção de uma reputação de eficiência e a capacidade de pôr as coisas a funcionar*(148).

Concluimos esta passagem pela fértil, heurística e realista obra de Pfeffer, a qual esperamos explorar, com o que para ele significa gerir com poder. Apresenta uma óptica distante da romântica perspectiva unanimista. Está mais próxima da visão pluralista que Gareth Morgan sintetizou. Interesses diversos e, eventualmente, divergentes, poder, política e estratégias são os conceitos dominantes.

a. *Significa reconhecer que em quase todas as organizações há interesses diversos. Isto sugere que uma das primeiras coisas que precisamos de fazer é diagnosticar a paisagem política e imaginar quais são os interesses relevantes e que subdivisões políticas caracterizam a organização. É essencial não presumirmos que todos vão ser nossos amigos...*

b. *Significa imaginar qual é o ponto de vista desses vários indivíduos e subunidades quanto a questões que nos preocupam. Também significa*

compreender porque razão têm a perspectiva que têm(...). O verdadeiro segredo nas organizações é a capacidade de levar aqueles que divergem de nós, e de que não gostamos necessariamente, a fazer o que precisa de ser feito. (...) Diagnosticar o ponto de vista de grupos de interesse, bem como a base das suas posições, ajudar-nos-á a negociar com eles e a prever a sua resposta a várias iniciativas.

c. Significa compreender que para fazer com que as coisas se façam precisamos de poder—mais poder do que daqueles cuja oposição temos de vencer—e assim é imperativo compreender de onde vem o poder e como se podem desenvolver essas fontes de poder(...)

d. Significa compreender as estratégias e táticas através das quais se desenvolve e usa o poder nas organizações, incluindo a importância da oportunidade, o uso da estrutura, a psicologia social do compromisso e outras formas de influência interpessoal(383)

Gareth. Morgan, (Morgan, 1986) define o poder como meio através do qual os conflitos de interesses são finalmente resolvidos; poder que influenciaria quem obtém o quê, quando e como; poder que facilitaria a concretização de desejos e interesses.

Recorda que nas sociedades democráticas, o cidadão é, pelo menos teoricamente, igual e livre para ter as suas opiniões, emití-las e tomar as suas decisões. Contudo, enquanto trabalhadores assalariados não dispõem de tais direitos democráticos, tanto mais que o espaço organizativo é frequentemente apresentado como despolitizado. Apresenta-se este espaço como lugar estruturado pela racionalidade nos quais os seus membros possuem objectivos comuns.

Mas, pergunta: é racional para quem? Quem mais beneficia com os objectivos? Que interesses são servidos?

Os objectivos podem ser racionais para uns mas não para outros, daí a racionalidade ser sempre política. Muitos dirigentes utilizariam esta racionalidade como capa legitimante para obterem maior sucesso nas suas actividades, carreiras e nos seus interesses extra-organizacionais.

Sendo assim, em nossa opinião racionalidade surge carregada de significação ideológica dissimulante, mito destinado a evitar a discussão.

A própria burocratização foi entendida por Weber, por um lado, como um passo no sentido da liberdade e dos valores liberais-democráticos, mas por outro lado, representando um instrumento de poder racional. Para Weber, o processo de racionalização é, em si mesmo, um modo de dominação que substitui outros processos anteriores (tradicionais e carismáticos). Enfim, todas as correntes organizadoras são portadoras duma espécie de ideologia necessária à naturalização/ocultação da sua dominação.

Ainda a propósito de M. Weber, ele considerou que mesmo a racionalidade económica constitui um meio de legitimar uma dominação social, pois propõe uma forma de gestão de desigualdades para alcançar um resultado colectivo. A

racionalidade objectiva sobrepõe-se às racionalidades subjectivas dos indivíduos e grupos particulares.

Morgan contraria que o domínio da racionalidade deva desencorajar a aplicação de uma leitura das organizações segundo um modelo político. Pelo contrário, o modelo político estimula a observação das organizações como redes de relações entre pessoas com interesses divergentes motivados por carreiras e objectivos próprios —embora se reconheça que a sobrevivência das organizações esteja dependente de um mínimo de consensualidade. Colaboração, negociação, compromisso, competição e ruptura fazem parte do sistema político das organizações.

Todas as actividades nas organizações se baseariam em interesses. Objectivos, estrutura, tecnologias, definição das tarefas, tipo de liderança e outros aspectos formais do funcionamento das organizações revelariam uma dimensão política.

Cita Aristóteles que defendeu a política como meio destinado à negociação, à reconciliação, ao estabelecimento da ordem e da unidade da cidade-estado, em circunstâncias de competição de interesses.

Morgan propõe a análise política das organizações focando relações entre interesses, conflitos e poder. A organização política emerge quando as pessoas pensam e desejam actuar de forma diferente. Admitir os interesses divergentes, é admitir a existência de conflitos visíveis e invisíveis resolvidos pela intervenção do poder— a funcionalidade do poder, acrescentamos.

Em nossa opinião, a emergência da política também acompanha de perto a emergência do sentimento (repetimos, sentimento), quer da escassez, quer das desigualdades não socialmente e culturalmente legítimas.

Morgan alerta-nos entretanto para os perigos de se verem relações políticas em todas as relações, ou em cair num certo maquiavelismo, em que todos estão empenhados em manobrar e em exceder em astúcia os outros.

Por interesses compreende um complexo de pré-disposições, compreendendo objectivos, valores, desejos e expectativas, bem como outras orientações e inclinações que levam as pessoas a agir de uma determinada forma.

Na determinação dos interesses interagem três dimensões:

Os interesses relativos às tarefas/actividades, às carreiras/profissões e aos estilos de vida extra-organizacionais.

A tensão entre estes interesses existem mesmo antes da entrada em relação com outros membros da organização. São imensos os exemplos que confirmariam que as escolhas, as decisões estratégicas de muitos dirigentes expressam mais o encontro destes interesses—onde assume particular importância a carreira em articulação com o envolvente social—, do que propriamente critérios de eficácia organizativa. Sendo assim, compreende-se a possibilidade da emergência de fortes coalisões internas agrupando diferentes valores, sensibilidades e interesses, que negociam e se confrontam entre si em volta da definição do sentido das decisões.

Os conflitos surgem quando os interesses colidem. A hierarquia simbolizaria

um espaço de tarefas divididas de acordo com critérios supostamente racionais, simultaneamente estruturantes de relações de cooperação, mas também de forte competição pelos suas privilegiadas, mas escassas, posições. Uma vez que as posições legitimam para indivíduos e grupos o exercício de autoridade e influência sobre outros, proporcionam condições potenciadoras de lutas políticas, às vezes agudas. Na hierarquia existiria, implicitamente, um sistema competitivo. Lembramos a propósito a origem da organização informal na óptica de Castoriadis —(resistência operária submetidos a um sistema de dominação social—bem como as estratégias informalmente construídas de travagem da produção.

Mas a politização das relações não é exclusiva das relações verticais. Igualmente no plano horizontal elas se manifestam, nomeadamente, entre as diversas unidades especializadas, ou departamentos.

Uma informação tão curiosa como estruturalmente explicável, revela *que dificilmente os membros de uma organização revelam possuir um poder real* (180). Mesmo tratando-se de executivos em postos elevados da hierarquia, afirmam fortemente constrangidos em suas opções e decisões, o que poderá parecer paradoxal.

Para clarificar tal aparente perplexidade, distingue a superfície em que o poder se manifesta e as condições estruturais mais profundas determinantes ou condicionantes do poder. Um gestor, embora controlando volumoso orçamento está fortemente condicionado por condições estruturais que não domina—acrescentamos que também não domina as consequências agregadas e inesperadas das decisões e comportamentos da pluralidade de actores.

As escolhas e o poder que se joga num dado contexto são economicamente, socialmente, culturalmente e institucionalmente determinadas, ou no mínimo condicionadas. Estando a sobrevivência e o crescimento em permanente jogo são fortes constrangimentos (Mintzberg), pelo que o gestor sente não ter outras opções, não ter escolha, ou seja, tem um limitado poder, um limitado poder real. O seu papel de poder está moldado por estruturas menos visíveis que lhe condicionam o acesso a oportunidades de poder.

A visão pluralista da organização

Três visões são apresentadas (185): a unitarista, a radical e a pluralista.

A nós interessa-nos particularmente a óptica pluralista. De acordo com Morgan, a óptica pluralista da sociedade admite a existência de diferentes grupos —expressando diferentes interesses—, em permanente negociação e competição pelo poder e outros recursos, enquanto a óptica unitarista privilegia a comunhão de interesses com indivíduos subordinados ao serviço da sociedade global, da qual retiram os seus benefícios.

As organizações unitaristas são possíveis quando internamente conhecem o desenvolvimento de uma coesa cultura em volta da direcção, muitas vezes, em sequência da tradição duma cultura de gestão paternalista. Com propósito poder-se-ão evocar organizações que favorecem palavras de referência (ex: "um por todos e todos por um"...) com forte conteúdo ideológico. Diz-nos Morgan, que a

ideologia utilizada determina o carácter da organização. Se um gestor acredita que dirige um "team", ele poderá persuadir os empregados que ele de facto existe, o que favorece a harmonia e a cooperação entre si.

Mas, em nossa opinião, ao reconhecemos o papel integrador e mobilizador da ideologia, estamos a reconhecer em simultâneo a existência de divisões de interesses no seio da organização, estamos a reconhecer a pluralidade de interesses, a sua natureza política e a funcionalidade da ideologia para a sua dissimulação.

A ideologia unitária ao afirmar que "nós somos um team" diz ao mesmo tempo que os conflitos estão ausentes.

A óptica pluralista e a gestão pluralista das organizações reconhecem a diversidade de interesses dos seus membros e, conseqüentemente, a sua natureza política. Ao mesmo tempo identificam a sua funcionalidade. Permitem formas de auto-avaliação, favorecem a inovação e encorajam as partes na procura de soluções para a resolução dos problemas em benefício do conjunto.

O importante reside na existência de um nível de conflito julgado equilibrado, apropriado. Se, por um lado, o conflito excessivo imobiliza a organização, por outro lado, o reduzido conflito encorajaria a complacência, a letargia, o amorfismo, o ritualismo.

Existirá nas organizações a divisão bipolarizante das sociedades capitalistas capital/trabalho tão do agrado das teses radicais? ou outras divisões são mais decisivas? Encaminharemos a nossa investigação para estas últimas.

O já mencionado Galbraith afirma que numa organização os participantes em maior ou menor grau submetem-se aos objectivos da organização em busca de algum fim comum. Uma empresa exige um alto grau de submissão interna, pois a sua eficácia em produzir e vender os seus produtos—isto é a sua capacidade em conquistar a submissão externa—depende da qualidade da sua organização interna, o mesmo é dizer da extensão e profundidade da submissão dos seus empregados. O poder externo estaria dependente da disciplina interna—simetria binodal.

Porém, o grau de tal submissão é variável segundo os níveis hierárquicos das empresas. Para os escalões inferiores, afirma, não ser indispensável uma submissão extensiva e abrangente. Nestes níveis bastaria a submissão através do rotineiro poder compensatório (o que não excluiria a importância da moral elevada obtido pelo poder condicionado, caso típico das empresas japonesas). A situação modificar-se-ia drasticamente à medida que se sobe na hierarquia. Enre os executivos a submissão aos propósitos da firma tornar-se-ia indispensável.

Destacamos também a sua noção de dialéctica de poder (88). Estabelece a regra que todas as manifestações de poder provocam manifestações opostas, embora não necessariamente iguais. Qualquer tentativa de dobrar uns à vontade dos outros encontrará resistência a essa submissão, sendo da eficácia relativa destas forças oponentes que dependerá a amplitude e a eficácia do exercício do poder original. Tal simetria acompanharia, quer as fontes de poder, quer os instrumentos para a sua oposição.

2. Os modelos da contingência estrutural do poder

Até ao momento pouco, ou nada foi dito sobre a contingência do poder organizacional, nem estrutural, nem cultural. Vazio perigoso que é importante ser preenchido tendo em conta os propósitos da nossa investigação. Ficamos, por agora com uma muito singular abordagem das estruturas organizativas e das configurações de poder organizacionais.

A escola estruturalista tenta averiguar o quanto as organizações formais estão dependentes dos seus envolventes. Sem a sua compreensão, não se pode averiguar com rigor a estrutura e funcionamento de qualquer organização, em especial o seu grau de autonomia na tomada de decisões, o seu grau de centralização ou de descentralização, o seu grau de formalização e de burocratização, etc. Os estruturalistas concluem que a interacção constante com o envolvente introduz um importante elemento de controlo do envolvente sobre o interior da organização. Por outras palavras, as condições externas contribuem em grande parte, para o que ocorre dentro de qualquer organização. Condições políticas, culturais, legais, técnicas, económicas, poder externo (natureza da coalisão externa), de entre outras variáveis, não deverão ser menosprezadas se se pretende um estudo rigoroso e sistematizado.

Em *Estruturas e Dinâmica das Organizações*, Mintzberg (Mintzberg:1991) começa por definir os diversos mecanismos de coordenação exigidos pela divisão do trabalho e que se ajustam a condições contingentes como tamanho, níveis de previsibilidade e de complexidade das tarefas e dos resultados. Deste modo se poderão, ou deverão formalizar mais ou menos, tarefas, resultados e a coordenação. Ajustamento mútuo, supervisão directa, standardização de procedimentos, qualificações e de resultados, são os mecanismos principais de coordenação.

Estabelece um sequência de polarizações de variáveis ambientais como: estável/dinâmico (previsibilidade); simples/complexo (inteligibilidade), bem como o grau de hostilidade e de diversidade dos mercados. O tamanho e o grau de sofisticação dos sistemas técnicos internos das organizações também entram no seu modelo.

Cruzando algumas das suas variáveis, formula hipóteses das quais seleccionamos:

a. Mais o envolvente é dinâmico, mais a estrutura organizativa será orgânica(248).

Hipótese perfeitamente inteligível. Com efeito, é mais fácil formalizar e burocratizar o que é estável. Com os ambientes estáveis as organizações ficam protegidas, o mesmo não sucedendo quando são dinâmicos, que exigem

estruturas flexíveis de grande capacidade de adaptação—não reificadas.

b. Mais o envolvente é complexo, mais a estrutura será centralizada.

Se a estabilidade revela propensões com a burocratização, já a simplicidade favorece a centralização e a complexidade. Há descentralização rumo às competências especializadas e à participação

Combinando a e b temos:

Ambientes dinâmicos e complexos—> estrutura orgânica descentralizada

Ambientes estáveis e simples—> estrutura mecânica burocratizada e centralizada

c. Se existem disparidades no envolvente, a organização é levada a criar constelações diferenciadas e a descentralizar-se de forma selectiva rumo a tais constelações (256).

Salientamos que as organizações poderão ter de internamente solucionar algumas ambiguidades postas pelo envolvente, como a exigência simultânea de centralização e descentralização. Assim, poderá localizar diferentes poderes de decisão em lugares específicos, nomeadamente através de uma descentralização horizontal selectiva que permita aos experts tomar as decisões tecnicamente mais adequadas.

d. Quanto maior for o controlo externo sobre a organização, mais a estrutura da organização será centralizada e formalizada.

Este controlo externo via cooptação, ou via formalização reduz a autonomia interna da organização reduzindo naturalmente a capacidade de decisão interna.

e. A necessidade de poder dos membros internos da organização convida a que estas tenham estruturas centralizadas.

Pretende-se evitar com a centralização os perigos da "balkanização", da politização, ou do deslocamento de objectivos.

Algo próximo das teses de M. Crozier, pese o enquadramento estruturalizante, defende que todos os membros de uma organização procuram o poder, no mínimo, no que diz respeito às decisões que afectam as suas actividades. As pressões de poder vêm de vários protagonistas e em diversos sentidos. Temos

—os quadros dirigentes do topo estratégico pressionam a centralização horizontal e a centralização vertical.

—os quadros da linha hierárquica pressionam, quer a descentralização vertical, quer a centralização horizontal, esta na disputa com os funcionais.

—os quadros funcionais pressionam a descentralização horizontal

— os quadros operacionais pressionam, por sua vez, a descentralização vertical e horizontal.

Estes diferentes quadros integram as grandes subunidades da organização: topo estratégico, tecnoestrutura, logística, linha hierárquica e centro operacional.

Esta visão vai além da estreita centralização/descentralização, introduzindo a variantes vertical /horizontal. Todas as organizações complexas se confrontariam com estas pressões de poder. Tradicionalmente, as organizações conferem mais poder (formal) aos quadros da linha hierárquica, o que associado ao seu gosto pelo poder, bem como o dos quadros dirigentes traduzir-se-ia em organizações, frequentemente, mais centralizadas que o necessário(261).

Enfim, a organização surge como um campo de forças dinâmico acompanhado de esforços para a institucionalização que garanta as posições, temporárias, de domínio. De acordo com as mutações do envolvente, a configuração de poder interna sofre novas disputas e novos arranjos de poder.

As configurações estruturais

Da combinação de uma diversidade de variáveis internas e externas elabora algumas configurações estruturais, em que os mecanismos de coordenação principais, a parte chave da organização, os parâmetros de concepção e os factores de contingência tendem a constituir um todo coerente e sistematizado.

Da vasta informação sobre estas configurações retiramos o que neste momento nos parece mais pertinente.

A estrutura simples apresenta-se com tamanho pequeno, muito orgânica, por isso pouco formalizada, muito informal e com uma tomada de decisão centralizada que lhe permite ser rápida e flexível.

A burocracia mecânica atendendo ao seu grande tamanho, à estabilidade e simplicidade do seu envolvente, bem como ao seu sistema técnico interno pouco sofisticado permite uma grande formalização, tarefa a cargo da sua tecnoestrutura. Existem conflitos e problemas de coordenação apesar da forte regulamentação, que perversamente inibe os diálogos e o ajustameo mútuo.

O isolamento do centro operacional de eventuais perturbadoras exige uma estrutura administrativa muito acentuada. A tecnoestrutura e a linha hierárquica surgem com maior protagonismo nesta configuração.

O poder está distribuído de modo muito desigual. Os quadros do topo estratégico possuem assinalável poder dada a sua perspectiva de conjunto. Os analistas da tecnoestrutura possuem considerável poder informal, sendo o poder do enquadramento relativamente fraco e o dos operadores, praticamente nulo.

Na burocracia profissional surge uma variável decisiva: a complexidade, embora associada à estabilidade ambiental. Apenas as qualificações são standardizáveis. Procedimento e resultados não o são. Consequentemente, deixa-se para os operadores uma assinalável margem de liberdade para gerirem a incerteza (fonte de poder).

Como já o dissemos, a complexidade conduz inevitavelmente à descentralização, estando o poder disseminado pelos operadores. Estes com fraca integração na ideologia organizacional e leais à ideologia profissional legitimada muitas vezes em poderosas associações profissionais (organizações externas), colocam sérios obstáculos à sua regulamentação centralizada e burocrática. Os conflitos de poder verificam-se entre estas duas orientações básicas: orientação racionalista burocrática que pretende impôr critérios de eficácia e a orientação profissional mais vocacionada para padrões de eficiência e de autonomia profissional. Em suma o poder principal reside nos profissionais altamente qualificados, ocupantes do centro operacional.

A "adhocracia" tem um envolvente não apenas complexo como também dinâmico. Existem dificuldades, quer quanto à inteligibilidade, quer quanto à previsibilidade do envolvente. Diz-nos Mintzberg (367/7):

Trata-se de uma estrutura muito orgânica com baixa formalização do comportamento e uma acentuada especialização horizontal; uma tendência a agrupar os especialistas em unidades funcionais e a desdobrá-los em pequenas unidades (grupos de projecto) para a realização do trabalho; uma utilização importante dos mecanismos de ligação para encorajar o ajustamento mútuo no intr e inter equipas e uma descentralização selectiva em direcção a tais equipas e no seu interior; agrupam-se diversos conjuntos heterogéneos e harmoniosos de quadros hierárquicos e de "experts" operacionais.

A estrutura leve procura quebrar todas as barreiras que dificultem a estreita colaboração entre os vários especialistas afectos a qualquer projecto. Grupos projecto, estruturas matriciais e task-forces são representativas de tal leveza estrutural.

O poder surge fortemente disseminado por tais especialistas. Estando o envolvente marcado pela forte competição e existindo uma pluralidade de sensibilidades e interesses profissionais, é muito possível que aconteçam tensões e conflitos. Como afirma Mintzberg, a estrutura de autoridade não está bem definida e as linhas de comunicação são informais e inorganizadas sendo bem provável a agressividade e a politização darwiniana das realações, tanto mais que existem estímulos nesse sentido.

Em outra obra (Mintzberg: 1986), orienta-se mais directamente para as questões de poder. É uma vasta obra que procura identificar uma diversidade de fontes de poder e de sistemas de influência, quer externos, quer internos mantendo entre si

relações de interdependência.

Procura definir o poder como capacidade de produzir resultados (40), definição que se afasta daquelas que privilegiam no poder, sua capacidade de modificação e manipulação dos comportamentos. Aqui o poder seria sinónimo de político. O político seria um sub-conjunto do poder, um poder informal ilegítimo por natureza. Por sua vez, a autoridade seria um subconjunto do poder, mas um poder formal e legítimo ligado às funções e aos níveis hierárquicos.

Nos fundamentos gerais do poder (61), considera *que o poder de um individuo sobre a organização (...) reflecte uma dependencia da organização—uma brecha no seu próprio poder enquanto sistema—uma incerteza segundo os termos de Crozier, à qual a organização deverá fazer face*

O seu modelo alarga o âmbito do campo de poder para fora da organização. Para além dos detentores de influência internos (os empregados assalariados a tempo inteiro), existem os detentores de influência externa (os não assalariados). Estas influências existem na forma de coalisões internas (CI) e externas (CE). A coalisão é interpretada *como grupo de pessoas que negociam entre si para obter um certo poder organizacional* (65).

Nos jogos de poder inclui dez grupos. Cinco externos (os proprietários, os associados, os agrupamentos de assalariados, os diferentes públicos e os administradores da organização) e cinco internos (a direcção geral, os quadros, os analistas da tecnoestrutura, os responsáveis pelo suporte logístico e a ideologia organizacional).

Como dissemos, no seu modelo existem as coalisões internas e externas com autonomias relativas e variáveis, e a influenciam-se mutuamente. O conhecimento da natureza da CE revela-se determinante para o estudo da natureza da CI.

Numa síntese da primeira, esta tem tendência a surgir dominada na medida em que o poder externo está centralizado nas mãos de uma só pessoa, ou de um grupo de pessoas (proprietários, accionistas, Estado), ou porque existe um largo consenso entre os detentores de influência externa. Nestas circunstâncias, a organização está dependente do seu envolvente, restando-lhe, menor ou mesmo pouca autonomia.

A CE está dividida se o poder externo se apresenta muito repartido entre individuos, ou grupos com objectivos contrários. Estando dividida, surgem implicações na CI que tenderá a politizar-se. Surgem diferentes orientações internas, quer em resposta a orientações contraditórias, quer porque exteriormente não existindo um rumo forte e definido, deixa margem de manobra à diversidade de orientações internas. A politização é inevitável.

Sendo a CE passiva, nomeadamente, porque os detentores de influência externa são numerosos e dispersos (não existindo núcleo duro...), ou porque não dispõem de crenças comuns, ou ainda porque está extremamente politizada a CI pode escapar aos constrangimentos externos. Ela também é passiva quando a organização sendo muito forte devido a uma direcção forte, uma ideologia forte,

ou é povoada por competências muito especializada.

Interessa-nos ver as correspondências CE/CI:

Sendo a CE dominada, existe concordância com uma CI burocratizada (404). O detentor de influência externo está em condições de força para impôr ao director fins claros e operacionalizáveis. O sistema de objectivos é formalizado, bem como o sistema burocrático da autoridade. A estrutura interna tenderá a ter a forma centralizada e formalizada, com menor autonomia no processo interno de decisão.

Sendo a CE dividida, torna-se difícil manter o sistema de autoridade burocrático e a unidade de comando. Existe uma pulverização do centro de poder com a consequente politização da CI.

Se a CE é passiva, existe concordância com uma CI personalizada (esta não aceita o controlo externo), com uma CI ideológica (procura livrar-se de toda a dependência externa) e com uma CI profissional (evita uma CE dominada que tenha condições de os controlar burocraticamente). Compatibiliza-se com uma CI burocrática.

Concluindo, é decisivo conhecer previamente o estado da coalisão externa para avaliar a configuração do poder interno e melhor conhecer os seus sistemas de influência e o estado da politização.

Julgamos dever também salientar os sistemas de influência internos (175), quer no que consistem, quer enquanto sistemas que se completam, quer como sistemas que se podem dividir em integradores e desintegradores. Veremos porquê.

O poder da CE está representado no conselho de administração que controlará a organização através da nomeação do PDG (presidente director geral). O poder de decidir é transferido de fora para dentro. De imediato, o PDG delega parte do seu poder oficial para os diversos quadros, colocando-se, por isso mesmo, alguns problemas de controlo.

O sistema de autoridade é determinante em termos do controlo organizacional. Mintzberg distingue o sistema de controlo pessoal do sistema de controlo burocrático. O controlo pessoal garante uma certa ordem e uma certa credibilidade, evitando-se o problema hobbesiano da ordem (314).

O sistema de controlo burocrático garante a estabilidade, a regularidade e impede o livre arbitrio do poder pessoal.

O sistema ideológico (mitos, crença, histórias...) contribui para unificar a diversidade organizacional e para criar laços profundos entre os membros e os fins e missão organizacionais. Ele dá vida à organização, estimula a lealdade e evita a contestação.

Sublinhamos, que com este sistema a revelar-se forte, a autoridade formal é diminuída, bem como, as vantagens das competências especializadas.

Consequentemente, também a actividade politica decresce porque aumenta a partilha e a comunhão de crenças. As organizações com forte ideologia deverão apresentar-se menos politizadas.

Estes dois sistemas são preferencialmente integradores. Estão ao serviço do PDG.

O sistema de competências especializadas evita o controlo pessoal e burocrático preferindo o ajustamento mútuo. Este sistema assegura que o poder esteja nas competências especializadas cruciais e não nos níveis hierárquicos, ou nos regulamentos burocráticos. São os que detêm conhecimento específico e pertinente que dispõem do poder.

O sistema político decorre do facto de todos os sistemas de influência se revelarem imperfeitos e incompletos, deixando sempre liberdade para acções orientadas por lógicas individuais ou de grupo. Mintzberg, classifica este sistema de poder como ilegítimo, clandestino, no qual cada um procura os seus objectivos pessoais. Porém, todos os detentores de influência o utilizariam para contornar, resistir e perturbar os restantes sistemas de influência.

Estes dois últimos sistemas de influência seriam predominantemente desintegradores do poder formalmente instituído. Mas desintegradores não significa necessariamente disfuncionais. Vejamos a funcionalidade atribuída ao sistema político:

a. Funciona de modo darwiniano, para que os membros mais fortes da organização tenham acesso aos postos cimeiros (318). Permite a emergência dos chefes naturais, dos mais capazes, mas bloqueados pelo sistema de autoridade. O sistema político facilita os contactos fora da hierarquia e dos poderes formalmente estabelecidos, ou seja a ultrapassagem dos superiores hierárquicos.

b. Pode assegurar que todos os aspectos de uma questão sejam debatidos plenamente, pese os obstáculos dos outros sistemas de influência (319). Alarga o tratamento das questões fazendo aparecer todas as opiniões, todos os interesses, que assim podem influenciar o processo de decisão. Vence os bloqueios dos "experts", da tipificação burocrática da decisão, dos valores, crenças e palavras de ordem impostos pelo sistema ideológico.

c. É útil para promover a mudança organizacional, normalmente entravada pelo sistema burocrático, ideológico e das competências especializadas (322), pelos interesses estabelecidos, pelos jogos de poder estabelecidos.

Tal como sucedeu relativamente às configurações estruturais, Mintzberg com base na articulação coerente das suas diversas variáveis, elabora cinco configurações de poder conforme o seu peso relativo : O instrumento, o sistema fechado, o autocrática, o missionário, o meritocrática e a arena política.

O poder e a política acontecem em graus diversos e são protagonizados por diferentes actores e sistemas de influência segundo a natureza da configuração.

Dada a natureza do nosso trabalho estaremos atentos ao contributo de Mintzberg. Embora a sua tipologia, como qualquer outra, seja demasiado estereotipada e abstracta perante realidades complexas, ambíguas e singulares, ajudar-nos-á, num primeiro momento, a identificar e classificar as organizações segundo grandes variáveis enquadradoras das acções estratégicas dos actores.

Permitir-nos-á, escolher organizações com características estruturais iguais, melhor semelhantes, para deste modo ser possível testar as nossas hipóteses.

De imediato, damos conta de um trabalho que poderá completar o modelo de Mintzberg.

Em J. Lorsch (Lorsch:1989), encontrámos um desenvolvimento confirmativo das teses da contingência. Uma das questões orientadoras da sua investigação foi:

Que tipo de organizações são mais eficazes em diferentes condições ambientais?(129)

Uma das suas premissas de investigação foi a de que para ser eficaz, uma organização deveria atingir estados internos de diferenciação e de integração que mais convinhassem aos constrangimentos do envolvente. Tais diferenciações colocariam a necessidade de resolução de conflitos internos.

De um modo geral, as diferenças entre departamentos deveriam corresponder às incertezas dos seus envolventes específicos.

Olhando para uma organização situada num contexto variado e dinâmico (indústria de plásticos), a unidade de produção apresenta-se mais formalizada e com um maior número de níveis hierárquicos e uma pequena amplitude de controlo, do que as de investigação e a comercial.

Na unidade de investigação cada chefe dirige um grande número de subordinados e são menores os níveis hierárquicos. A standardização de resultados e as regras escritas tinham pouco significado. No meio destes dois departamentos, o comercial apresentava uma condição intermédia ajustada ao seu envolvente. Nesta indústria existe grande diferenciação departamental.

Já na organização da indústria alimentar, onde a maior incerteza se situa no mercado, e dada a grande importância deste, os restantes departamentos funcionais deveriam ter objectivos menos diferenciados que no sector dos plásticos.

Por seu lado, na indústria das embalagens—dada a certeza relativa dos diversos domínios do envolvente; a informação relativamente clara, a sua fácil inteligibilidade—a busca de eficácia não passaria nem por estruturas, nem por orientações profissionais tão diferenciadas. As decisões de coordenação deverão ser centralizadas e, para serem eficazes, não implicar muita gente. A integração fica circunscrita aos quadros superiores que dispõem de todos os dados para o fazerem.

Claro que, os problemas de integração estão muito ligados ao grau de diversidade de orientações internas das organizações, que como vimos, por sua vez dependem das suas interdependências ambientais. A introdução de novos

materiais, ou a modificação dos existentes requerem uma franca colaboração do pessoal do marketing, dos cientistas e engenheiros de investigação. Aqui, a integração deve ser desenvolvida não pelos dirigentes departamentais mas por aqueles que possuem a competência para decidir.

Para a liquidação dos conflitos e a obtenção de uma boa integração as organizações mobilizam alguns mecanismos de integração: procedimentos hierárquicos, comités de coordenação e equipes constituídas para o efeito, ou ainda, integradores individuais designados para facilitar a colaboração (29). As organizações tendem a resolver o problema da integração sem o sacrifício da, às vezes, inevitável e muito aconselhada diferenciação, sempre que o envolvente o determina.

A natureza e eficácia dos mecanismos de integração variam com as condições ambientais.

Neste estudo demonstra-se uma relação entre a própria natureza do poder organizacional em termos da sua distribuição e do seu volume—ou poder global— e a eficácia organizativa, medida na sua capacidade de resolução dos conflitos e da integração.

Nas organizações muito orgânicas como no caso da indústria dos plásticos, diz-nos Lorsch, o sentimento do nível de poder de decisão dos dirigentes de todos os departamentos é importante(77). O processo de resolução de conflitos inter-departamentos será menos difícil e mais claro, quando os dirigentes estimam terem sido importantes na tomada de decisão. A performance das organizações diminui, quando esta influência é menor. Assim, nesta condição, parece existir uma correlação positiva entre a eficácia e o volume de poder.

Outra conclusão, é de que estando a informação necessária para a tomada de decisões em níveis variáveis segundo os departamentos funcionais (na base para a investigação, ao nível intermédio para o comercial e ao nível superior para a produção), o poder deve estar distribuído desigualmente na linha hierárquica dos diversos departamentos. Um dos exemplos citados refere que numa das organizações com baixa "performance" o poder dentro dos departamentos de investigação encontrava-se em níveis muito elevados. Curiosamente, precisamente nas organizações de elevada "performance", onde a competência dos integradores era a sua base de poder, existia maior confiança na confrontação prévia à tomada de decisões(85).

Nas organizações de embalagens próximas das organizações mecânicas (integração garantida pelos mecanismos formais e pela hierarquia) a elevada performance coincidia com o menor volume de poder. Enquanto no caso anterior os níveis intermédios e inferiores revelavam os conhecimentos necessários à tomada de decisões, neste caso a maior parte das informações necessárias encontravam-se unicamente nos níveis mais elevados dos departamentos(115). Ao sentimento de poder não correspondia competência. Por isso, nestas circunstâncias, maior volume de poder não revelava correlação positiva com "performance", mas sim com um sentimento de frustração. As empresas com maiores performances tinham menor volume global de poder.

A distribuição do poder não é muito desigual. As vendas detêm maior poder,

seguindo-se a produção e a investigação—agora, pouco importante.

As organizações do ramo alimentar situam-se numa posição intermédia.

Nas empresas de elevada "performance" o poder dos integradores deriva das competências, enquanto na baixa performance, a origem deste poder não era claro.

O volume de poder é maior nas empresas de elevada performance e este poder encontra-se significativamente desigual. A investigação distancia-se claramente da produção, estando o marketing muito próximo da investigação.

Em conclusão o poder global e o poder relativo dos diversos departamentos, para semelhantes performances, não é o mesmo.

Nas organizações de plásticos e alimentares com melhores performances, revelam um maior poder global que os concorrentes menos eficazes. A existência de maior poder global significa que o poder de decisão está distribuído de forma mais igualitária entre os diversos níveis hierárquicos—o poder desloca-se para as posições dominadoras de melhor informação e competência.

Na organizações de embalagens o poder global é menor nas que revelam maior performance, ou seja, onde está mais centralizado.

O contributo de Lorsch, auxilia-nos imenso na escolha, quer das organizações, quer no tipo de hipóteses a formular. Constitui mais um contributo contra certas ingenuidades de orientação ideológica que incondicionalmente apelaram a uma maior volume de poder e à sua distribuição igualitária.

3. À procura dos actores sociais

Podemos já afirmar a existência de assinalável ambiguidade no tratamento do poder. Não há critérios claros e incondicionalmente aceites. Pela via mais estruturalista, o poder deriva de factores estruturais objectivos e menos das habilidades e capacidades relacionais dos homens. Frequentemente, é pouco claro se as pessoas exercitam o poder de modo autónomo e pessoal, ou se expressam condicionamentos de forças estruturais diversas, objectivas e passivamente interiorizadas em seus processos de socialização, ou impostas por fortes mecanismos de controlo.

Pretendemos ir mais ao encontro do protagonismo dos actores, sem o qual não é possível compreender, quer certos disfuncionamentos organizacionais, quer o sucesso organizacional.

Os estudos sobre o deslocamentos de objectivos, seja pela departamentalização, seja pela burocratização foram interpretados por March et Simon (Simon:1991) como respostas da construção de objectivos pessoais e como consequências inesperadas de organizações que adoptaram uma representação mecânica para orientar os comportamentos individuais. Para estes autores, nas organizações

existem duas grandes racionalidades e não apenas uma, a da organização formal. Os indivíduos possuem a sua racionalidade, que ainda que limitada (escassez de informação, limitações cognitivas, influências afectivas...) orienta as suas condutas. A própria decisão de produzir, ou de abandonar a organização é o resultado da percepção cognitiva das alternativas e das consequências.

Em sua opinião, as organizações possuem mecanismos capazes de influenciar o sentido das decisões, retirando-lhe aos membros de organização a faculdade de independentemente decidirem—padronização, ou standardização, operacionalização dos resultados, sistema de autoridade, treinamento e doutrinação, ou ainda os "standards" de comunicação. Ou seja, todo um conjunto de mecanismos de coordenação, de standardização e de controlo dirigidos à redução da incerteza, à diminuição da diversidade de objectivos. Mas as escolhas individuais permanecem.

Cyert e March citados por Mintzberg, (1986, p. 53) encontram na organização uma variedade de agentes com os seus objectivos e diversos centros de autoridade e de poder—não um único objectivo antecipadamente estabelecido. Os objectivos vão sendo negociados em jogos de poder no qual os múltiplos agentes disputam vantagens pessoais.

No tratamento do fenómeno do poder, temos identificado que ele nem sempre coincide com os mecanismos formais estabelecidos e que, nestas condições, ele poderá revelar aspectos funcionais e disfuncionais para a organização. Se tal acontece, os mecanismos formais de poder revelam-se insuficientes para explicar a vida organizacional.

Já escrevemos que nos fundamentos do poder Mintzberg avaliou o poder de um indivíduo sobre a organização como reflectindo uma dependência que a organização tem—uma brecha no seu próprio poder enquanto sistema—uma incerteza segundo os termos de Crozier—à qual a organização deverá fazer face.

Para A. Giddens (1986, p.14/5), os actores socialmente competentes conhecem as suas intenções e razões, embora desconheçam as suas motivações e as consequências inesperadas das suas acções.

Estabelece uma conexão lógica entre acção e poder. Recusa o objectivismo da sociologia estruturalista que no seu mecanicismo nega às pessoas a possibilidade de escolha. *A acção depende da capacidade de um indivíduo poder fazer a diferença ao pré-existente estados de coisas, ou ao curso dos acontecimentos. (...) Um agente deixa de o ser se ele, ou ela perde a capacidade para fazer a diferença, ou seja exercer alguma espécie de poder.*

Em Giddens não existem agentes sociais quando não revelem capacidade e oportunidades para estabelecer a sua vontade. O poder caracterizaria toda a espécie de acções, estaria directamente implicado na acção humana, enquanto meio de obter coisas. O poder, em sua opinião, presume relações regularizadas de autonomia e de dependência entre actores e colectividades em contextos de interacção social. A sua noção de dualidade estrutural envolve o poder nas relações entre estrutura e acção, estrutura enquadradora da acção e produzida na acção onde intervem o poder. Não existindo poder, a estrutura seria reificada e reproduzida em vez de ser uma moldura provisória traduzindo disputas

anteriores dos agentes sociais (detentores de poder).

Os recursos (propriedades dos sistemas sociais) são os meios através dos quais o poder é exercido(16). Certas lutas de poder poderão ser vistas como esforços para dividir recursos que permitam modalidades de controlo nos sistemas sociais—os recursos permitem o exercício do controlo. Por controlo, entende *a capacidade de certos actores, grupos ou tipo de actores têm para influenciar as circunstâncias da acção dos outros*(283).

O carácter interactivo do poder revela-se também na sua noção de dialéctica do controlo: *todas as formas de dependência oferecem alguns recursos através dos quais aqueles que estão subordinados podem influenciar as actividades dos seus superiores* (16).

Uma referência emblemática sobre o estudo dos actores no mundo organizacional é sem dúvida M. Crozier (Crozier, 1977). Parece-nos existir grandes semelhanças entre a noção de Giddens de agentes social e de actor social de Crozier. Este também afirma *que não existe acção social sem poder*(33). o poder está no centro da sua análise das organizações.

A sua concepção de poder relacional é bem clara nas críticas formuladas às teses de Rosanvallon sobre a autogestão. Ele julgava ser possível a apropriação dos meios de poder, apropriação mais eficaz que a dos meios de produção. Diz Crozier:

Se ele compreendeu que os problemas de poder são centrais, ele não compreendeu que ele é uma relação e por isso não se pode apropriar. (...) Certamente, poder-se-á apropriar a autoridade na medida em que ela é função de um papel legítimo e formalizado. Mas a apropriação da autoridade e a sua distribuição pelos executantes não permite eliminar as relações de poder(444).

É uma oportunidade de Crozier negar soluções ideais, quer ideológicas, quer científicas. Vejamos outros contributos para a definição do poder:

(...) É o resultado sempre contingente da mobilização pelos actores dos recursos de incertezas pertinentes que eles controlam uma estrutura de jogo dada...(30). Também nos diz que *o poder pode ser visto como uma relação de troca, mas onde os termos de troca são mais favoráveis a uma das partes* (69). Ou ainda, *o poder reside na margem de liberdade que dispõe cada um dos parceiros envolvidos numa relação de poder, isto é na possibilidade maior ou menor de recusar o que o outro lhe ordena*(69 / 71).

Os recursos de poder são a margem de liberdade dos indivíduos ou dos grupos. Reside na possibilidade de um indivíduo recusar, ou negociar o que o outro lhe exige, ou de exigir qualquer coisa em troca.

Esta visão sugere um distanciamento variável entre o sistema de acção formalizado, nomeadamente pela intervenção da distribuição formal do poder

da autoridade e o sistema de acção concreto estruturado nos jogos de poder.

Em sua obra, este sistema de acção construído pelos actores estratégicos está sempre presente. No seu estudo sobre o monopólio industrial concluiu:

O desenvolvimento de um "construit organisationnel" é fundado sobre a instauração de relações de poder, onde o legislador industrial desejou organizar relações simplesmente técnicas. Este "construit", *corresponde a uma certa estruturação do poder entre as partes em presença, estruturação inteiramente caracterizada (...) pela situação privilegiada e a superioridade dos operários de manutenção, que através do seu monopólio de manutenção e reparação, determinam a frequência e duração das paragens das máquinas (...). E as estratégias em presença não se compreendem que em relação a esta estruturação de poder que os condiciona por sua vez.* (63)

Foge ao realismo sociológico, mas a sua metodologia de análise não abandona os constrangimentos estruturais. Os actores situam-se em campos sociais estruturados, cujas posições objectivas influenciam as capacidades estratégicas. Diz que as desigualdades sociais estabelecem logo de início que uns tenham logo à partida mais oportunidades que outros de estabelecerem relações de dominação. Nós diríamos que os "habitus" (Bourdieu: 1989) de partida são essências para configurar as acções estratégicas

Claro que recusa que as desigualdades económicas e sociais estejam reflectidas automaticamente nas desiguais relações de poder. Se assim fosse, o seu modelo não teria razão para existir. Portanto, embora privilegie as relações de poder do ponto de vista dos actores, também dirige as suas interrogações para os constrangimentos estruturais que definem uma situação de negociação dada.

É importante a análise estrutural dos constrangimentos que anteriormente, de modo desigual, se impõem a todos os actores nas relações de poder. A análise estrutural proposta permite identificar quais os recursos e a sua pertinência que os actores poderão mobilizar numa relação de poder.

Em termos organizacionais, importa-se pelas características estruturais que as organizações apresentam, uma vez que estas delimitarão o campo do exercício das relações de poder (78). O poder está intrinsecamente ligado à natureza da estrutura organizacional. Diz-nos:

As estruturas e as regras governam o funcionamento oficial de uma organização determinando os lugares onde as relações de poder se poderão desenvolver. Em definindo os sectores onde a acção é mais previsível que em outros (...), criam-se zonas de incerteza organizacionais que os indivíduos, ou grupos tendem naturalmente a controlar para prosseguir as suas próprias estratégias e em volta das quais se criarão relações de poder. (...) Enfim, a organização regularisa o desenvolvimento das relações de poder. Pelo seu organigrama e pela sua regulamentação interna, ela constrange a liberdade de acção dos indivíduos e dos grupos em seu seio e, por este facto condiciona profundamente as orientações e os conteúdos das suas estratégias. Ela introduz um mínimo de previsibilidade no comportamento de cada um de duas formas: Por um lado afectando a capacidade de jogar dos seus membros ao determinar os trunfos que cada um pode utilizar

nas suas relações de poder. Por outro, ela condiciona a vontade de realmente se servirem dos seus trunfos na materialização das suas estratégias, ao fixar jogos, isto é, o que cada um pode esperar ganhar, ou perder(...)(79/80)

As estruturas organizativas colocam os actores em situação de desigualdade perante as incertezas pertinentes (técnicas, financeiras comerciais, humanas...) outras fontes preciosas de poder. A incerteza constitui o recurso fundamental de toda a negociação. Aqueles que pelos seus recursos estruturais e/ ou capacidades de actor estão mais capazes de as controlar, ficam em vantagem para imporem o seu poder aos outros. É particularmente relevante neste autor, o poder resultante das incertezas críticas postas pelos problemas a solucionar, poder explorado de modo estratégico.

A maneira como o conjunto humano estrutura as suas relações é chamado sistema de acção concreto. É a forma como os actores organizam o seu sistema de acção para resolver os problemas concretos colocados pelo funcionamento da organização. Este sistema é função dos objectivos dos actores que revelam um compromisso variável entre os seus próprios fins e os da organização. Para uma melhor compreensão deste compromisso passamos a citar alguns aspectos dos postulados gerais da análise estratégica (Bernoux: 1985, 128):

1. Os homens jamais aceitam ser tratados como meios ao serviço de fins que os organizadores fixam à organização.
2. Existe uma liberdade relativa dos actores. Todo o actor tem uma possibilidade de jogo autónomo, que utilizam mais ou menos.
3. Nestes jogos as estratégias são sempre racionais, mas de uma racionalidade limitada. Nenhum actor possui tempo e meios suficientes para encontrar a solução mais racional.

Sainsaulieu (Sainsaulieu, 1987) sintetiza o raciocínio geral da análise das relações de poder em Crozier do modo seguinte:

Se os membros da organização possuem margens de manobra e oportunidades de jogo, as suas condutas podem ser interpretadas como verdadeiras estratégias orientadas para a introdução dos seus objectivos, mais ou menos em detrimento dos outros com quem estão em relação de trabalho(...) Os arranjos operados pelos actores entre si fazem-se em clima de guerra(...) O termo estratégia traduz uma conduta orientada para os próprios objectivos, em função dos seus próprios recursos e das intenções e meios dos outros com quem estão envolvidos seja como aliados, seja como inimigos(114).

O conjunto destas estratégias seriam uma realidade suplementar da que decorre dos constrangimentos colectivos que emanam da técnica ou da sociedade global.

Continuando em Sainsaulieu, ele afirma que a análise sociológica deve oscilar entre o estudo das incertezas técnicas-conómicas organizacionais e socioculturais

sobre a empresa, os seus departamentos e outras subunidades a fim de construir a estrutura das incertezas, e entre o estudo das fontes de poder que se poderão desenvolver ao nível dos actores. Propõe a construção de hipóteses das estratégias prováveis dos actores em função, por um lado, dos recursos de poder que eles podem controlar na estrutura da organização e, por outro lado, das estratégias prováveis dos seus parceiros com quem mantêm relações de trabalho.(117/8).

Tal como já o dissemos relativamente a Mintzberg e Lorsch, a natureza das incertezas ao nível dos envolventes globais e específicos devem ser ponderados numa análise comparativa do poder.

Por ser repetitivo, não temos incluído as fontes de poder apontadas pelos diversos autores. abrimos uma excepção para M. Crozier. As fontes são:

1. A posse de uma competência ou especialização dificilmente substituível. Caso da competência de um "expert" capaz de resolver problemas cruciais para a organização. Da sua intervenção dependerá o bom rumo das actividades. Desta situação privilegiada ele possui um certo poder.

2. O domínio das relações com o envolvente. É a importância das comunicações, a importância da informação como fonte de poder. Os actores poderão utilizar as vantagens destas relações de forma estratégica.

3. A existência de boas comunicações. Uma decisão poderá falhar, quer porque as informações em que se fundamentou eram escassas e distorcidas, ou porque a decisão foi mal transmitida.

4. A utilização das regras organizacionais. O conhecimento das regras organizacionais pode ser traduzido em ganhos de poder. Sevem quer como luta contra o arbitrio dos superiores, quer contra as pressões dos inferiores.

4. Pessimismo, ou realismo? A inevitabilidade do poder nas organizações

O nosso realismo organizativo é facilmente sustentado. Para que não restem dúvidas, em Engels identificamos uma, talvez amarga constatação para a família marxista:

(...)“Engels, porém adoptou um tom mais “realista”, argumentando em oposição aos anarquistas que não era possível ter organização sem autoridade(...a imposição da vontade de outro sobre a nossa) e afirmou que ela “pressupõe a subordinação”. As forças da natureza, argumentou ele, exigem que a organização do trabalho seja feita “de maneira autoritária”. Assim, “uma certa autoridade, não importa como seja delegada, e... uma certa subordinação, são coisas que

independentemente de toda organização social, nos são impostas, juntamente com as condições materiais(...) (...) é absurdo falar do princípio da autoridade como absolutamente mau, e do princípio da autonomia como absolutamente bom. (...) Rejeitou o sonho anarco-sindicalista da abolição do poder (como controlo) e autoridade (por imposição) dentro da esfera da produção. Embora sonhasse com o seu desaparecimento na esfera política.

O pessimismo do realismo organizativo foi confirmado mesmo no interior das organizações formalmente e tipologicamente voluntárias e democráticas. Isto mesmo nos revelou R. Michels no célebre princípio da "lei de ferro da oligarquia". As teorias das elites confirmaram e inevitabilidade das massas ficarem sujeitas à influência e ao poder das elites dirigentes, seja pela acção dominadora destas, seja pela apatia daquelas. As minorias governantes, colegiadas ou monocráticas, seriam indispensáveis à existência da organização.

Mesmo em organizações com vocação democrática e missionária os "efeitos perversos" resultantes da sua complexidade e crescimento transformam-nas em organizações estruturadas e estruturantes de diferenciações de poder e de privilégios (configurações meritocráticas, configurações burocráticas fechadas...).

As românticas experiências de democratização das organizações empregadoras de trabalho (em obediência a pressupostos ideológicos e não culturais—veremos), revelaram a sua clara ineficácia, e que para além da democracia interna ter conduzido a uma maior burocratização e centralização do poder, nem todos os, teoricamente, potencialmente beneficiados estariam particularmente interessados nesta modalidade organizativa, isto é, beneficiariam dela.

Assim, partimos da inevitabilidade da existência de estruturas diferenciadas e de desiguais relações de poder em torno do controlo dos recursos disponíveis no seio de qualquer organização, relações que se estendem à apropriação desigual dos excedentes materiais e dos privilégios socialmente gerados. O poder está associado às desigualdade de recompensas, privilégios e oportunidades. Porém, a diversidade estrutural para além de expressar as contingências já tratadas, também expressa a contingência cultural.

5. A cultura, o poder e as estruturas organizativas

A cultura e o poder constituem fenómenos sociais estreitamente articulados. Os estruturalistas mais radicais vêem a cultura como dimensão ideológica dissimulante do poder e dos interesses, outros olham o poder como decorrência das culturas nacionais (Hofstede:1984), ou também como produto das relações sociais mediadas por relações de poder (subculturas em Sainsaulieu).

A semelhança do que fizemos anteriormente, limitamo-nos a breves referências sobre obras que julgamos significativas.

G. Morgan, no capítulo dedicada à cultura propõe-se explorar as ideias seguintes (12):

—a organização é ela própria um fenómeno cultural que varia com os estágios de desenvolvimento das sociedades.

—a cultura varia de sociedade para outra, o que ajuda a explicar as variações organizacionais.

—existem padrões de cultura e de subculturas, identificáveis quer entre organizações, quer intra-organizações.

A cultura expressar-se-ia na linguagem, nas normas, nas cerimónias e muitas outras práticas sociais comunicando ideologias, valores e crenças que orientam as acções concretas. A própria gestão seria uma prática ideológica uma vez que promove adequadas atitudes, valores e normas, meios destinados a motivar e controlar os empregados (138). Acrescentamos, esta produção de realidades favoráveis aos detentores dos lugares de dominação constitui a forma simbólica do poder.

Dito de outro modo (Baptista:1985), em todas as organizações existe uma dupla divisão do trabalho—técnica e social—implicando a divisão entre funções operacionais e integradoras. Estas últimas subdividem-se na gestão funcional (o papel de coordenação) e na gestão da ordem—transmutação do poder em autoridade, nomeadamente pela instrumentalização da dimensão simbólica do poder. É esta gestão da ordem que Morgan refere.

Retomando G. Morgan, ele desenvolve traços específicos das culturas nacionais de diversos países que influenciam os padrões organizativos. Do singular Japão combinando tradições feudais e agrícolas com os valores industriais, onde os "team", a recusa do individualismo, o proteccionismo da organização, o valor atribuído à antiguidade, a hierarquia como um serviço mútuo, aos USA com o seu individualismo competitivo e apelativo aos vencedores, ao individualismo meritocrático.

Outros estudos (Sainsaulieu,154) comparativos da influência das culturas nacionais revelaram o fascínio dos Japoneses pelo raciocínio individual, os objectivos pessoais e a individualização das relações sociais dos franceses. Ou o fascínio que estes evidenciaram perante os Japoneses face ao consenso, à cooperação, à comunicação transparente e ao papel regulador e não autoritário dos seus chefes.

Mesmo, entre empresas alemãs e francesas com as mesmas variáveis estruturais foram observadas significativas diferenças, nomeadamente ao nível da polivalência, amplitude do controlo, número de quadros e critérios de mobilidade. A própria burocracia estudada por Crozier é uma burocracia à francesa, fruto da matriz cultural francesa. Muitos outros estudos são reveladores da importância das culturas nacionais ao nível da estruturação interna das organizações e das subculturas dos empregados.

Em Portugal tem sido institucionalmente divulgado a superioridade dos

modelos de organização escandinavos do trabalho operário sem, muitas vezes, se referir a importância dos modelos culturais que os envolvem e penetram. Recentemente ouvi um gestor português formado nos USA e Suíça a lamentar-se que o principal obstáculo às suas mudanças organizacionais residiam nas mentalidades dos seus empregados. Queixou-se que o português médio prefere ter alguém a decidir por ele e que tem pavor à liberdade, mentalidade bloqueadora dos seus propósitos de inovação organizativa.

Estas e outras reflexões podem melhor ser compreendidas mediante o estudo desenvolvido por Hofstede.

Antes porém, queremos afirmar que algumas das suas variáveis possuem alguma continuidade relativamente às variáveis de Talcott Parsons (Parsons, 1984, p.71):

Afectividade/neutralidade afectiva; auto-orientação/orientação colectiva; universalismo/particularismo; atribuição/realização e especificidade/difusividade.

Este mesmo autor, a propósito da estrutura ocupacional industrial considerou como sua característica primeira, um sistema de papéis universalistas, neutralmente afectivos, aquisitivamente orientados (172) e relacionalmente disponíveis para a mobilidade geográfica e social. São as orientações da lógica liberal-capitalista

Claro, em oposição às sociedades tradicionais, ao mundo rural, à família, ao sistema feudal e de castas.

Portugal não tendo feito a ruptura com a pré-modernidade, com o espaço rural, (mantém número significativo da sua mão-de-obra ligada a actividades rurais), sem forte mobilidade e ainda dependente das vinculações afectivas e protectoras da instituição familiar revelará, certamente, características distantes dos países do norte da Europa e dos USA. Muitos têm sido os estudos reveladores da subcultura da população rural recentemente integrada nos espaços racionalizados industriais, ou que se mantêm estruturalmente ambivalentes—semi-proletarizados.

Hofstede, define cultura *como um agregado interactivo de características comuns que influencia as respostas dos grupos humanos ao seu envolvente*(21). Ou também como um *programa colectivo da mente com que se distinguem os grupos uns dos outros* (21). Programa duradouro, contudo às vezes alterável, não pela mudança de valores (idealismo) mas mais facilmente através da alteração dos comportamentos, de alterações do envolvente social (23). Sendo assim, em Portugal estarão a ocorrer mudanças nos seus valores devido à introdução de novos relacionamentos sociais nas organizações? Cremos que sim!

A obra em questão testou quatro variáveis em dezenas de países, estabelecendo as implicações destes programas mentais nacionais nas estruturas organizativas. Interessamo-nos particularmente pela distância ao poder, aversão (evitamento) à incerteza e individualismo-colectivismo.

Apresentamos uma comparação destas variáveis entre Portugal, USA, França,

Reino Unido, Alemanha e Japão.

Distância ao Poder (num intervalo de 11 a 94)

Portugal —> -5 que a França; +23 que USA; +28 que UK; +6 que Japão; +28 que Alemanha

Individualismo (num intervalo de 12 a 91)

Portugal —> -44 que a França; -64 que USA; -62 que UK; -19 que Japão; -40 que Alemanha

Aversão à incerteza (num intervalo de 8 a 112)

Portugal —> +18 que a França; +58 que USA; +69 que UK; +12 que Japão; +39 que Alemanha

Na opinião de Hofstede, a desigualdade de poder no interior das organizações é não só inevitável como funcional — é a essência das organizações. Esta desigualdade expressa-se nomeadamente na hierarquia formal.

Por distância ao poder quer significar o grau de desigualdade de poder entre o mais baixo índice de poder e o mais elevado índice de poder, ou ainda o grau de concentração de autoridade.

Esta distância ao poder é inculcada nos processos de socialização de uma dada cultura. Nós diríamos que se estrutura um "habitus" de classe, de profissão que fornecem aos indivíduos modos muito particulares de encontrar um equilíbrio entre o seu desejo de liberdade e a necessidade de estabilidade e segurança, entre a necessidade de poder individual e a aceitação do poder dos dominantes, entre a independência e o conformismo — um pacto social. Esta interdependência é afirmado por Hofstede, ao verificar que não existe maior pressão dos subordinados para encurtar a distância ao poder nos países onde ela é mais significativa.

Onde existe maior distância ao poder tende-se para uma polarização reactiva, preferindo-se, ou a via democrática, ou a autocrática, enquanto onde existe menor distância ao poder empregados e dirigentes preferem uma gestão consultiva (75). Estas predisposições culturalmente diferenciadas manifestam-se, quer espontaneamente por uma delegação de facto não alimentada por ideais ideológicos onde existe baixa distância ao poder, quer não espontaneamente na insistência em modelos formais de participação idealizados (conselhos de trabalhadores, comissões de representantes...) , mas de facto menos participativos — polarização entre independência ideal, ideológica e dependência desejada. As práticas formais de participação e as consultas informais são mais fáceis nos países nórdicos do que nos latinos (82). Nos USA, existe baixa formalização da participação, mas elevada participação informal.

As variações desta distância ocorrem também segundo a variável ocupação profissional ligadas aos graus de educação formal. Em países como o México (latinos em geral) a distância ao poder é grande para todas as ocupações profissionais. Por seu lado, na Grã Bretanha as distâncias ao poder variam significativamente segundo aquela variável com baixíssima distância nas mais habilitadas. O Japão mantém uma regularidade, quer na distância média ao poder, quer ao nível das diferenciações inter-ocupações—são intermédias (79).

Finalmente, uma lei de ferro? Segundo Hofstede, o desejo de poder não é alimentado pelo sentimento de insatisfação decorrente da maior distância dos subordinados aos seus superiores, mas pela satisfação. Ou seja, quanto maior é a distância ao poder, menor é a pressão para reduzi-la—o tal ponto de equilíbrio culturalmente determinado. Sendo verdade, este postulado coloca problemas na investigação dos sentimentos perante o poder

As consequências nas organizações são evidentes. Onde existe maior distância ao poder, existe maior centralização, altas pirâmides, muitos supervisores, grande diferenças salariais, baixas qualificações nos escalões inferiores e maior valorização dos colarinhos brancos(107).

A variável aversão à incerteza (tal como a terceira variável) mostra-se interdependente com a distância ao poder.

A incerteza, como insistentemente o realçámos, é uma característica do envolvente das organizações modernas, que internamente procuram reduzi-la. O modo organizativo de lhe fazer face varia culturalmente. A capacidade de resistir à incerteza reflecte-se nos graus de burocratização, na capacidade de introduzir mudanças organizacionais, na mobilidade profissional, no turn-over, etc. Dois grande blocos de países podem ser agrupados. De um lado os latinos com maior aversão à incerteza e, no outro, os nórdicos e os de cultura inglesa com menor aversão—necessitam de menores proteccionismos burocráticos que garantam a previsibilidade.

Este grau de aversão manifesta-se no grau de estruturação das actividades. Das consequências organizacionais destacamos:

—Maior estruturação das actividades, mais regras escritas, grande número de especialistas, maior standardização, directores envolvidos em detalhes, directores menos capazes de tomar decisões de risco; baixo turn-over; maior número de comportamentos ritualísticos; maior poder resultante do controlo da incerteza.

Este quadro relativiza culturalmente os trabalhos de M. Crozier sobre a burocracia à francesa e a sua ênfase no significado das incertezas como fonte de poder—maior em França e Portugal do que nos USA, UK...Como afirma Hofstede, *a aversão à incerteza afecta o exercício do poder nas organizações.(...) O poder nas organizações é também exercido através de grupos e subsistemas da organização sendo este tipo de poder fortemente afectado pelo controlo da incerteza. Se as normas sociais são de baixa tolerância pela incerteza, então aqueles que a controlam terão mais poder do que onde a incerteza é mais tolerada*(144)

Finalmente, o grau de individualismo também modela a atitude de organizados e organizadores e as relações de poder. Onde existe maior colectivismo existe uma maior dependência dos homens relativamente à organização—caso do Japão e de Portugal. Também aqui o envolvimento é mais moral e menos calculista. São de um modo geral os países mais pobres e com uma elevada distância relativamente ao poder que mais moralmente se envolvem nas organizações—a sua dependência é maior e, claro, o seu poder é menor.

A relação entre elevada distância ao poder e o baixo individualismo não é um princípio universal. Por exemplo, a França combina um elevado individualismo com elevada distância ao poder e outros países combinam estas variáveis em graus diversos. No cruzamento destas duas variáveis, Portugal surge próximo, de entre outros países, do México, Grécia, Turquia e Chile.

As consequências do elevado individualismo reflectem-se, por exemplo, numa independência emocional relativamente à organização em favor de um envolvimento calculativo, maior atracção por liberdade e pela mudança de emprego, o desejo duma maior autonomia, o encorajamento das iniciativas individuais, maior valorização das decisões individuais do que as de grupo, etc.—no lado oposto estará o caso japonês.

Portugal, países latinos em geral, países mediterrânicos, islâmicos e japão, integram um gupo onde existem organizações mais burocráticas e pirâmídais, enquanto que USA, países escandinavos e UK possuem uma organização mais implícita, mais obediente das exigências do mercado—UK e USA são os pais e os melhores continuadores das sociedades capitalistas.

Os portugueses sentir-se-ão melhor nas empresas japonesas instaladas em Portugal no que nas norte-americanas? Preferem organizações centralizadas e burocratizadas, modelos mais mecânicos que reduzam a sua participação no poder, a incerteza e o arbitrio? Segundo a tese de Hofstede, sim, embora varie com os níveis hierárquicos das categorias profissionais.

Sendo assim, teremos em Portugal os anticorpos típicos (efeitos perversos) das organizações mecânicas? Em vez das dialécticas positivas que aumentam o volume de poder e as sinergias, teremos frequentes dialécticas negativas perversas?

Concluimos esta nossa problemática teórica com um abreviada referência ao contributo de R. Saisaulieu (Sainsaulieu, 1985) para a capacidade das organizações produzirem as suas próprias culturas e subculturas particulares. Uma vez que temos falado do relativismo cultural, teremos de interpretar o contributo deste autor integrando-o em cultura nacional individualista, com grande distância ao poder, em grandes organizações empregadoras de muita mão-de-obra desqualificada feminina e emigrante—Fase B do trabalho operário. Seja como for, a colocação das relações poder no centro das suas preocupações justifica a nossa atenção.

As empresas não se limitam a reproduzirem a diversidade de culturas que recebe. Cada grupo de trabalho desenvolve uma aprendizagem de uma cultura particular em três eixos:

- a. a cultura anterior (homens, mulheres, rurais, ou urbanos, com uma cultura

de trabalho, uma cultura profissional adquirida anteriormente)

b. a situação de trabalho propriamente dita, a categoria profissional, as condições técnicas, a natureza do trabalho.

c. a situação estratégica nas relações de poder ao nível da política da direcção, do sindicalismo, dos conflitos sociais e, muito particularmente, as relações de poder particulares nos locais de trabalho.

As subculturas, produtos produzidos através das experiências e oportunidades criadas nos locais de trabalho, traduzem modos de implicação activa ou de alienação, formas de conformismo, ou de contestação, orientações individuais ou grupais.

As identidades sociais produzidas nos espaços estruturados do trabalho, passam pelas experiências de poder, pelas experiências de afrontamento dos seus desejos de reconhecimento num contexto de desigual e complexo acesso ao poder (342). A identidade dos sujeitos fica intimamente ligada ao poder, meio pelo qual nas suas experiências sociais poderão impôr e fazer respeitar a sua diferença, a lógica do seu desejo (342). Sainsaulieu afirma: *face ao risco de perder a oportunidade de reconhecimento de si e a possibilidade de edificar uma racionalidade pessoal, o sujeito no conflito toma consciência das suas forças e das do adversário* (347).

As próprias categorias profissionais revelam subdivisões culturais uma vez em condições de oportunidades estratégicas diferentes. Sainsaulieu (241) elaborou um sistema de dois eixos para explicar as correspondências entre posições de poder e as relações humanas no interior das organizações. No das abcissas, o poder nas comunicações (da total ausência de transmissão de informação, passando pelo controlo das comunicações internas até ao controlo das relações com o envolvente) e no das ordenadas, o poder na aplicação das regras de trabalho (da execução passiva das regras à ausência de formalização, ou formulação das regras pelos "experts", passando pela interpretação das regras em casos específicos e a mudança formal do conteúdo das regras).

De acordo com os pontos de cruzamento, assim os operários revelam as subculturas de retraimento e de unanimismo; os empregados as subculturas individualista, ou do compromisso; os técnicos a subcultura de afinidades selectivas e, finalmente, os quadros as subculturas da integração estratégica e da rivalidade democrática.

Ainda em função do quadro constituído apresenta quatro grupos constituídos relativamente às modalidades de acesso ao poder, que determinam quatro modos de reacção à autoridade nas relações humanas de trabalho (243/4).

—O grupo dos descomprometidos, é composto pelos trabalhadores sem poder face às regras e comunicações, exprimindo no seu comportamento uma forte dependência relativamente à autoridade. É o caso das mulheres e emigrantes na condição de operários desqualificados e das mulheres empregadas sem qualificação. Dado as condições alienantes de trabalho, as suas motivações estratégicas dirigem-se para fora do trabalho (família, país de origem...).

—O grupo em fusão designa uma situação onde a colectividade de trabalho é fundamental, mas os seus constrangimentos (poucas oportunidades pela escassez de poder), fazem com que o grupo funcione com relativa indiferença dos seus membros. Este agregado acaba por funcionar na dependência dos líderes informais que harmonizam as clivagens existentes. São os operários especializados (OS) (perante a perda constante dos seus poderes individuais) e os empregados antigos e bloqueados que integram este grupo de fusão, ou unanimista.

Nos quadros poderá surgir esta fusão quando ficam impossibilitados de jogar as suas estratégias individuais. A falta de meios de poder que lhes permita estabelecer diferenças significativas nas trocas relacionais conduz a uma organização rígida da colectividade e a reivindicações proteccionistas face à autoridade formal.

—O grupo de exclusão inclui os novos operários profissionais (muito qualificados) e os agentes técnicos. Orientam-se por afinidades selectivas e pelo separatismo. Possuem poder próximo dos “experts” e experimentam uma mobilidade profissional, que pouco se ajusta a largas solidariedades com seus pares. A sua relação com a autoridade é mais personalizada.

—A última situação diz respeito a situações de muito poder. Eles podem constantemente redefinir as regras que eles mesmo produziram, dado o seu poder de “expert”. A vida colectiva é pensada como uma fonte de solidariedade activa e repousa em princípios democráticos. Como são ricos em poder podem facilmente suportar a condição de minoritários. A negociação, a discussão e o confronto fazem parte das suas práticas. A autoridade é a deles!

Este modelo é no mínimo pedagógico, alertando para a importância dos recursos de poder na constituição das estratégias dos actores sociais nos locais de trabalho.

6. Um outro contributo para uma melhor definição do poder

Concluimos este percurso em obras que incidiram as suas preocupações nas questões do poder, com o contributo de Bacharach (Bacharach:1994), para uma melhor precisão conceptual. Esta obra dirige-se para a análise do poder e da política no interior das organizações. Começa por escrever que as organizações não são, nem entidades racionais e harmoniosas como foram celebradas pelas “managerial theory”, nem arenas do apocalítico conflito de classes projectado pelos marxistas(1). Defende que a vida organizacional é dominada por interacções políticas. Consistindo a política no uso táctico do poder para manter, ou obter o controlo real ou simbólico de recursos—poder associado ao controlo dos recursos, oportunidade de acesso a recursos. Enfatizando a existência de grupos de trabalho, grupos de interesses e coalisões, afasta-se dos que apenas vêm os comportamentos como pré-determinados e apolíticos. Não aceita que apenas as elites organizacionais se envolvam em lutas políticas e que os restantes permaneçam indiferentes a ela, nomeadamente à distribuição dos recursos(9).

Como, a generalidade dos autores toma como primeira definição de poder a

visão Weberiana (Weber:1978, 53), *relação social entre dois ou mais actores, em que um deles está em condições de pôr em prática a sua própria vontade, apesar da resistência dos outros.*

Interessa-nos, para já, a distinção entre autoridade, poder e influência. Vamos evitar fazer as citações de citações. Faremos apenas referências às diversas perspectivas:

a. Distinção entre poder e influência: o poder seria inerentemente coercivo implicando submissão involuntária. A influência seria persuasiva implicando a submissão voluntária(12).

b. Outros autores fazem coincidir o poder e influência, enquanto a autoridade seria um caso especial de poder(27).

c. Ligação da autoridade às posições hierárquicas e a influência às diferenciações disfuncionais (29).

d. A autoridade é o direito de tomar decisões que afectam as actividades dos outros na organização. Este direito é legitimado pelos papéis organizacionais sendo aceites sem o julgamento intelectual ou moral. A obediência é inquestionada. Pelo contrário, o exercício da influência supõe a não suspensão das faculdades críticas.

e. Pode-se exercer influência, sugerindo, participando em discussões, persuadir, mas sem tomar a decisão final—não se exerce autoridade, esta é o direito à decisão final.

f. Autoridade exerce-se de cima para baixo, enquanto a influência é exercida em todas as direcções e sentidos.

Pa muitos analistas tal como para Bacharach, a autoridade e influência são diferentes aspectos do poder. A autoridade é estática, estável e fundada nos aspectos estruturais do poder (posição), enquanto que a influência é dinâmica, fonte de inovação e mudança, baseando-se menos na estrutura. Pode fundamentar-se em outros recursos—personalidade, competência e oportunidade. Enquanto a autoridade está bem definida, as fontes e fronteiras da influência não. Enquanto a autoridade está legitimamente formalizada a influência não, é informal.

Para este autor, *o poder supõe que os subordinados podem exercer poder, que o poder é multidireccional. Influência, concerteza é o multidireccional aspecto do poder. Permite aos subordinados a capacidade de manipulação dos superiores, e fornece aos superiores a capacidade de obter dos seus subordinados mais do que está estabelecido nas obrigações dos seus papéis formais*(41).

V. Os conceitos dominantes

Salientamos:

— O conceito de poder, enquanto meio nuclear das acções sociais, em suas versões: autoridade e influência. Esta última informal, não necessariamente legítima, que pode tomar contornos políticos do cada um para si.

Ligado à apropriação e ao controlo dos recursos e à resolução dos conflitos políticos.

— O conceito de volume de poder, ou poder global: função do número de actores dotados de poder, isto é, capazes de exercer influência nos seus e nos outros comportamentos. O volume cresce à medida que o poder formal e informal desce dos lugares cimeiras para uma descentralização vertical e horizontal, rumo às competências. Função também do envolvente, das estruturas organizativas, dos sistemas técnicos, dos níveis de qualificação da mão-de-obra, da informação, da cultura organizacional e do programa mental nacional.

— O conceito de actor social estratégico: individuo que embora constringido pelas condições estruturais não as reproduz passivamente. A sua motivação pela independência, liberdade e poder faz dele um agente social dinâmico, activo, empenhado em maximizar o seu poder pessoal segundo a estrutura de oportunidades, nomeadamente na exploração das incertezas organizativas.

— O conceito de organização politizada: organizações como campos sociais de posições de poder e de lutas pelo poder—legítimas e ilegítimas—, mediante as quais os diversos agentes procuram impôr aos seus pares e ao todo, a realização dos seus pontos de vista e dos seus interesses. Organização interpretada como lugar onde se manifestam tentativas de domínio segundo as orientações burocráticas, ideológicas / culturais, meritocráticas e estratégicas.

— O conceito de contingência estrutural: o volume ideal de poder está dependente de um conjunto de variáveis. Aqui salienta-se o grau de incerteza do envolvente global da organização e os envolventes específicos que recomendam organizações, ou subunidades mais mecânicas—centralizadas e formalizadas com baixo volume de poder—ou mais orgânicas—com elevado número de interdependências e conseqüentemente maior volume de poder.

— O conceito de contingência cultural: os programas mentais nacionais traduzem compromissos diversos, nomeadamente entre a vontade de dirigir, dominar e controlar e o desejo de ser dirigido, dominado e controlado, ou entre a vontade de independência e o gosto pelo risco e a aversão à incerteza—a distância ao poder é culturalmente definida, bem como o grau de individualismo e de aversão à incerteza.

— O conceito de subculturas organizacionais: traduz modos de implicação nos sistemas relacionais e nos fins da organização, em grande parte determinados pelo grau de acesso ao poder.

— O conceito de poder organizacional: é uma complexa e contingente

combinação dialéctica de vários sistemas de influência internos e externos—em que alguns podem ser preponderantes—que agem no sentido da concretização dos resultados organizacionais.

VI. Os paradigmas dominantes

Sabemos que os modelos mecânicos e funcionalistas, ignoram, ou estigmatizam o conceito de poder. Ou então vêm-no unicamente como capacidade de realização do sistema social, isto é ao serviço das formações globais. Diversidade de interesses eventualmente divergentes, ou incompatíveis, poder como recurso essencial da acção social estão ausentes do paradigma funcionalista.

O paradigma estruturalista radical interessa-nos não propriamente a visão bipolarizante a apocalítica marxista (embora a condição estrutural assalariado detentores dos meios de produção não seja de modo algum negligenciável), mas mais os novos modos de dominação social segundo critérios de poder seja ele racional/legal(Weber), ou não.

Como a nossa problemática o sugere, buscamos um compromisso entre os contributos dos determinismos estruturais expressados nas diversas tipologias e teorias da contingência, com a sociologia da acção de inspiração weberiana baseada na intervenção dos actores sociais (sociais, porque portadores de poder), não redutíveis a tais constrangimentos. Sendo o mundo organizacional moderno constrangido mais pela incerteza que pela previsibilidade, é fundamental o recurso a este paradigma.

A noção de dualidade estrutural de Giddens sintetiza o nosso paradigma: estrutura e agentes sociais em interacções dinâmicas de desconstrução e construção de estruturas relacionais.

Os paradigmas poderão ser simplificados nos esquemas seguintes(Boudon: 1990):

Paradigma estruturalista

Existindo as condições estruturais A, B, C, D,...N———>então "F" . Existem tendências objectivas e anteriores para emergirem determinados fenómenos.

A existência dum conjunto de características pré-existentes e ligadas entre si criam condições objectivas de previsibilidade de determinados fenómenos. As tipologias e a teoria da contingência estrutural fundamentam-se neste principio estruturalista.

As estruturas podem ser mais fechadas ou mais abertas conforme o grau em que reduzem/bloqueiam, os espaços para a acção estratégica. O seu grau de ambiguidade ou de clareza também afectam o grau de previsibilidade dos comportamentos

Paradigma compreensivo e estratégico (inspiração weberiana)

$$M = MmSM'$$

O fenómeno observado M é função da acção " m ", a qual depende da situação S do actor, sendo esta situação afectada por dados macrossociais M' . Os fenómenos gerais são resultantes da agregação das acções individuais.

Os termos " mS " fornecem a dependência da decisão relativamente à estrutura da situação, esta por sua vez dependente de dados macrossociológicos. O comportamento observado será resultante da intervenção estratégica do actor portador de um "*habitus*" (profissional, de class...) e segundo a estrutura da situação (mais ou menos constrangente, com maiores ou menores oportunidades para a acção estratégica).

Para compreender " m " interessará conhecer a estrutura da situação dada, as condições onde agem/interagem os actores—maior ou menor indefinição, raridade das competências, centralidade nas comunicações, etc.

VII. O modelo de análise

Ele pode ser simplificado em três momentos:

Parâmetros de controlo	Parâmetros mediadores (poder)	Parâm. de eficácia
Escolha da realidade estudada	Tipo de tecnologia social do poder	Indicadores de eficácia do poder

1. Formulação das hipóteses

Formulamos um conjunto de hipóteses, outras tantas conjecturas e deduções provisórias e talvez audaciosas, que serão submetidas a testes que as refutarão ou confirmarão. Elas serão o fio condutor da investigação sujeitas a ajustamentos com o decorrer do mesmo.

1ª Hipótese

1. Os modelos culturais manifestam-se em sistemas sociais com configurações de

poder singulares.

1.1. A configuração de poder caracteriza-se pelo seu poder global ou volume de poder.

Dimensões e sub-dimensões do poder global:

a. Estruturas formais

piramidais / achatadas (níveis hierárquicos)

amplitude do controlo

grau de formalização

- processos de trabalho
- resultados

mecanismos de consulta e participação

sistemas de influência dominantes

- poder da autoridade hierárquica
- poder das competências

localização do poder legítimo de decisão

poder simbólico (cultura, formação profissional)

b. Avaliação do poder global decorrente dos actores

posição relativamente à formalização / burocratização:

- ausência de formalização (regras estabelecidas pelos próprios)
- oportunidade de mudar formalmente o conteúdo das regras
- possibilidade de interpretação das regras caso, a caso.
- execução passiva das regras

oportunidades existentes (e as desejadas) para:

- decidir sem consulta prévia (formal / informal)
- exercer influência horizontal e vertical - periodicidade e intensidade
- negociar e discutir
- discordar dos superiores hierárquicos

sentimentos relativos à:

- distribuição das responsabilidades
- distribuição da autoridade para decidir
- distribuição da informação

-à subsidiariedade da decisão organizacional

importância atribuída pela organização a vários papéis da sua função

-comandar, animar a equipe, negociar, informar, etc.

diagnosticar padrões de dependência e interdependência

-identificar de onde vem a ajuda para a tomada de decisões, especialmente perante decisões críticas.

-identificar quem precisa de ser convencido. Algumas interrogações poderão ser colocadas:

-de quem necessita colaboração e como a obtém

-quem poderá atrasar ou dificultar o que pretende

-quem são os amigos e aliados

c. Qualidade do comando/controlo

-orçamentos

-diversidade de recursos humanos e técnicos

-dimensão temporal das decisões

d. Outras dimensões

oportunidades de mobilidade profissional

processos de determinação salarial

diferenciações salariais e simbólicas

2ª Hipótese

As configurações de poder produzem índices diversos de coesão/integração

Avaliação das atitudes e comportamentos dos actores estratégicos

a. grau de transmutação do poder em autoridade (cooperação), ou grau de politização (não cooperação). Avaliar as dimensões:

-representação de si e dos outros

- o estado da cooperação nas interdependências

- as relações entre experts e decisores oficiais

- estratégias face às regras

- alianças e coalisões

- a informalidade em geral

b. Integração nas normas e nas regras do jogo. Analisar as dimensões:

- atitudes face às horas extraordinárias
- atitudes face às reuniões
- atitudes face à política salarial
- atitudes face às promoções
- atitudes face à oportunidade de realização do potencial pessoal
- convergência entre as finalidades pessoais e os valores da empresa
- avaliar o sentimento face à competitividade existente

c. Identificação das subculturas relevantes

3ª hipótese

As relações de poder contribuem para o grau de eficácia organizacional

a. ponderação da informação obtida anteriormente

b. dimensões relativos à eficácia:

- grau de dificuldade em introduzir inovações
- número de inovações introduzidas
- índices de qualidade e de produtividade
- evolução do volume dos bens e serviços produzidos
- capacidade da adaptabilidade aos desafios e situações desfavoráveis
- outros

2. Escolha do objecto de análise

Escolha das organizações

O que escrevemos na problemática teórica em termos da contingência relativa às configurações de poder, bem como à eficácia do mesmo, ensina-nos a tomar precauções na escolha das organizações que desejamos comparar.

Seleccionaremos empresas que tanto quanto possível possuam as mesmas variáveis estruturais, para assim trabalharmos a cultura como variável mais independente e mais correlacionada com a configuração de poder. Em princípio, seleccionaremos uma empresa norte-americana, uma portuguesa e uma japonesa.

O mesmo processo de escolha deverá ser adoptado relativamente às subunidades—departamentos, serviços, funções, categorias profissionais, ou seja relativamente aos actores individuais ou grupos.

De entre as variáveis do envolvente e internas que devem revelar semelhanças, salientamos:

- Os mesmos bens ou serviços produzidos ou prestados
- O tipo de coalisão externa (passiva, dominada, dividida)
- O capital dominante: privado, estatal, estrangeiro.
- As interdependências com os espaços urbanos e rurais
- A conjuntura e o campo de oportunidades, quer para a empresa, quer para os empregados.
- O tamanho (número de trabalhadores)
- O nível de complexidade, de dinamismo e de incerteza dos envolventes.
- O grau de complexidade dos sistemas técnicos.
- A estrutura da mão-de-obra, quer quanto às habilitações, às qualificações, quer quanto à condição masculino/feminino.
- O grau de regulação institucional, ou de mercado da relação salarial.

Escolha dos actores sociais, individuais e colectivos

O procedimento a adoptar obedecerá, no que for possível, aos adoptados na escolha anterior.

Incidiremos a nossa investigação sobre as chefias intermédias, quadros da linha hierárquica, quadros funcionais e alguns “experts”

VIII. O caminho da pesquisa

À partida, seguiremos as recomendações de M. Crozier, Bernoux e Pfeffer. Com o decorrer da investigação faremos as correcções necessárias, formularemos as hipóteses pontuais que sujeitaremos à confirmação/refutação.

Quer Crozier (453), quer Bernoux(367) propõem em primeiro lugar o conhecimento das particularidades estruturais que funcionam como múltiplos constrangimentos estruturais, ou seja a identificação das características objectivas. Eles funcionam como limites que circunscrevem os campos estratégicos possíveis e singulares—organização formal, organigrama, regulamentação interna, sistema técnico são os dados objectivos a partir dos quais se avança para a investigação da substância social da organização.

Em segundo lugar, sugerem que se avance para a detecção de zonas críticas e de

conflito em torno das ditas características objectivas, onde as relações estratégicas se constituem para a resolução dos problemas.

Crozier, evoca a necessidade de um processo hipotético-dedutivo a utilizar em sucessivas etapas de observação, comparação e interpretação dos vários processos interactivos e de troca. Evoca também a necessidade de uma incursão na vida quotidiana dos actores, verificando os constrangimentos da sua situação, os recursos, a margem de liberdade, as alternativas, as oportunidades, etc. (459). Recomendam a verificação da subjectividade dos actores construídas em experiências sociais significativas, que seriam tão importantes quanto os constrangimentos ditos objectivos. Esta subjectividade seria socialmente construída nas relações de poder. Como as atitudes são prospectivas, traduzem a percepção estratégica de actor em resultado da história incorporada e das suas percepções e orientações estratégicas, a sua medida será fundamental para dar conta do sistema de acção concreta.

Bernoux recomenda a observação da informalidade, nomeadamente a elaboração de um sociograma.

O diagnóstico do poder (Pfeffer) manda determinar as unidades políticas mais relevantes para conhecer a estrutura política da organização: departamentos, quadros, gestores e trabalhadores sem categoria especial. Ele sugere vários diagnósticos:

Diagnosticar o poder:

- olhar para as decisões mais importantes que envolvam actividades interdependentes que conduzam a desacordos.
- colher indicadores reputativos de poder. Por exemplo pedindo às pessoas que classificassem os departamentos, posições ou categorias em termos do poder que possuem dentro da organização.
- colher informações sobre a influência nas diversas decisões
- colher indicadores representativos de poder. Por exemplo, as posições ou papéis críticos, o controlo de recursos, o controlo de informação, a capacidade formal de decisão. Ou ainda os currícula e os orçamentos.

Diagnosticar o poder através das suas consequências:

De algum modo, julgamos nós, seguindo a interrogação de Peter Blau, é responder à questão de quem é o principal beneficiado das acções da organização?

- Identificar os diferenciais de salários e outras compensações simbólicas.

Diagnosticar os símbolos de poder

Tarefa difícil, pois eles variam segundo os contextos culturais. Teremos de ser prudentes perante este relativismo.

Diagnosticar o estado das interdependências

Diagnosticar o uso do poder (acrescentamos) através das situações de conflito de pontos de vista, ou de interesses divergentes que exigem o uso do poder e da influência (variará certamente de empresa para empresa, em parte segundo a eficácia do poder simbólico).

Antecipadamente, reconhecemos sérias dificuldades em penetrar nos jogos de poder, pois a sua força, muitas vezes, é consequência da sua não superficialidade, da sua informalidade e mesmo clandestinidade. A sua identificação só será possível através de muita intuição, método, grau de confiança transmitida aos actores em observação e tempo. Dito isto, é fácil concluir a nossa prudência, numa investigação com tempo limitado e desenvolvido em mais de uma organização.

Talvez tenhamos de compensar esta dificuldade pelo reforço do estudo das dimensões objectivas facilmente observáveis.

IX. Técnicas de investigação

Uma longa observação para conhecer o pulsar do poder nas organizações e um inquérito exploratório de natureza qualitativa, a par da recolha de documentação e informações objectivadas, revelam-se como os primeiros momentos da investigação de modo a melhor penetrarmos na interioridade da vida organizacional. Seguir-se-á a realização de entrevistas estruturadas

1ª fase

Observação qualitativa intensiva

- observação directa
- análise documental
- entrevistas centradas e pouco estruturadas

2ª fase

Observação quantitativa mais extensiva

- entrevistas estruturadas com a utilização de questionários