

VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología
XXI Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en
Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos
Aires, Buenos Aires, 2014.

O poder nas organizações e os conflitos.

Maia De Oliveira, Rosa Maria y Neri, Izaias.

Cita:

Maia De Oliveira, Rosa Maria y Neri, Izaias (2014). *O poder nas organizações e os conflitos*. VI Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XXI Jornadas de Investigación Décimo Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-035/333>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/ecXM/Np4>

Acta Académica es un proyecto académico sin fines de lucro enmarcado en la iniciativa de acceso abierto. Acta Académica fue creado para facilitar a investigadores de todo el mundo el compartir su producción académica. Para crear un perfil gratuitamente o acceder a otros trabajos visite: <https://www.aacademica.org>.

O PODER NAS ORGANIZAÇÕES E OS CONFLITOS

Maia De Oliveira, Rosa Maria; Neri, Izaias

Unisant'anna, UNIFIEO, Faculdade Polis do Embu, Faculdade Anhembi Morumbi. Brasil

RESUMEN

O Poder nas Organizações e os Conflitos Resumo Este estudo pretende mostrar os conflitos atuais gerados nos diversos tipos de organizações, devido ao poder. Poder associado a política de gestão de pessoas, que muitas vezes é confundido com gestão de pessoas. Por ser um estudo baseado em fatos reais pretendemos continuar o estudo, pesquisa se possível com estudo de casos.

Palavras chave

Poder, Liderança, Conflito, Organizações

ABSTRACT

THE POWER IN ORGANIZATION AND CONFLICT

This study aims to show the current conflicts generated in the various types of organizations, due to power. Power associated people management policy, which is often confused with people management. For being a Studio based on real events we intend to continue the study, survey if possible with case studies

Key words

Power, Leadership, Conflict, Organizations

A intenção de escrever sobre esse tema, se deu a partir de experiências vividas em ambiente de trabalho próprio e em relatos de alunos em minhas aulas de Gestão de pessoas na Universidade.

O ser humano, é movido por sentimentos dos mais simples aos mais complexos, e como já dizia Maslow, na pirâmide de necessidades humanas, há sempre a necessidade de buscar a satisfação da próxima necessidade na pirâmide. Assim sendo, observamos que muitas vezes, pessoas que colocadas em posição de "líder", acabam exercendo a função de chefe, pela necessidade inconsciente de mandar de sentir que são por algum momento seja ele pequeno ou prolongado, alguém que exerce a força do poder hierárquico sob seus subordinados.

Líder é aquela pessoa admirada, e seguida espontaneamente por outras que o admiram pelo que é, e é a pessoa no grupo à qual foi atribuída, formal ou informalmente, uma posição de responsabilidade para dirigir e coordenar as atividades relacionadas à tarefa. Sua maior preocupação prende-se à consecução de algum objetivo específico do grupo. A forma pela qual essa pessoa que ocupa a posição de líder, influencia as demais pessoas no grupo é chamada de 'estilo de liderança'. Já o chefe, exerce a força do poder e os seus subordinados obedecem por medo, nas mais diversas formas. Observamos esse fato na Universidade e a partir de relato dos alunos, quando estudamos a disciplina Gestão de Pessoas

Segundo CHIAVENATO (2004, p. 446) *"A liderança é, de certa forma, um tipo de poder pessoal. Através da liderança uma pessoa influencia outras pessoas em função dos relacionamentos existentes (...)"*

Percebe-se que apesar de existir vários conceitos acerca da liderança, eles remetem sempre o poder de influenciar as pessoas. Sendo esta característica pessoal existente em poucas pessoas.

A liderança é o poder nomeado ao líder. Existem vários tipos de líder em nossas organizações por exemplos os líderes apoiadores, dire-

tivos, participativo, orientado para as metas ou resultados. Estes estilos podem ser encontrados em um único líder outros possuem apenas um destes estilos. A diferenciação de um para o outro é na forma de agir diante dos colaboradores e quais as suas prioridades na hora de tomar uma decisão.

Líderes não são necessariamente o gestor de uma empresa e/ou gerente e/ou presidente. Em princípio, elas deveriam ser líderes mas muitas não possuem atributos de líder.

As burocracias organizacionais, exercem um formidável controle sobre as pessoas que nelas trabalham, sobre a informação que flui e sobre as atividades que realizam.

Deve-se compreender que o processo de burocratização e a estrutura organizacional formam dois aspectos complementares na vida de uma organização. A burocracia de uma organização forma a estrutura orgânica desta, ou ainda, a estrutura orgânica de uma administração está baseada no seu processo de burocratização.

Um importante processo social é a capacidade que possuem os indivíduos ou grupo social de modificar o comportamento de outros grupos ou pessoas. Estas manifestações estão associadas a uma importante interação social entre os homens que denominamos *poder*.

O que é Poder?

O poder é a capacidade potencial para exercer a influência sobre outros.

Poder, segundo Max Weber, significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. Embora de seu ponto de vista considere o poder "sociologicamente amorfo" podemos encontrar os fundamentos dessa probabilidade num leque que inclui a legitimidade e a não legitimidade.

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

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

O poder é a capacidade de um agente em produzir determinados efeitos, sendo uma decorrência da relação social entre indivíduos, grupos ou organização onde uma das partes controla a outra. Na definição de poder existe um destaque também para a indeterminação dos efeitos produzidos, o controle exercido ou a obediência obtida são muito variáveis. Segundo Foucault o poder não existe, o que existe são práticas ou relações de poder.

O poder é algo que se exerce, que se efetua, que funciona; ele não pode ser explicado inteiramente quando se deseja caracterizá-lo por sua função repressiva.

O poder se expressa nas diversas relações sociais, assim, pode-se falar, que onde existem Relações de Poder, existe política. Por sua

vez, a política se expressa nas diversas formas de poder e pode ser entendida como a política relacionada ao Estado, como também, em um sentido mais amplo, e não menos importante, em outras dimensões da vida social.

Na Universidade que é uma organização, observamos o poder muitas vezes do professor coordenador sob seus professores, em sala de aula o professor exerce o poder sob os alunos, na empresa o chefe, ou “líder” exerce o poder sob seus subordinados.

Uma relação de poder se forma no momento em que alguém deseja algo que depende da vontade de outro. Esse desejo estabelece uma relação de dependência de indivíduos ou grupos em relação a outros.

De acordo com o que as pessoas se relacionam no trabalho, suas relações e comportamentos, podemos distinguir alguns tipos de relações de poder.

PODER DE POSIÇÃO OU DE AUTORIDADE FORMAL

Podemos fundamentar a autoridade formal por três características: carisma, tradição e lei. A autoridade carismática surge quando as qualidades especiais dos indivíduos são enxergadas. A autoridade tradicional ocorre quando as pessoas respeitam costumes e práticas do passado, conferindo autoridade a quem simboliza e encarna tais valores. A burocrática ou legal-racional ocorre quando as pessoas acreditam que, para se exercer o poder, é preciso a aplicação correta de regras formais e procedimentos.

PODER COERCITIVO

O Poder Coercitivo é utilizado para se conseguir o que quer com base em ameaças e punições. Por exemplo, se um indivíduo não desempenhar seu trabalho adequadamente ou se não acatar as ordens de seu superior, ele pode ser ameaçado de demissão.

PODER DE RECOMPENSA

O poder de Recompensa é o oposto do Coercitivo, pois as pessoas concordam com os desejos ou orientações de outrem porque fazer isso produz benefícios positivos. O indivíduo que oferecer recompensas consideradas valiosas pelas outras pessoas em troca de favores estará exercendo poder sobre elas.

PODER DE COMPETÊNCIA

O Poder de Competência é baseado no domínio de um indivíduo sobre certos assuntos, se isso for percebido como um recurso valioso. O domínio de especializações, habilidades especiais ou conhecimentos está se tornando uma das fontes mais poderosas de influência à medida que o mundo está mais orientado à tecnologia. Os empregos estão se tornando mais especializados e exigem mais conhecimentos específicos.

PODER DE REFERÊNCIA

O Poder de Referência é baseado no magnetismo ou carisma pessoal. Em muitos casos, as pessoas se identificam com outra devido a certos traços pessoais ou características de personalidade. Ele se desenvolve da admiração por alguém ou de um desejo de ser como aquela pessoa. Esse carisma pode influenciar até mesmo pessoas que não se encontrem sob controle direto ou formal daquela.

Outras Formas de Poder

Elas dão poder a partir de uma situação específica dentro da organização. São elas:

CAPACIDADE DE LIDAR COM A INCERTEZA

A habilidade de lidar com incertezas que surgem no dia-a-dia das empresas é uma grande fonte de poder. As empresas buscam meios de reduzir suas incertezas, mas algumas sempre permanecem. Por isso, quem sabe lidar com elas exerce forte influência sobre a organização.

Liderança e Autoridade

Chiavenato (2004), a relação entre a ordem e o comando (autoridade) que se estabelecem entre os indivíduos é dividida em três itens: a tradição, o carisma e a burocracia.

Outras duas formas de autoridade são identificadas nos estudos organizacionais: a autoridade pelas relações pessoais e pela competência técnica. A autoridade pela relação pessoal é aquela atribuída às relações que se estabelecem entre os indivíduos. Estas relações são de caráter pessoal e estão relacionadas com os vínculos sociais - amizade, relacionamento com pessoas importantes, etc. A autoridade por competência técnica está relacionada com a influência no comportamento alheio através da superioridade do líder no plano do conhecimento. Os seguidores se deixam influenciar por acreditarem que seus líderes possuem competências e conhecimentos superiores aos seus. Uma forma não exclui as outras.

A liderança, aliada à autoridade geral, é um importante fator para o cumprimento dos objetivos estabelecidos. No entanto, ambas necessitam de outras fontes de autoridade, tais como o conhecimento técnico do líder, suas habilidades humanas, sua personalidade. As delegações de autoridade inadequadas ou excessivas são problemas frequentes e isto se deve, em parte, ao processo de racionalização que ocorre nas organizações. A estrutura organizacional, cada vez mais dominada pela burocratização e pela supremacia do uso da técnica, faz com que nem sempre as delegações de autoridade sejam respaldadas por aqueles que recebem o novo líder.

A perda da autoridade - no sentido restrito da palavra - reduz a clareza das tarefas a serem executadas. Isto implica não só na perda do controle do líder em relação aos seus liderados, como também na redução da credibilidade frente aos seus superiores. Esta condição provoca uma desconfiança geral na sua capacidade de manutenção e coesão dos grupos (subordinados e superiores) quanto a sua capacidade de atingir os objetivos. A autoridade, portanto, não passa, nesse sentido, de uma habilidade específica, de forma que ser um líder torna-se um objetivo como outro qualquer. Seu caráter instrumental é reforçado pelas propostas dos gerencialistas, que vêem a liderança como mais uma técnica para ser aprendida.

A tentativa de utilizar a teoria weberiana da autoridade, neste tipo de abordagem, acaba por simplificar o problema da liderança, caindo na insensatez de supor que as três formas da autoridade (tradicional, carismática e burocrática) possam condicionar todas as explicações possíveis para as abordagens conceituais da liderança. A teoria da autoridade de Weber jamais teve esta finalidade de ser uma teoria da liderança e só consegue ser utilizada como tal por preencher as três dimensões básicas das relações sociais: a dimensão pessoal (representada pela autoridade carismática), a relação social (representada pela autoridade tradicional) e a relação estrutural (representada pela relação racional-legal ou burocrática). Estas dimensões enquadram praticamente todas as possibilidades que podem ocorrer nas relações sociais. Os conceitos de liderança analisados neste estudo, foram associados aos estudos da autoridade, o que tem gerado certa confusão entre os termos, até mesmo em grupos de alunos que se sentem pressionados por colegas que acreditam ter o “poder” e assim aparece o conflito.

Liderança e formação da personalidade

Os primeiros anos de vida são fundamentais para a formação da personalidade do indivíduo, pois nessa fase ocorre em grande intensidade a relação com os pais e com o meio. O comportamento do indivíduo é regido pela busca da satisfação das necessidades. As brincadeiras infantis, são na verdade instrumentos de exercício de liderança e desenvolvimento da liderança.

O conceito de desenvolvimento da personalidade, segundo Freud,

ocorre em sete fases: oral, anal, fálica, latência, adolescência, maturidade e velhice. Afirmando que em cada fase, a pessoa deve aprender a resolver certos problemas específicos, originados do próprio crescimento físico e da interação com o meio. A solução dos diferentes problemas, que em grande parte depende do tipo de sociedade ou cultura, resulta na passagem de uma fase para a outra e na formação do tipo peculiar de personalidade. No decorrer das fases, o indivíduo expressa seus impulsos e suas necessidades básicas dentro de moldes que visam a continuação da cultura.

Acreditamos que a personalidade é formada e desde então, se desenvolve certos tipos de lideranças situacionais, São as brincadeiras infantis, que nos dias de hoje quase não vemos pelo avanço da tecnologia.

Mas ainda assim, se aprende desde cedo a liderar, a jogar, a mandar e saber que é importante competir, mas o gosto da vitória, parece para alguns muito melhor. E é aí que questionamos o desenvolvimento e cultivo da liderança que passa por chefia e chaga a lidar com o poder de diversas formas. Muitas vezes, pessoas se utilizam do poder que lhe é conferido pelo cargo, pela posição ocupada em uma organização, para humilhar, praticar assédio ou bullying. Só que observamos também que as organizações estão voltadas para outro tipo de colaborado e, aquele que divide, que compartilha que consegue lidar com suas emoções e assim suas relações interpessoais estão em harmonia. O poder nesses casos esta no poder de liderança, no carisma.

Todos querem ser ouvidos. Quem não para para escutar, jamais saberá os verdadeiros clamores da alma humana. Somente o ato de ouvir já soluciona muitos problemas. O poder aí, funciona como uma mola propulsora para divisão do poder delegação de tarefas, trabalho em equipe com segurança sem o receio de que alguém possa tomar seu lugar ou que necessariamente teria que eliminar o outro para existir

Este estudo /pesquisa deve continuar a partir de relatos pesquisas de casos reais em Organizações no Brasil

REFERÊNCIAS BIBLIOGRAFICAS

Aktouf, O. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? *Organizações e Sociedade*, v.8, n.21, p.13-34, 2001. [Links]

Carvalho, C. A. Poder, conflito e controle nas organizações modernas. Maceió: Editora da UFAL, 1998. (Série Apontamentos, n.25). [Links]

Morgan, G. *Imagens da organização*. São Paulo: Editora Atlas, 1996. [Links]

Tenório, F. G. O trabalho numa perspectiva teórico-crítica: um exercício conceitual. *Organizações e Sociedade*, v.4, n.10, p.59-74, 1997

de Camargo Hoffmann, C. O PODER NAS ORGANIZAÇÕES <http://www.fae.edu/publicador/conteudo/foto/3082004Carolina%20Hoffmann.PDF> Ir para cima ? Montesquieu, *The Spirit of the Laws*, Book 11, Chapter 6, "Of the Constitution of England." Electronic Text Center, University of Virginia Library, Retrieved 12 August, 2012 Ir para cima ? <http://www.juridicas.unam.mx/publica/librev/rev/jurid/cont/13/pr/pr38.pdf> Ir para cima

Vargas, Miramar Ramos Maia. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. *Rev. adm. contemp.* [online]. 1998, vol.2, n.3 [cited 2012-08-12], pp. 89-107. Available from: ISSN 1982-7849. <http://dx.doi.org/10.1590/S1415-65551998000300006>

Vasconcelos e Motta, Fernando C. Prestes; Isabella F. Gouveia de. *Teoria Geral da Administração*; 3ª Ed. Revista.

<http://webinsider.uol.com.br/index.php/2004/05/11/a-teoria-dos-jogos-no-dia-a-dia-das-organizacoes/>

Hoffmann, C. de Camargo. *O Poder nas Organizações*. FAE Business School.

Chiavenato, I. *Gerenciando Pessoas: o passo decisivo para a administração participativa*.

Dolabela, F. *O segredo de Luísa*. São Paulo: Cultura Editores Associados, 1999.

Guilhon, P. T. Rocha, R. A. *Intrapreneur: multiplicador de novos negócios*. Alcance (Administração).

Hersey, P., Blanchard, K. H. *Psicologia para administradores: a teoria da liderança situacional*