

V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología  
XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en  
Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos  
Aires, Buenos Aires, 2013.

## O poder nas organizações.

Maia De Oliveira, Rosa Maria.

Cita:

Maia De Oliveira, Rosa Maria (2013). *O poder nas organizações*. V Congreso Internacional de Investigación y Práctica Profesional en Psicología XX Jornadas de Investigación Noveno Encuentro de Investigadores en Psicología del MERCOSUR. Facultad de Psicología - Universidad de Buenos Aires, Buenos Aires.

Dirección estable: <https://www.aacademica.org/000-054/382>

ARK: <https://n2t.net/ark:/13683/edbf/b82>

*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

Maia De Oliveira, Rosa Maria  
Centro Universitário Sant'Anna. Brasil

---

## Resumen

Esse estudo pretende entender a relação entre poder organizacional vivências de prazer e sofrimento nas relações entre líderes e seus colaboradores nas organizações. Entendemos ser o poder, um sentimento que atrai o ser humano e ao mesmo tempo, muitas vezes o transforma, as relações de poder e submissão nas organizações, os conflitos gerados pelo exercício do poder. Diante das muitas circunstâncias que afetam a produtividade administrativa das empresas, a menos compreendida é a luta pelo poder. O poder, em regra, é amado, odiado, bajulado e desejado. Na luta pelo poder encontramos a contenda estratégica, a manipulação das forças produtivas em favor de determinados interesses e de determinados atores. O maquiavelismo é presente na busca pelo poder, para Thiry-Cherques (2004), o embate político é parte da vida de todas as formas de organizações. Não sendo possível nem desejável evitá-lo. Para o autor é essencial ter-se em conta seus movimentos e suas repercussões sobre o processo produtivo. Em quase todas as empresas, instituições públicas, de economia mista, organizações com e sem fins lucrativos a luta pelo poder é constante, projetando-o como um dos aspectos de grande importância, conduzindo a ação das pessoas e a dinâmica das organizações.

## Palabras clave

Poder, Organização, Conflito, Submissão

## Abstract

### POWER IN ORGANIZATIONS

This study aims to understand the relationship between organizational power experiences of pleasure and suffering in relations between leaders and employees in organizations. It is the power, a feeling that attracts the human being and at the same time, many times the turns, the balance of power and submission in organizations, the conflicts generated by the exercise of power. In view of the many circumstances that affect productivity in businesses, the least understood is the struggle for power. The power, as a rule, is loved, hated, flattered and desired. In the struggle for power is the strategic dispute, the productive forces in favor of certain interests and certain actors. The Machiavellianism is present in the quest for power, for Thiry-Cherques (2004), the political struggle is part of the life of all forms of organizations. It is not possible nor desirable to avoid it. To the author it is essential to have regard to their movements and their impact on the production process. In almost all companies, public institutions, mixed economy, organizations with non-profit and the struggle for power is constant, projecting it as one aspect of great importance, leading the people's action and the dynamics of organizations.

## Key words

Power, Organization, Conflict, Submission

O conceito de poder tem atraído considerável atenção no campo da Sociologia e já o fez também em matérias correlatas, como a Ciência Política. Mesmo que hoje tal fenômeno seja compreendido como inevitável, durante longo período recebeu pouca ênfase na análise da Teoria das Organizações. Somente a partir da introdução de diferentes visões da necessidade de adaptação em resposta aos desafios empresariais e da necessidade de constantes mudanças exigidas contemporaneamente, parece, haver um movimento em ampliação para a compreensão dos mecanismos de poder nas organizações. Estes estudos são frutos da inquietação de pesquisadores que atribuem aos mecanismos de poder, elementos que incita à acomodação e evita a inovação nas formas de estruturação e relacionamentos organizacionais.

Os principais estudos e publicações sobre o poder nas organizações vêm se dedicando à análise de suas origens, formas de manifestações e consequências. Vários autores procuram analisar as relações de poder, interesses e conflitos em organizações. Tais análises tiveram como objetivo as mais diversas abordagens estruturadas em condições diferenciadas. Contudo, considerando-se que o poder emerge da inter-relação social, as organizações criam formas e estratégias diferenciadas e cada vez mais abrangentes para a regulação de contradições que se apresentam nas relações de trabalho. Neste sentido, as estratégias de dominação parece constituírem um dos mais importantes sustentáculos para explicar o comportamento dos executivos e dos trabalhadores das empresas modernas, pois, a sobrecarga de trabalho aceita, e mesmo procurada por muitos, o estabelecimento de deveres, a aceitação de uma ideologia de lucro, a dominação, a adesão, a permissão, a persuasão, apesar dos conflitos sofridos e que os acompanham nos esquemas hierárquicos e funcionais são ambíguos e de difícil compreensão.

A submissão é um elemento central de toda análise de construção do poder, evidenciando a relação existente entre disciplina e a virtude organizacional que autorregula e estabelece os deveres de cada membro da organização. Tais estratégias são a expressão mais óbvia do poder que regula não apenas os indivíduos, mas também a coletividade. Evidentemente, o sistema organizacional de regulação de conflitos procura ocultar as contradições sociais, isolando os indivíduos de maneira a impedir sua ação coletiva e, assim, enfraquecer o seu potencial de resistência, colocando-os sob uma pressão tal que eles são esmagados e se sentem fracos demais para enfrentar as estruturas de dominação.

Na teoria, são inúmeras as configurações possíveis dos elementos do poder nas organizações e, se na prática, esses elementos podem tomar formas distintas, têm-se, então, ilimitadas configurações. Entretanto, Mintzberg (1992) assegura que existem razões para crer que o mundo das organizações tende a se ordenar em grupos. As organizações se agrupam para conseguir determinada consistência em suas características, uma sinergia em seus processos, uma situação de harmonia. Mintzberg (1992), afirma que mudança organizacional consiste na alteração de configurações possibilitada pela ação política de jogadores, que confrontam o sistema de influência legítimo e promovem um realinhamento do poder de maneira im-

previsível, instalando a arena política na organização. Para o autor, devem ser compreendidos os elementos básicos do jogo chamado de 'poder organizacional' e, especificamente, quem são os seus jogadores ou influenciadores, quais são os meios ou sistemas de influência usados para ganhar ou perder e quais os produtos resultantes de seus esforços. Dessa maneira, Mintzberg (1992) reúne todos esses elementos para descrever as configurações básicas do poder organizacional e, a partir daí, identificar maneiras de como podem ser utilizadas essas configurações na compreensão mais adequada a respeito do comportamento das organizações. Fazendo uma síntese da Teoria do Poder Organizacional, que, segundo Moreira (1995), parece ser até então aquela que contempla o maior número das dimensões anteriormente descritas, Paz (1997) enfatiza que Mintzberg (1983) focaliza o poder dentro e em torno das organizações, partindo da premissa de que o comportamento organizacional é um jogo de poder, e que os elementos básicos desse jogo seriam os influenciadores, os jogadores, que tentam exercer o controle através de sistemas de influência. O jogo do poder na organização se caracterizaria tanto por reciprocidade, como por relações de dependência, como controle de recursos, habilidade técnica, corpo de conhecimento crítico, prerrogativas legais e acesso aos poderosos que controlam as condições anteriores, condições essas que constituiriam as bases de poder. O exercício do poder, portanto, que implicaria elaboração e/ou manutenção de estratégias para atingir metas pessoais e da organização, demandaria energia, além de vontade e habilidade.

### Desenvolvimento

Definir o conceito de poder é tarefa que se afigura de difícil resolução devido à sua complexidade, às diversas facetas do poder e às suas múltiplas implicações na vida dos indivíduos enquanto seres sociáveis.

Teixeira, M. (1995), por exemplo, cita quatro aspectos possíveis de abordagens deste assunto fazendo eco de pesquisas sociológicas de diversos autores.

Para Max Weber segundo esta autora *"o poder é a probabilidade que um actor tem, dentro de uma relação social, de realizar a sua própria vontade apesar da resistência e a despeito da base em que se fundamenta essa probabilidade."*

Esta tentativa de definição de poder centra a sua atenção no poder como propriedade do actor. Na mesma linha, MARCH, citado pela mesma autora, define poder como *"capacidade de uma pessoa actuar de modo a que o sistema lhe forneça recursos que têm valor para ela"*.

A atenção destes autores centra-se então na capacidade que o indivíduo tem como actor da sociedade em que está inserido em impor a sua vontade de acordo com as suas conveniências ou atuar de modo a obter dela aquilo que lhe interessa.

Outros estudiosos centraram a sua atenção nos efeitos do poder e tentaram defini-lo como variável quantitativa a qual quantificaria a quantidade de efeitos alcançados no cômputo dos efeitos pretendidos. É o caso de Bertrand Russel quando afirma que o poder *"pode ser definido como produção de efeitos pretendidos"*. Kurt Lewin tentou estabelecer quase que uma formula matemática ao definir o poder como a razão entre a *"divisão da força máxima que b pode exercer sobre a pela resistência máxima que a lhe pode opor"*.

Autores como Crozier e Friedberg estabelecem o poder como uma relação entre atores. Para eles, o poder *"é uma relação de troca e, portanto, de negociação na qual pelo menos duas pessoas estão envolvidas"*. Para estes e outros autores como Allison e Martin o poder não é uma propriedade de um actor, mas uma relação entre

atores.

Martin aborda ainda a definição de poder como *"a capacidade generalizada de obter o desempenho de obrigações impostas por uniões num sistema de organização colectiva, quando as obrigações são legitimadas com referência à sua influência sobre metas colectivas, e onde, no caso de recalcitrância, há o pressuposto de sanções da imposição através de sanções negativas situacionais, qualquer que seja o agente prático da imposição"*. É o poder definido na perspectiva da capacidade.

Teixeira M (1995) parece preferir a definição de Mintzberg por lhe parecer de toda a mais abrangente. Segundo este autor, poder *"é a capacidade de produzir ou modificar resultados ou efeitos organizacionais."*

A autora acaba também ela por propor a sua definição de poder. Segundo Manuela Teixeira, *"poder é essencialmente capacidade de produzir ou modificar os resultados organizacionais, capacidade de fazer acontecer não apenas resultados, mas, também, processos"*. Nós, porém retivemos mais vivamente outra proposta da mesma autora talvez por nos parecer mais dinâmica e mais humanizada: *"Poder é capacidade criadora de suscitar-nos outros a vontade de seguir um caminho, de participar num trabalho comum, de atingir determinadas metas e de que a nossa vontade se concretize em realização."*

**O PODER E A AUTORIDADE FORMOSINHO (1980) distingue assim o conceito de autoridade: "Podemos definir poder como o potencial que A tem de levar B a fazer aquilo que A quer e autoridade como o poder baseado em posições oficiais de chefia ou comando"**.

Para Mintzberg "a autoridade é um subconjunto do poder", para Simon é "o poder de tomar decisões que orientam as acções dos outros" enquanto para Parsons a autoridade é "o código institucional em que se organiza e legitima o poder".

Mintzberg entende que a autoridade tem a ver com o poder correspondente ao posto ocupado na hierarquia da organização.

Segundo Simon a autoridade torna efetiva a responsabilidade do indivíduo para com aqueles que exercem a autoridade, assegura que as decisões são tomadas com competência e permite a coordenação da atividade. Esta última premissa afigura-se assaz importante na atualidade uma vez que no exercício do poder não basta ser seu detentor, é necessário também estar consciente do poder dos outros e concitar vontades.

### AS BASES DO PODER

Os autores variam quanto às bases do poder. Etzione sugere três tipos de poder: coercivo, remunerativo e normativo. Já French e Raven propõem cinco: o de recompensa, o coercivo, o de especialista, o referente e o legítimo. Finalmente o próprio Formosinho sugere seis tipos: o poder físico, o poder material ou remunerativo, o poder pessoal, o poder cognoscitivo, o poder normativo e o poder autoritativo.

O poder físico baseia-se naturalmente na superioridade física dos seus detentores face aos restantes indivíduos e é pouco usado nas organizações. O poder material ou remunerativo, como o nome indica, baseia-se na faculdade de atribuir recompensas materiais. O poder normativo exercido através do apelo a normas ou valores existentes quer sejam morais, religiosas, jurídicas, cívicas, de cortesia, etc. Quando o poder se baseia nos conhecimentos técnicos ou científicos dos seus detentores dizemos que estamos na presença de um poder de tipo cognoscitivo. Por outro lado, todos nós dispomos de características pessoais no campo afectivo, tempera-

mental e de personalidade que poderão constituir bases do poder. Finalmente o poder autoritativo ou autoridade advém da posição oficial que se ocupa na estrutura hierárquica da organização.

## **AS FONTES DO PODER**

Acreditamos que o poder é o meio através do qual conflitos são regulados em forma de dominação e que possibilita a adaptação, a adesão e o conformismo dos indivíduos organizacionais. Desta forma, considera-se que o poder e as práticas estratégicas de regulação de conflitos e interesses são estruturados e colocados em prática no ambiente organizacional. Surge, portanto, a questão: As organizações estabelecem frente as suas práticas organizacionais formas de dominação para a auto-regulação, adaptação e o conformismo dos seus empregados?

A submissão é um elemento central de toda análise de construção do poder, evidenciando a relação existente entre disciplina e a virtude organizacional que auto-regula e estabelece os deveres de cada membro da organização. A teoria do poder organizacional propõe uma tipologia das configurações de poder, decorrente da inter-relação entre coalizões internas e externas, e sistemas de influência e de metas. A coalizão externa é composta pelos que estão fora da organização, acionistas, associações, públicos diversos e Conselho Diretor. A coalizão interna- os que vivem o dia-a-dia da organização e que a ela estão diretamente vinculados e envolvidos - é constituída pelo Chief Executive Office (CEO), operadores, gerentes, analistas, pessoal de suporte e pela ideologia. Os sistemas de influências são utilizados para exercer o controle das ações e decisões, podendo organizar ou desorganizar o fluxo de poder. O sistema de Autoridade (pessoal e burocrático), além de sistematizar os vínculos entre superiores e subordinados, padroniza e massifica os comportamentos individuais. O sistema ideológico, que, através das crenças, mitos, valores, etc., estabelece uma identidade pouco diferenciada, conduzindo os empregados à lealdade e à coesão grupal. O sistema de especialistas tem naqueles que dominam o conhecimento o centro do poder, legitimado pelo domínio de funções críticas e execução de trabalhos altamente complexos, imprescindíveis à organização. E o sistema político que transforma todos em jogadores, tentando subverter os interesses organizacionais em favor dos individuais e grupais e vice versa. É o único sistema que está à disposição de qualquer membro organizacional. Por último, o sistema de metas, que são sobrevivência, eficiência, controle e crescimento, básicas em toda organização. A combinação destes diferentes elementos resultam numa tipologia das configurações de poder nas organizações, que são as seguintes: autocracia, instrumento, missionária, sistema fechado, meritocracia e arena política.

### **As Formas de Poder**

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

### **PODER DE POSIÇÃO OU DE AUTORIDADE FORMAL**

Como o sociólogo alemão Max Weber apontou, a legitimidade é uma forma de aprovação social essencial para a estabilização das relações de poder, aparecendo quando as pessoas reconhecem que alguém tem direito de mandar em alguma área da vida humana e quando aquele que é mandado considera como um dever obedecer. (Morgan, 1996, p. 164)

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.

### **Considerações finais**

Em uma sociedade de diferenças de classes sociais, de valores muitas vezes invertidos, o “poder” muitas vezes aparece como um desejo de consumo, como algo que se pudesse comprar e ostentar tal qual um bem móvel consumível, desprovido de emoção em relação a pessoas pelas quais esse poder será exercido de forma subjetiva. As relações sociais, internas nas organizações, articulam classes sociais e categorias sociais, e dizem respeito aos processos de produção econômica política e simbólica” (Srouf, 1998:112), em que as classes sociais são, nesse aspecto, empresários, gestores ou trabalhadores, as categorias sociais são definidas por gênero, raça, etnia, religião, condições de atividade. Dos princípios defendidos por Maquiavel em sua obra “O Príncipe”, de que o poder deve ser conquistado e quaisquer possibilidades de que este fique em xeque nem devem ser combatidas com a força e a imediatez necessárias a dizimar na raiz quaisquer oposições (Maquiavel, 1996), temos no modo de mediação entre comandante e comandados, nas organizações contemporâneas, a negociação como elemento-chave. O poder se manifesta-, ainda, sob diversas formas, e condições, a submissão por diversos motivos continua acontecendo favorecendo os jogos de interesse de quem detem o poder mesmo que de maneira transitória.

## **BIBLIOGRAFIA**

Freud, S. :Três ensaios sobre a sexualidade. In: Obras completas. Vol. VII. Rio de Janeiro: Imago, 1905/1996.

Freud, S.: O mal estar na civilização. In: Pequena coleção das obras de Freud. Livro 8. Rio de Janeiro: Imago, 1930/1974.

Kaes, R.: Realidade psíquica e sofrimento nas instituições. In: Instituição e as instituições. São Paulo: Casa do Psicólogo, 1991.

Laplanche, L.L. & Pontalis, J.B.: Vocabulário de psicanálise. 6a. edição. São Paulo: Martins Fontes, 1983.

Minzberg, H.: Power in and around organizations. Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

Moreira, A.S.: Power in and around organizations: um resumo. Manuscrito não publicado, Universidade de Brasília, Brasília, DF, 1995.

Paz, M.G.T., Magalhães, E.R., Carmo, C.: Poder e justiça em organizações públicas e privadas. In: Resumos de Comunicação Científica da XXVI Reunião Anual de Psicologia. p. 148. Ribeirão Preto: SB p, 1996.

Paz, M.G.T., Mendes, A.M.B., Martins, M.C.F., Moreira, A.S.: Poder nas organizações: uma proposta de análise organizacional. In: Anais do XXVI Congresso Interamericano de Psicologia. p. 148. São Paulo, 1997.

Paz, M.G.T.: Avaliação de desempenho e estruturas de poder. In: Trabalho, organizações e cultura. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997.

Bergamini, C.W.: Liderança administração do sentido. São Paulo: Atlas, 1994.

Bowditch, J.L., Buono, A.F.: Elementos do comportamento organizacional. São Paulo: Pioneira Thomson, 2002.

Chiavenato, I.: Gerenciando pessoas: o passo decisivo para a administração participativa. São Paulo: Makron Books, 1992.

Drucker, P.F.: O líder do futuro. São Paulo: Futura, 1996.