

ESTUDO DA ANATOMIA DO PODER EM UMA EMPRESA MINERADORA LOCALIZADA NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Jorge Sündermann¹

Rua Pe. Pedro Lambert, 131 - Bairro Brasília
CEP:35588-000 Arcos/MG Brasil

E-mail: jsundermann@hotmail.com; jsundermann@pucminas.br

Alexandre Ferreira Rolim²

Rua Dom Cabral, 160/202 - Bairro Ipiranga
CEP: 31160-150 Belo Horizonte/MG Brasil

E-mail: arolim@acad.unibh.br

¹ Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais – PUC/MG
Campus Arcos - Curso de Administração
CEP:35588-000 Belo Horizonte/MG Brasil

² Centro Universitário de Belo Horizonte UNI-BH
Departamento de Jurídicas Políticas e Gerenciais - DCJPG
CEP: 30.455-610 Belo Horizonte/MG Brasil

Resumo:

Esse artigo é o resultado de uma pesquisa a respeito da percepção de gerentes de uma empresa mineradora de Minas Gerais, sobre os fatores de obtenção e manutenção do poder em suas relações de trabalho. É uma pesquisa com abordagem qualitativa de análise de dados, na qual os dados foram coletados por meio de entrevistas com roteiro estruturado. A análise dos dados teve foi baseada na obra “Anatomia do Poder” de John K. Galbraith, buscando identificar as fontes e os instrumentos de poder utilizados pelos gerentes entrevistados.

Palavras-chave: Fontes e instrumentos de poder, gerentes e organizações

ESTUDO DA ANATOMIA DO PODER EM UMA EMPRESA MINERADORA LOCALIZADA NO ESTADO DE MINAS GERAIS

Introdução

O poder estabelecido nas relações entre pessoas é uma fonte de constantes reflexões por parte dos estudiosos das áreas de psicologia e de comportamento organizacional. Entre outras coisas, busca-se compreender o que move as pessoas a criarem e manterem relações de influências umas sobre as outras. Muitas vezes associa-se poder e liderança, já que ambas exercem influência em relações interpessoais (BRITO, BRITO e ALVES, 2000; CAPPELLE, MELO e BRITO, 2002; CAPPELLE e BRITO, 2002; ROCHA, 2000; VIEIRA, 2000).

É intuito desta pesquisa observar a percepção dos gerentes quanto aos fatores que os investem de poder e lhes permitem aplicá-lo, além dos fatores que o mantêm ou fazem perdê-lo. A observação dos fatores foi feita através de uma pesquisa de campo na qual foram entrevistados gerentes de uma empresa mineradora de grande porte.

Referencial Teórico

Embora não seja um assunto exaurido e com unanimidade de compreensão, o poder exercido por uma pessoa sobre a outra tem sido uma das tônicas de reflexão quando se estuda relações entre pessoas.

Estudioso do assunto, Max Weber (1954) definiu o poder como sendo a possibilidade de alguém impor suas vontades sobre o comportamento de outras pessoas. A definição parece ser bastante aceita, aproximando-se inclusive da significação que se dá ao termo no uso deste no dia-a-dia. A capacidade de pessoas ou grupos exercerem influência sobre outros para alcançar seus objetivos, quando os últimos não necessariamente concordam plenamente com o que se busca alcançar, é aceito como sendo consequência de uma relação de poder. Outros autores, tais como CROZIER & FRIEDBERG (1990), Katz e Kahn (1970) e Wagner III e Hollenbeck (2002) concordam com esta definição de poder, embora tentem explicitá-la melhor e de forma mais profunda, através do resgate das diferenças e proximidades da palavra poder com outras palavras como: influência, dominação, autoridade.

CROZIER & FRIEDBERG (1990) definem o poder como sendo:

- uma relação e não atributos;
- uma relação instrumental, que motiva aos atores a utilizarem recursos;
- uma relação não transitiva, pois cada ação constitui uma situação específica em torno da qual se desenvolve uma relação particular de poder; e,
- uma relação recíproca, pois exige intercâmbio, porém desequilibrada já que as forças que interferem no intercâmbio favorecem mais a uma das partes.

Parece haver certa concordância, mesmo que muitas vezes os termos usados para sua definição sejam diversos, sobre o que pode ser considerado poder: uma forma de relação que faz com que uma pessoa ou grupo (mandante) tenha a capacidade de conseguir fazer com que outra pessoa ou grupo (mandado) faça a sua vontade.

Não tão unânime é a forma como as relações de poder se estruturam e os fatores que fazem com que elas aconteçam. O que faz com que uma pessoa ou grupo consiga exercer influência sobre outra? Quais as razões que levam pessoas a se submeter à vontade de outrem? **Busca-se neste trabalho identificar as fontes de poder que fazem com que os gerentes exerçam influência sobre os subordinados, os instrumentos utilizados para seu exercício e os fatores mantenedores e de perda deste poder dentro de uma empresa.**

GALBRAITH (1984: 3) afirma que “é preciso conhecer as fontes do poder – o que é que diferencia os que o exercem daqueles que estão submetidos à autoridade de outros”. Esse autor cita três fontes do poder: 1) a personalidade, 2) a propriedade e 3) a organização. A personalidade diz respeito aos dotes físicos, intelectuais ou outros que fazem com que a pessoa obtenha algum instrumento de poder. Na linguagem comum, a personalidade é conhecida como liderança e é entendida como o conjunto de características físicas, mentais, morais, de oratória, ou qualquer outro tipo de características físicas que dão acesso às pessoas a algum tipo de instrumento de poder. A propriedade é uma possibilidade e a capacidade de compra da submissão de outrem.

A propriedade é decorrente da riqueza e está fortemente relacionada ao poder compensatório. A organização é talvez a fonte mais importante de poder da sociedade moderna. A posição ocupada dentro de uma determinada organização, assim se convencionou, define o poder que cabe ao seu ocupante. Segundo o autor, a organização é talvez a fonte de mais importante de poder da sociedade moderna. A posição ocupada dentro de uma determinada organização, assim se convencionou, define o poder que cabe ao seu ocupante. GALBRAITH (1984) admite que a organização seja indispensável quando se busca o poder ou se necessita dele. Dessa forma é da própria organização que provém a persuasão necessária e a conseqüente submissão aos seus propósitos.

As diferentes fontes de poder podem ser associadas com os diferentes instrumentos existentes para que seja possível exercê-lo. Essas fontes de poder, na concepção de GALBRAITH (1984) são: a personalidade, a propriedade e a organização e podem se combinar de diversas formas utilizando-se dos diversos instrumentos de exercício do mesmo para alcançar os objetivos do mandante.

As razões que levam as pessoas a buscar o poder não serão aqui abordadas para não tornar o trabalho excessivamente extenso e impossível de ser realizado dentro deste projeto de estudo. O foco será sobre os elementos considerados como relevantes na relação de poder em uma organização empresarial, buscando, sobretudo, identificar a percepção que os gerentes da empresa têm em relação à obtenção e manutenção do mesmo.

Alguns estudos que buscaram identificar os fatores que fazem com que uma pessoa exerça sobre a outra uma influência tal que esta última haja segundo a vontade da primeira tem apresentado alguns resultados esclarecedores.

Para FRECH e RAVEN (1956) há cinco fatores que influenciam, estabelecem relações de poder, entre as pessoas:

- 1) experiência,
- 2) referência,
- 3) legitimidade,
- 4) recompensa,
- 5) coerção.

Esses autores definiram as formas como cada um dos cinco fatores pode ser usado da maneira apresentada na tabela 1:

Tabela 1: Bases do poder e sua utilização.

Bases	Utilização
Experiência	Fornecer informações
Referência	Fazer com que os subordinados gostem de você
Legitimidade	Obter um alto cargo ou escalão
Recompensa	Dar recompensas pela conformidade
Coerção	Punir a não conformidade

Fonte: Adaptado de "The Bases of Social Power", de J. R. P. French Jr. e B. Raven, 1959, In D. Cartwright (Ed.), Studies in Social Power (p. 150-167), Ann Arbor, MI: Institute for Social Research apud Spector (2002:331)

O poder da experiência, competência provém do fato de uma das partes contar, ou parecer contar, com conhecimentos e habilidades que a outra não possui. O subordinado acredita que seu superior, no caso o gerente, possui conhecimentos e habilidades que ele próprio não possui, acreditando desta forma que vale a pena ouvir e seguir o que este ordena. Títulos diversos podem incrementar a percepção que um tem em relação ao outro. Desta forma, a obtenção de títulos, como bacharel, especialista, mestre, doutor e outros tendem a elevar a percepção de perícia que se tem sobre uma pessoa.

Já o poder de referência é estabelecido quando o subordinado considera a forma de agir e ser de seu superior hierárquico como sendo adequadas. A admiração pela postura, valores demonstrados, forma de agir, empatia estabelecida, são elementos que fazem com que o subordinado goste ou admire o superior. O status obtido através de um cargo ou feitos considerados excepcionais normalmente confere à pessoa uma representação mais elevada, tendendo a levar outras pessoas a admirá-la e considerá-la como referência nas relações interpessoais.

O poder legítimo, por sua vez, é estabelecido através de funções, cargos, títulos estabelecidos em um determinado contexto. Desta forma, legitima-se a um doutor uma capacidade superior à de um mestre, mesmo que ambas as partes tenham as qualidades, conhecimentos e habilidades semelhantes. Esta forma de poder provém da crença que se tem de que a pessoa com determinado título ou função condiz com sua qualificação. Em outras palavras, o subordinado acredita que o superior está em tal posição por estar realmente preparado, legitimando seu poder.

O poder de recompensa é estabelecido quando uma das partes tem a possibilidade de premiar a outra, quando esta segue as definições estabelecidas pela primeira, motivando-a a agir segundo sua vontade. O detentor do poder tem as condições de oferecer algum bônus desejado pelo súdito. No caso do gerente é o poder que este tem de oferecer ao súdito alguma recompensa, seja em termos financeiros ou psicológicos, por ele desejada.

O poder da coerção provém da possibilidade do superior poder punir o súdito caso este não siga as suas ordens. A possibilidade de sofrer alguma sanção significativa da outra parte faz com que o súdito haja de forma a não ser punido. No caso do gerente, este possui a condição que lhe permite demitir, suspender, descontar parte do salário, dos subordinados. Estes, quando consideram a punição significativa, tende a agir conforme estabelecido pelo gerente para fugir da punição.

Segundo SPECTOR (2002) os cinco tipos de poder podem ser eficazes desde que usados corretamente. Cada um dos tipos possui suas limitações e também seus pontos fortes. Por exemplo, o uso do poder através da cessão de benefícios pode acostumar os subordinados a somente cumprirem o que deles se espera no momento em que houver o recebimento do benefício. Por outro lado pode ser um grande estimulador para que o subordinado cumpra o que dele espera o gerente.

Na tabela 2, foi traçado um paralelo entre as fontes e instrumentos de aplicação do poder definidos por GALBRAITH (1984) com os aspectos do poder definidos por FRENCH & RAVEN (1956).

Tabela 2: Fontes e instrumentos de exercício do poder segundo GALBRAITH e French e Raven

Autores	Fontes de poder			Instrumentos de exercício		
GALBRAITH	Personalidade	propriedade	organização	poder condigno	poder compensatório	poder condicionado
French e Raven	experiência referencial	legitimidade	legitimidade	coerção	recompensa	coerção, recompensa

Fonte: Organizado pelos autores.

Os aspectos de experiência, referencial e legitimidade definidos por French e Raven (1956) se aproximam das fontes de poder - personalidade, propriedade e organização - definidos por GALBRAITH (1984). Já os aspectos de coerção e recompensa definidos por FRENCH & RAVEN (1956) aproximam-se dos instrumentos de exercício do poder – poder condigno, compensatório, condicionado – definidos por GALBRAITH (1984). É importante ressaltar que o poder condicionado não possui um paralelo claro entre os diferentes autores. GALBRAITH (1984) ao citar o poder condicionado acena para uma observação importante ao citar a educação, o convencimento como sendo um instrumento de exercício do poder que difere da coerção e da recompensa.

As bases de poder de FRENCH & RAVEN (1956) podem ser aplicadas para qualquer ambiente social. Outros pesquisadores procuraram centrar o foco em um escopo menor, observando a relação de poder em situações mais específicas. É o caso de YULK (1989), que tomou como escopo de seus estudos o poder político dentro de organizações. Falando de Yulk, Spector afirma, "De acordo com Yulk, a ação política é o processo pelo qual as pessoas obtêm e protegem o seu poder dentro da organização" (SPECTOR 2002:332). As formas de obter o poder são definidas por YULK (1989) como sendo: 1) Co-opção pela oposição, 2) Formação de coalizões e 3) Obtenção de controle sobre processos decisórios.

A co-opção é feita através do enfraquecimento da oposição ao permitir que parte do seu grupo participe das decisões, objetivando tirá-los da oposição. A tática é obter o apoio de uma parcela dos integrantes do grupo de oposição através da participação em decisões que se relacionam ao objeto de discordância. A formação de coalizões é comumente conhecida como "troca de favores". Ou seja, estabelecer acordos tais que os outros apoiem sua posição em troca de um apoio para as posições deles. Um exemplo claro disso ocorre nas assembleias legislativas brasileiras, onde partidos de oposição se unem para aprovar em momentos diferentes matérias que interessam ora a um partido ora a outro.

Quanto à obtenção do controle sobre o processo decisório, se refere principalmente à obtenção de um poder de controle e influência sobre decisões importantes para a organização. Um exemplo pode ser a participação em grupos de definição de orçamentos. Outro exemplo

pode ser citado nas negociações políticas nas quais fica clara a pretensão de obter cargos, ministérios que exercem maior poder de influência e repercussão na sociedade.

Uma vez que o estudo sobre a forma de obtenção do poder exigiria uma amplitude de trabalho muito grande, é opção desta pesquisa não abarcar tal enfoque. A referência serve para perceber um outro enfoque sobre o tema que precisa de estudos, mas que não é possível abarcar aqui. O foco desta pesquisa será sobre as fontes de poder, os instrumentos utilizados para seu exercício, elementos legitimadores e fatores da perda do mesmo em uma organização empresarial e terá como base as definições usadas por GALBRAITH (1984).

Metodologia

A pesquisa constou de Estudo de Caso em uma única empresa. A pesquisa foi realizada em uma empresa do setor de mineração e transportes. Foram entrevistados nove gerentes de nível médio para saber qual a percepção dos mesmos quanto à obtenção de poder e manutenção do mesmo na relação existente entre gerentes de nível médio e seus subordinados. A interpretação dos dados foi feita através da análise do conteúdo da entrevista, o qual foi relacionado com a teoria pesquisada para daí observar a relação entre esta e a percepção dos gerentes.

Resultados da Pesquisa

De modo geral, percebe-se que a compreensão de relação de poder por parte dos gerentes condiz com a visão weberiana de que poder é a “possibilidade de alguém impor a sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas” (GALBRAITH, 1984: 2). Esta percepção pode ser observada através das seguintes falas: “Relação de poder é a forma como você consegue conduzir sua equipe para fazer com que eles trabalhem satisfeitos, motivados, felizes, para que você possa atingir seus resultados” (Gerente 1); “O poder em uma relação está diretamente relacionado à capacidade de influenciar” (Gerente 3); “O Poder pode ser entendido como a capacidade (poder) do gerente obter resultados através de seus subordinados (ter poder para influenciá-los)” (Gerente 2). Esta parece ser a compreensão mais usual dada às relações de poder e parece não diferir significativamente da compreensão que o vocábulo recebe na sociedade como um todo.

Fontes de poder

Constatou-se que há uma concordância entre as **fontes de poder** apresentadas por GALBRAITH (1984) e a visão dos gerentes entrevistados. Segundo ambos são fontes de poder, a **Personalidade, a Organização e a Propriedade**. A visão dos gerentes sobre cada uma das fontes de poder será apresentada abaixo usando-se, principalmente, citações dos mesmos.

- Personalidade:

Para alguns gerentes, uma das fontes de poder é o que GALBRAITH (1984) e MACHIAVELLI (1996) definem como personalidade do gerente. A personalidade do gerente é

fonte da confiança estabelecida entre os gerentes e os subordinados. Esta requer que haja: a) franqueza e transparência na relação (Gerente 6 e Gerente 1) - “estabelecer uma relação de franqueza e de transparência com os subordinados” (Gerente 1); “estabelecer uma relação de confiança” (Gerente 3); b) compreensão das diferenças entre as pessoas – “Entender que existem diferenças entre as pessoas, respeitar as diferenças e utilizá-las de forma a tirar o melhor proveito delas (Gerente 3 e Gerente 5); c) respeito, conhecimento, que inspire confiança de que o gerente é um ponto de referência (Gerente 6 e 2). “A relação entre gerentes e subordinados é muito maior que o poder formal, ou seja, o poder do “gerente designado pela empresa”. Os subordinados devem reconhecer no gerente capacidade de conduzir os processo nos quais os subordinados participam”. (Gerente 9).

A confiança do subordinado de que o gerente possui “naturalmente” habilidades que o dotem de poder pode ser citada como origem do mesmo e pode ser relacionada com palavras como “liderança, conhecimento, habilidade” (Gerente 6) usadas por gerentes para referenciar possíveis elementos que legitimam o poder.

O gerente deve possuir algumas características e habilidades que fazem com que ele possa manter uma relação de influência sobre seus subordinados, a citar: “Conhecimento do negócio, integridade e coerência entre discurso e ação, capacidade de motivação de sua equipe e transparência na tomada de decisões” (Gerente 7); “Esse poder pode ser produzido tanto pelo respeito, como pelo convencimento, como pelo medo” (Gerente 2). “Ressalto que o fator experiência é apenas um dos constituintes da fonte de poder de um gerente” (Gerente 5).

A experiência e o conhecimento adquirido ao longo de sua trajetória profissional é outro fator considerado como fonte de poder. A habilidade em responder de forma adequada aos problemas do ambiente de trabalho, é de certa forma atribuída ao conhecimento adquirido ao longo do tempo. “Podemos entender experiências como vivências que se transformam em inteligência. Considerando a frase anterior como verdadeira podemos dizer que experiência é uma fonte de poder...” (Gerente 3); “o conhecimento mesmo vem da prática, de erros e acertos, o que só se tem com experiência” (Gerente 2); “A experiência não é uma condição necessária, mas é uma condição que ajuda muito” (Gerente 1). Parece haver certa concordância entre os gerentes que o aprendizado proveniente da experiência, muito mais do que o conhecimento específico de uma determinada área, a de atuação, ajuda ao gerente no processo de reconhecimento e de cessão de capacidade de mando.

- Organização

Outra fonte de poder citada por GALBRAITH (1984) e FLEURY e FISCHER (1987) é a organização. A empresa em si tem estabelece cargos e funções que dão direito a algumas pessoas a exercer poder sobre as outras. A estrutura da organização faz com que gerente e subordinados na realidade fiquem sob o poder não de uma pessoa, mas da relação estabelecida entre a empresa e seus trabalhadores. “O subordinado não tem de fazer a vontade do gerente. A vontade é da empresa, ele tem de cumprir as metas que são estabelecidas. Atualmente o gerente não é mais como no passado, que se dava o direito de solicitar tarefas de cunho pessoal aos seus empregados. O papel do gerente na atualidade é mostrar qual o resultado que se tem de produzir e com qual qualidade” (Gerente 4).

O acento da impessoalidade na relação de poder entre gerentes e subordinados aparece quando os entrevistados acentuam a força da hierarquia na empresa como definidora da relação do poder entre as pessoas. A hierarquia parece ser fonte de poder inquestionável que pode ser traduzida nas seguintes palavras “Existe uma **relação hierárquica que deve ser respeitada e isso é um fato que faz com que o gerente tenha uma certa autoridade dentro de sua área de**

atuação” (Gerente 5). Esta autoridade pode ser de alguma forma legitimada pela liderança da pessoa que assume um posto de mando na hierarquia, “Autoridade instituída pela organização e liderança” (Gerente 6).

A organização pode ser uma fonte formal de poder, que tem sua legitimação na forma como a pessoa faz uso desse poder e na forma como se relaciona com as pessoas da organização. “Entendo como a relação que surge entre as duas partes (gerente/subordinado) estabelecida pela estrutura hierárquica e/ou rede informal de poder existente na organização. É o reconhecimento da liderança pelos membros de uma equipe, legitimando a estrutura hierárquica formal” (Gerente 7). Segundo este gerente, a personalidade seria basicamente um fator de legitimação do poder auferido pela estrutura formal da organização.

Por vezes parece difícil assumir que possa haver uma relação de poder estabelecida nas relações com pessoas mais próximas. Assumir que há uma pessoa em uma equipe que usufrua de uma capacidade de mando parece não ser adequado. Embutir o poder, e a obrigação da obediência, em elementos não envolvidos diretamente na relação parece ser uma boa solução. Desta forma, tanto o gerente, quanto o súdito, “deve cumprir as metas que são determinadas pela diretoria da empresa. A relação entre a equipe não pode ser uma relação de poder, e sim uma relação de cooperação, onde todas as pessoas buscam atingir objetivos comuns” (Gerente 4).

Outra forma organizacional de estabelecimento da relação de poder é através dos cargos. Desta forma, uma das fontes de poder se encontra nos cargos de mando estabelecidos pela empresa, “Tem o direito que é conferido ao gerente, pelo poder a ele entregue pelo cargo ocupado” (Gerente 2). Uma vez que cargo remete a estrutura hierárquica da empresa, “O direito em si é inerente à estrutura hierárquica. Na teoria, se você é subordinado a uma pessoa, essa pessoa vai te orientar ... A priori, o poder está estabelecido, mas o gerente necessita saber trazer o pessoal para o seu lado” (Gerente 1). Embora o cargo possa ser uma fonte de poder, sua manutenção parece depender em parte na capacidade do gerente em fazer uso das possibilidades.

- Propriedade

A propriedade é outra fonte de poder citada por GALBRAITH (1984) e que aparece na pesquisa, mesmo que de forma tímida. Esta fonte de poder se expressa basicamente na remuneração e pode ser traduzida da seguinte forma, “ Se o trabalhador é remunerado pelo seu trabalho, ele deve produzir o resultado que se espera dele” (Gerente 4). Ou seja, recebendo o soldo, o subordinado deve como contrapartida conceder a obediência. Praticamente nenhum dos gerentes entrevistados citou este como sendo um fator relevante de obtenção de poder.

Instrumentos de aplicação do poder

Uma vez feita a análise da compreensão das fontes de poder, é interessante ressaltar os instrumentos utilizados para que o mesmo seja exercido. A fala dos gerentes mostra que há certa unanimidade na convicção de que os instrumentos de exercício de poder podem ser enquadrados na compreensão de GALBRAITH (1984): poder condigno, poder compensatório, poder condicionado.

Poder condicionado

Segundo a fala dos gerentes há por parte dos mesmos uma preocupação em convencer os subordinados à obediência ao mando através da persuasão de que tal atitude é mais compensadora para ambas as partes. “Tentar mostrar para eles quais são os seus objetivos e tentar mostrar para eles que se eles estiverem imbuídos dos mesmos objetivos será bom para todos” (Gerente 1). O processo de persuasão parece ter um caminho único, ou seja, é sempre o mandante que deve convencer o mandado de que sua opção, a opção da empresa é a mais adequada para ambas as partes, “o grande segredo é fazer com que nossa vontade, dos gerentes, passem a ser a vontade também dos subordinados. Há, portanto, que se ter empatia e habilidade de convencimento no relacionamento com as pessoas” (Gerente 2).

Aos gerentes, segundo as falas dos mesmos, cabe a tarefa de mostrar aos subordinados a importância de aderirem aos objetivos da empresa, normalmente chamados de “objetivos comuns”. “O segredo é fazer com que as pessoas possam focar seus esforços para o objetivo comum, sem que se sintam estressados e coagidos” (Gerente 1). Ou seja, a proposta é convencer, persuadir, mas não coagir.

Mostrar aos subordinados que os interesses da empresa são de certa forma importantes para que ele mesmo possa atingir seus objetivos pessoais parece uma tônica no processo de persuasão. Para isso, os gerentes assumem um discurso do “bem comum”, do que é interessante para ambos, mostrando ao subordinado os interesses obscuros que podem estar movendo-o nas suas atividades. Para isso, parece que o processo de “conscientização” é um instrumento usado para que o súdito perceba o que o move a não querer obedecer e ao mesmo tempo da importância da obediência para que a necessidade de ambos seja atingida, “é primordial que haja interesse das partes no entendimento dos problemas e na identificação das necessidades aparentes e ocultas de cada um” (Gerente 3).

A busca do convencimento parece ser não somente uma forma de exercer o poder como também é uma das formas citadas para mantê-lo, como será visto mais adiante.

Poder compensatório

A recompensa talvez seja uma das formas mais usadas para exercer o poder, porém não foi citada exaustivamente pelos entrevistados. Embora não sendo explicitada de forma exaustiva nas falas dos gerentes, pode-se perceber que a recompensa pecuniária é uma das formas de exercício do poder.

Recompensar de certa forma as atitudes que levam à obtenção dos “objetivos comuns” parece ser uma das convicções dos gerentes. As ações que levam a melhorar a possibilidade de atingir os objetivos estabelecidos pela empresa são recompensadas, “Premiar as boas iniciativas - o prêmio deve estar relacionado ao interesse de cada um” (Gerente 3).

Outra forma de compensação usada é através de concessões e alocações de acordo com interesses dos subordinados que mais seguem as orientações do mandante. A compensação muitas vezes é o elemento necessário para o convencimento de que o gerente está buscando o “bem comum” e sempre que possível buscará atender aos interesses do subordinado. O gerente procura alocar as pessoas nos locais em que mais facilmente poderão seguir suas orientações, “Na medida do possível, atender às necessidades deles em termos de colocar as pessoas certas nos lugares certos e saber quais são os fatores motivadores de cada um” (Gerente 1). A recompensa pela obediência é citada como motivadora para a mesma e deve ser capacidade do gerente perceber que recompensas são possíveis e viáveis.

Poder condigno

A possibilidade de uma punição mais severa, ou o gerenciamento através do medo, apareceu de forma tímida na resposta de um dos gerentes entrevistados. “Esse poder pode ser produzido tanto pelo respeito, como pelo convencimento, como **pelo medo**” (Gerente 2). Parece não ser uma prática de exercício do poder utilizada na empresa. Atitudes de coação para obter a aceitação da vontade do mandante não foram citadas repetitivamente como instrumentos de exercício do poder.

Legitimação do poder

A legitimação do poder estabelecido pela organização ocorre principalmente através das características pessoais dos mandantes, que fazem com que os subordinados confiem nos mesmos “O reconhecimento pelos membros da equipe de sua capacidade de liderança e estabelecimento de relação de confiança dos subordinados” (Gerente 7). “O fato de ele ter visão de futuro e de ser capaz de envolver as pessoas nessa sua perspectiva. O líder necessita ter uma capacidade de leitura, dos ambientes, maior que a de seus analistas e deve ser capaz de convencer as pessoas de sua equipe de que a sua leitura é a que melhor representa o cenário no qual estão inseridos” (Gerente 4). A convicção de que a pessoa sob a qual se está submetida levará ao alcance de ideais compartilhados é um dos fatores motivadores da manutenção da relação de poder, “Seguimos as pessoas e idéias que acreditamos, sentimos confiança e sabemos teremos tratamento justo e franco, portanto credibilidade, justiça, transparência legitimam o poder do gerente” (Gerente 3). A manutenção de atitudes que inspirem confiança e demonstrem coerência, credibilidade e integridade são apresentadas como importantes para a legitimação do poder (Gerente 6, Gerente 7, Gerente 2 e Gerente 3). “A designação formal do gerente pela empresa ajuda a legitimar este poder, mas acredito que dois principais fatores estão associados a: 1) Foco no realmente agrega valor ao processo sob sua responsabilidade; e 2) Equilíbrio emocional na relação com as pessoas da (subordinados, pares e superiores)” (Gerente 9).

A personalidade, como compreendida por GALBRAITH (1984), parece ser um dos principais fatores da manutenção do poder. A capacidade intelectual, a habilidade de responder aos problemas, a leitura do ambiente são os fatores mais acentuados pelos gerentes como mantenedores do poder. “O poder do gerente é baseado em sua capacidade atual de ler os cenários. (...) A experiência ajuda a construir a pessoa na atualidade, mas é esse momento atual que conta. A pessoa deve ter uma capacidade de refletir sobre o que aconteceu com ele para que tenha a capacidade de se situar melhor no presente. Se essa pessoa teve muitas experiências, mas não foi capaz de refletir sobre elas e, dessa forma, aprender lições valiosas, então essa experiência não valeu de nada” (Gerente 4). Mais do que qualquer experiência, a postura apreendida ao longo das experiências parece ser o elemento que faz com que o gerente se legitime na sua posição.

A capacidade de liderar é outra habilidade apresentada como importante para a manutenção do poder e pode ser resumida na seguinte fala: “O fator principal para que o gerente legitime seu poder é o fato de ter a capacidade de liderar as pessoas (...) Enquanto ele é capaz de organizar a sua equipe, ele está legitimando seu poder como gerente. No momento em que ele perde essa capacidade de liderar sua equipe para que essa cumpra as metas, ele começa a perder a legitimidade de seu poder” (Gerente 4).

A experiência, o conhecimento e a forma como o gerente se posiciona frente aos problemas e necessidades das pessoas que estão sob seu mando são elementos considerados importantes. O conhecimento parece ser fundamental para que o subordinado acredite que o

gerente está instituído de um poder legítimo, “O grau de conhecimento advindo através da experiência em um determinado ramo de atividade pode ser importante contribuição para legitimar o poder de um gerente” (Gerente 7).

A forma de obter a legitimação do poder parece criar importância quando se pensa no resultado de uma relação de poder trabalhada de forma que o subordinado aceite a condição de mandado com a menor resistência possível. “A priori, o poder está estabelecido, mas o gerente necessita saber trazer o pessoal para o seu lado. O gerente pode até tentar fazer as coisas porque manda, mas haverá um gasto de energia muito maior do que se a equipe estiver imbuída do objetivo. Elas podem até fazer pelo fato de serem subordinadas e eu mando e você obedece. O ideal é que o gerente consiga fazer com que as pessoas remem na mesma direção” (Gerente 1). Mesmo que a organização seja fonte e legitimadora do poder, o convencimento, o instrumento usado para fazer uso do mesmo parece ser importante para que o mando ocorra de forma a trazer bons resultados para a empresa.

A remuneração pela obediência é outro fator importante para a manutenção e legitimação do poder. Em outras palavras, desde que compensado pela sua obediência, a relação de poder será mantida. “O gerente também deve ser responsável por conhecer a capacidade de sua equipe e remunerá-la de forma justa. Se o trabalhador é remunerado pelo seu trabalho, ele deve produzir o resultado que se espera dele” (Gerente 4). Parte-se do princípio de que havendo remuneração, deverá haver obediência aos mandos da empresa através dos seus gerentes.

Perda do poder

Uma das razões da perda do poder na relação é vista pelos gerentes como sendo proveniente da destituição do posto de mando pela empresa. “Perda de autoridade na organização” (Gerente 6), “Destituição da autoridade pela organização e descontrole sobre seu potencial de líder” (Gerente 5). Basta ser incoerente entre as ações ditas pela companhia e os procedimentos adotados (Gerente 8). Uma vez que a organização opta em retirar o posto que a pessoa ocupa na mesma, haverá conseqüentemente perda da capacidade de influenciar os subordinados.

Além disso, pode-se perder o poder por causa de “descontrole da liderança legítima do grupo” (Gerente 6), “Falta de transparência e falta de compartilhamento da Visão/Missão do grupo” (Gerente 7), “Perda da capacidade de conduzir o grupo” (Gerente 5). “Não conseguir compartilhar uma visão que unifique o grupo” (Gerente 4). Neste caso, mesmo que a empresa mantenha o cargo no qual se iniciou a relação de poder, a falta de habilidade do gerente faz com que o mesmo perca sua condição de influenciador do comportamento do subordinado. Não conseguir levar o grupo ou pessoa a atingir os objetivos desejados, faz com que o gerente perca o poder de mando. “O que faz com que o gerente deixe de ser respeitado pela sua equipe é justamente o fato de perder a capacidade de ler o ambiente e formular estratégias de atuação para que consigam chegar ao objetivo proposto” (Gerente 5).

A perda da confiança do mandado no mandante é outro fator que leva à perda do poder “Normalmente a incoerência de atitudes é um dos principais motivos que levam um gerente ao descrédito” (Gerente 2). “Perda da credibilidade, perda da sensação de transparência e conseqüentemente de justiça na relação” (Gerente 3). Neste sentido, parece haver certa convicção entre os gerentes de que é preciso manter a credibilidade para que possa haver uma relação de poder com facilidade de consentimento.

O isolamento, ou tomada de decisão sem ouvir os subordinados e colegas é apontado como outra variável que faz com que gerentes percam o poder, “não dar abertura para conversar

com as pessoas, o gerente permanecer em seu castelo, distante de seus funcionários. Isso faz com que você vá perdendo a sua legitimidade e não consiga mais gerenciar” (Gerente 1). A atenção aos subordinados e colegas é defendida como elemento importante não somente para não perder, mas também para manter a legitimidade do mando.

A falta de habilidade em tratar com as pessoas e manter uma postura confiável pode resultar em perda de poder. Segundo alguns gerentes, a incapacidade de liderar e agregar pessoas, falta de coerência entre discurso e ação, falta de reconhecimento das atividades dos subordinados, perda da credibilidade, fazem com que o gerente perca a sua legitimidade. (Gerente 1, Gerente 2, Gerente 7, Gerente 4 e Gerente 3)

Conclusão

A pesquisa permite concluir que as definições de fonte de poder e instrumentos de exercício dos mesmos elaborada por GALBRAITH (1984) se enquadra na empresa pesquisada.

É interessante ressaltar que embora na pesquisa não tenha havido acento na propriedade e organização como sendo fontes primeiras e intensas de poder, parece que as mesmas são na realidade a origem do mesmo. Os entrevistados acentuaram as qualidades pessoais, a personalidade do gerente como fonte e mantenedoras da relação de poder. Talvez a razão esteja na necessidade de afirmação da importância da própria função e relativização do poder da organização e da propriedade.

Já na perda do poder, pode-se constatar que uma das razões mais apresentadas é justamente a perda da função dentro da empresa e em seguida a incapacidade do gerente em manter relações adequadas de mando. Novamente percebe-se que o poder do gerente é algo pessoal, pois mesmo que ainda esteja exercendo um cargo de chefia, pode perder o poder de liderar o grupo caso mude suas atitudes em relação ao mesmo.

É interessante perceber que, segundo os gerentes, a personalidade, como definida por GALBRAITH (1984), é o fator mais importante como fonte, manutenção e perda de poder. Além disso, é a capacidade do gerente de persuadir os subordinados que é o instrumento de exercício do poder mais utilizado. Em suma, mais do que a organização e a propriedade, é a personalidade do gerente que é o fator preponderante nas relações de poder. Com isso, talvez os próprios gerentes se onerem com responsabilidades bem maiores do que realmente possuem.

Acreditar que a propriedade e a organização têm um poder menor do que a personalidade do gerente na relação de mando é de certa forma responsabilizar o último por fatores que talvez não dependam dele. A responsabilidade da empresa nas relações de mando foi em parte subestimada e a dos gerentes superestimada.

Pode-se perceber que os gerentes possuem uma forma muito homogênea de compreender de seu poder dentro da empresa. Esta compreensão parece onerar sobremaneira suas responsabilidades nas relações de poder e inocentar a organização e a propriedade de possíveis erros na forma como a mesma ocorre. Percebe-se que o pensamento maquiavélico de que o Príncipe deve delegar as atribuições que lhe são negativas e assumir as que lhe são positivas, permanece ainda vivo nas modernas organizações.

Observações

A pesquisa teve como limitação maior o número de gerentes entrevistados e o fato de todos pertencerem à mesma empresa. Para compreender a forma como os gerentes percebem as relações de poder, seria interessante aplicar a mesma pesquisa em empresas diversas. O

treinamento, a cultura e o discurso da organização podem ser fatores que levam a uma compreensão homogênea e mesmo condicionada de perceber as relações de poder.

Um roteiro de entrevistas mais amplo poderia captar elementos que não apareceram no que foi usada para esta pesquisa.

Bibliografia

BRITO, Mozar J. de, BRITO, Valéria da G. P., ALVES, Mônica C. **Avaliação de desempenho e a liturgia do poder disciplinar: um estudo de caso.** In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Anais em CD-ROM, Florianópolis: ANPAD, 2000.

CAPPELLE, Mônica C. A., MELO, Marlene C. de O. L., BRITO, Maria, J. M. **Relações de gênero e de poder: repensando o masculino e o feminino nas organizações.** In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002. Anais em CD-ROM, Salvador: ANPAD, 2002.

CAPPELLE, Mônica C. A., BRITO, Mozar J. de. **Relações de poder no espaço organizacional: o caráter disciplinar das práticas de gestão de pessoas em uma organização de desenvolvimento de software.** In: XXVI ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2002. Anais em CD-ROM, Salvador: ANPAD, 2002.

CARTWRIGHT, D. (Ed.), *Studies in Social Powe*, Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, p. 150-167

CROZIER, M; FRIEDBERG, E. **El actor y el sistema.** Las restricciones de la acción colectiva. México: Alianza Editorial Mexicana, 1990. 392p.

FARIA, José H. de. **Relações de poder e formas de gestão.** Curitiba: Criar Edições/FAE, 1985, 88p.

FRENCH, J. R. P., Jr. e RAVEN, B. **The bases of social power.** Em D. Cartwright (Edição), *Studies in social power* (páginas 150-167). Ann Arbor, Michigan: Institute for Social Research.

FLEURY, Maria T.L, FISCHER, Rosa M. **Cultura e poder nas organizações.** São Paulo: Atlas. 1987.

GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do Poder.** São Paulo: Pioneira, 1984.

KATZ, Daniel; KAHN, Robert. **Psicologia social das organizações.** São Paulo: Atlas, 1970.

MACHIAVELLI, Nicollo. **O príncipe,** Rio de Janeiro: L&PM, 1996.

ROCHA, Denilson. R. A. **O poder dos indivíduos: estratégias de sobrevivência e auto-regulação frente à dominação das organizações – um estudo de caso,** dissertação de mestrado, CEPEAD / UFMG, 2.000.

SPECTOR, Paul E. **Psicologia nas Organizações**. tradutor Solange Aparecida Visconde. São Paulo: Saraiva, 2002.

VIEIRA, Marcelo Milano F., LEÃO, Fernando P. de S. **Jogos de poder: institucionalização e mudança no museu de arte moderna do Recife**. In: XXIV ENCONTRO NACIONAL DE PROGRAMAS DE PÓS-GRADUAÇÃO EM ADMINISTRAÇÃO, 2000, Anais em CD-ROM , Florianópolis: ANPAD, 2000.

WAGNER III, John A. e HOLLENBECK, John R. **Comportamento Organizacional: criando vantagem competitiva**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WEBER, Max. **Law in Economy and Society**. Cambridge: Harvard University Press, 1954.

YULK, G. A. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs, Nova Jersey: Prentice Hall.