

O poder no contexto da decisão organizacional*

Sergio Proença Leitão**

"O princípio da política é a vontade."

Karl Marx

Sumário: 1. A concepção de decisão; 2. A concepção de poder; 3. Considerações finais. Palavras-chave: abordagem compreensiva; rede de relações; estrutura de dominação; relações interpessoais; interesse próprio.

A decisão organizacional só pode ser explicada pelas múltiplas relações das dimensões que a contextualizam. Uma dessas dimensões é o poder. Neste artigo, examinam-se aspectos relevantes dessas relações, que mostram que a dimensão política não só influencia as decisões, como também integra uma estrutura mais ampla, associando-se a outras dimensões. As reflexões aqui feitas induzem a estudos cujo método propicie uma visão compreensiva do fenômeno da decisão.

Power in organizational decision context

Organizational decision is explained by the multiple connexions among their dimensions. Power is one of them. This article discusses how political dimension influences decisions and how it is associated to other dimensions, looking for a comprehensive approach.

1. A concepção de decisão

No atual estágio de conhecimento sobre a decisão organizacional, parece-nos inteiramente aceitável que uma visão mecânica do processo — como a que o reduz a etapas lineares, burocráticas, do tipo análise do problema, definição de alternativas etc. —, ambigüamente descritiva e prescritiva, não oferece perspectivas promissoras à pesquisa (Leitão, 1995). A preocupação com a instrumentalização do decidir gerou resultados significativos apenas no desenvolvimento de modelos prescritivos, aplicáveis às decisões operacionais, mas pouco contribuiu para o entendimento dos processos de natureza estratégica. Nestes, somente os esforços da abordagem descritiva trouxeram uma primeira leitura de sua natureza complexa, mas será necessário desenvolver uma abordagem compreensiva para que o fenômeno da decisão organizacional possa ser apreendido em extensão e profundidade.

* Artigo recebido em jan. e aceito em mar. 1996.

** Professor da PUC/RJ.

Pesquisadores como Mintzberg e Pettigrew (1990) estão revendo suas posições. Pessoalmente estamos convencidos de que a decisão não pode mais ser enfocada como um ponto modal, como um evento arbitrário, facilmente capturável, mas precisa ser entendida como um processo dinâmico, complexo, multirrelacional, que se desenvolve em determinado contexto organizacional. É o conteúdo desse contexto que configura o processo, que o caracteriza e define. O objeto da análise deve ser mais amplo, portanto, pois tratando-se de um processo interativo, aspectos estruturais e comportamentais se fundem no ambiente organizacional e dão sentido ao processo. O objeto da pesquisa deve ser o contexto, mais exatamente a estrutura de relações que nele se configura (Leitão, 1995).

Para entender como as decisões estratégicas ocorrem nas organizações complexas, é preciso penetrar o nível mais profundo no qual atuam relações de diferentes dimensões, compostas de fatores que direcionam e redirecionam o pensar e o agir dos atores organizacionais, admitindo-se que estes interagem nessas estruturas de relações, sofrendo influências ao mesmo tempo em que as influenciam porque são parte delas.

Nessa concepção de decisão, não são as estruturas formais, no sentido de normas, regulamentos ou configurações organizacionais, que explicam isoladamente o comportamento humano na organização, mas sim as estruturas de relações, nas quais tanto essas estruturas formais como o comportamento dos atores são componentes em interação. Isso pressupõe que o comportamento humano não é determinado pelas estruturas formalmente constituídas, podendo por vezes assumir formas imprevisíveis.

Nesse sentido, a questão do poder assume importância particular na compreensão do processo de decisão, porque as estruturas formais, construídas pelos gestores das organizações ou mesmo concebidas pelas teorias administrativas, têm objetivo implícito de dominação, na medida em que procuram definir comportamentos. Mas é compreendendo como se formam as estruturas, já por nós denominadas de redes de relações (Leitão, 1993), que podemos ter uma noção de como se processam as decisões, estando as relações de poder intimamente associadas às demais dimensões explicativas do processo decisório.

Referimo-nos a estruturas de relações que têm manifestações concretas (estruturas organizacionais) e abstratas (valores, símbolos), englobando várias dimensões complexas: política, ideológica, econômica, antropológica, sociológica, psicológica e ainda tecnológica, subentendida como tecnologias de gestão. São dimensões complexas porque nelas podem ser identificados fatores interagentes no processo de decidir. Assim, a dimensão aqui identificada como sociológica envolve fatores como grupos de interesses, liderança e aspectos correlatos. A dimensão psicológica comporta o estudo de fatores como personalidade, aspectos psíquicos, habilidades pessoais, linguagem, gestualidade etc. A tecnológica requer o exame dos sistemas de informação e das técnicas e procedimentos gerenciais. Cada uma dessas dimensões pode, por conseguinte, ser decomposta, para

efeito de análise, em diferentes fatores que interagem numa rede de relações definidoras de um determinado contexto onde o decidir e o agir acontecem.

Segundo essa concepção, é o conhecimento desse contexto que levará ao conhecimento de como as decisões se processam no interior das organizações. Em suas linhas gerais, o método de estudo, para ser abrangente, deve proceder à análise de cada uma dessas dimensões, junto com seus fatores componentes e suas inter-relações, de forma a integrar gradativamente o conjunto até chegar à sua síntese, a visão do todo. Propõe-se que o conhecimento das interações das partes leva ao conhecimento do todo contextual em sua dinâmica, sua história e sua inserção na estrutura social mais ampla. Essa abordagem, denominada “compreensiva”, para lançar mão de um anglicismo, pressupõe que o conhecimento da decisão organizacional está no pensar e no agir cotidianos da organização, e que o foco de estudo é a organização como um todo, como se depreende da abrangência das dimensões consideradas relevantes para a análise. E aceita o envolvimento do pesquisador com o fenômeno estudado, com seus valores, sua subjetividade, ao captar o significado das relações examinadas.

A busca do todo no conhecimento da decisão organizacional se afigura como necessidade estética, necessidade de integração da pessoa com o objeto de seu conhecimento, ao qual o acesso tem sido fragmentário, e como uma exigência da complexidade e sincronicidade do fenômeno estudado. Pressupõe, portanto, que para entender um fenômeno qualquer de forma abrangente é preciso compreender as relações com os outros que lhe estão associados. A decisão, enquanto fenômeno ou fato organizacional, nasce das relações com outros, como a cultura, o poder etc. Quanto ao método pelo qual se quer apreender essa realidade, ele é basicamente estruturalista, opõe-se à fragmentação do conhecimento, ao atomismo, se bem que, por admitir relacionar fatores ou elementos mínimos de cada dimensão, contenha ainda resquícios de atomismo. Mas com uma diferença significativa: o esforço de análise volta-se para o conjunto das relações entre os diversos fatores das diferentes dimensões presentes no processo e não para um fator ou dimensão isoladamente. Essas relações dão continuidade aos fatores, tornando inútil isolá-los ou limitá-los, devendo-se analisá-los como estruturas em forma de rede e a partir de sua qualidade.

Nesse tipo de abordagem, a dimensão política — ou seja, a análise da estrutura de poder e suas relações com as demais dimensões explicadoras do processo decisório — ajuda a penetrar o contexto que se deseja conhecer. Eis por que foi aqui escolhida para ser a primeira a ser explorada, o que não significa atribuir-lhe aprioristicamente caráter determinante no processo, embora, no dizer de Lucien Sfez (1990), a decisão seja consequência da moderna fragmentação do poder.

2. A concepção de poder

A teoria das organizações de orientação funcionalista tem intencionalmente atribuído um papel periférico ao estudo das relações de poder nas organizações

complexas. O caráter periférico se manifesta, inclusive, na forma acrítica com que esses estudos vêm sendo realizados. Stuart Clegg, da Universidade de St. Andrews, Escócia, diz que os pesquisadores americanos vêm-se interessando por mecanismos de dominação, estratégias de poder e meios de controle com uma concepção do político baseada no poder discricionário sobre os elementos estratégicos ou na dependência em relação a um recurso. Não se interessam em estudar o poder a partir de uma dada estrutura de dominação e consideram o poder como algo em si mesmo, ao invés de abordá-lo como uma das características das relações interpessoais existentes nas empresas (Clegg, 1991). Poder-se-ia acrescentar que eles não manifestaram maior interesse em adotar posturas reflexivas que pudessem discutir o *stablishment*, seja do ponto de vista das estruturas sociais de dominação, seja do ponto de vista do apego às tradições científicas, dois aspectos, aliás, que não podem ser dissociados. A forma pela qual o funcionalismo americano vem estudando o poder faz dele um instrumento gerencial que precisa ser conhecido para ser melhor utilizado. O pragmatismo o adotou como uma tecnologia de gestão e lhe dá caráter neutro, no qual o termo ideologia se restringe às fronteiras da organização e se confunde com uma filosofia administrativa.

Um exemplo representativo da orientação funcionalista dominante no estudo do poder é o trabalho de Pfeffer (1981), no qual a análise está voltada para fontes de poder, estratégias e táticas políticas ou ainda para a identificação de linguagens, símbolos e rituais políticos observados nas organizações, instrumentalizando-os. Em suas pesquisas com Salancik (1974) e Moore (1980), por exemplo, a questão do poder é tratada do ponto de vista exclusivo da alocação de recursos orçamentários. Abordagens reducionistas como essa permitem-nos apreender detalhadamente as relações de causalidade entre algumas partes do fenômeno estudado, mas não possibilitam a compreensão do fenômeno em seu todo. Têm, por outro lado, uma visão mecanicista do processo, além de uma pretensa neutralidade ideológica, porque se supõem puramente técnicas ao lidar com o comportamento político, retirando assim a técnica de seu contexto político-ideológico.

Um esforço de rompimento com o acriticismo funcionalista foi feito por Gareth Morgan (1986), mas a visão crítica das organizações como sistemas políticos ganhou corpo com autores de orientação estruturalista-radical ou com hábil manuseio do método dialético aplicado à análise organizacional, cabendo destacar trabalhos introdutórios como os de Benson (1977) e Forester (1980) e especialmente o conhecido estudo de Pagés, Bonetti, Gaulejac e Descendre (1990), também baseado na psicanálise. A visão crítica conta ainda com contribuições importantes de pesquisadores de orientação humanista-radical, como o próprio Clegg (1991 e 1992), ou contribuições complementares, como a de Fischer (1994), especificamente para compreendermos as relações entre espaço e poder. No Brasil, tem sido particularmente importante a contribuição de Fernando Prestes Motta, em diversos trabalhos, para a visualização das relações entre estrutura social, ideologia e poder.

Podemos identificar três níveis de análise mais comumente adotados no estudo do poder. O primeiro considera as relações entre as classes hegemônicas e as demais classes sociais, visualizando o poder como estrutura social de dominação. Os estudos nesse nível vêm analisando as formas pelas quais as classes dominantes, instaladas em instituições públicas ou privadas, procuram impor ao restante da sociedade sua ideologia e seus valores. Contribuições importantes para essa abordagem partiram de pensadores de postura crítica como Michel Foucault, Herbert Marcuse, Nicos Poulantzas, Pierre Bordieu, Lucien Sfez e muitos outros, sem omitir as contribuições da Escola de Frankfurt.

O segundo nível estuda as relações entre as organizações e os indivíduos que delas participam. A contribuição mais importante para o estudo do poder como estrutura de dominação é o já citado estudo de Pagés e outros, que associa a dialética à psicanálise como instrumento analítico em uma organização caracterizada como hipermoderna.

O terceiro nível é o das relações entre indivíduos no interior das organizações, destacando-se aí contribuições de autores de orientação predominantemente funcionalista, que abordam o que Clegg (1992) chama de microtécnicas de poder, as quais envolvem, porém, não apenas a ação reguladora das organizações sobre os indivíduos, como no nível anterior, mas também as táticas políticas utilizadas nas relações entre indivíduos, como a cooptação, a formação de coalizões etc. Nesse nível, há também contribuições de humanistas radicais que enfatizam o poder como uma característica inerente às relações interpessoais. Não o analisam, portanto, seja como uma estrutura de dominação, como preferem os marxistas, seja como uma tecnologia de gestão, como o faz o funcionalismo americano, pois o vêem como uma característica inerente ao comportamento humano, segundo uma abordagem multidisciplinar apoiada sobretudo na psicologia.

Naturalmente esses níveis, por serem interativos, só podem ser vistos de forma abrangente, sem que um exclua os demais. A ortodoxia marxista certamente recomendaria direcionar a análise para o nível mais amplo, a estrutura sócio-econômica, para se chegar à compreensão do comportamento individual no interior das organizações, dado seu caráter determinista. Parece-nos importante, todavia, que as separações arbitrárias feitas para fins analíticos mantenham a percepção do conjunto das relações existentes. Na realidade tudo se passa em um só nível e é assim que devemos tentar captá-la.

Tendo essas considerações em mente e sem a preocupação de examinar exaustivamente as contribuições disponíveis, vamos desenvolver algumas reflexões, a partir do trabalho de Pagés, que nos propiciarão *insights* para o aprofundamento da pesquisa sobre decisão. Esse material apresenta evidências de como as relações de poder integram a rede de relações através da qual as decisões se processam. É o exame de um contexto organizacional de fronteiras permeáveis, a partir de uma de suas dimensões explicativas. O método proposto, que examina as relações entre as partes para chegar ao todo, cede, em parte, a nossos condi-

cionamentos intelectuais no uso da razão, que, ao contrário da intuição, visualiza mais facilmente as partes do que o todo de um fenômeno qualquer.

O poder como estrutura de dominação

Vamos resumir as principais conclusões do estudo do psicanalista organizacional Max Pagés e sua equipe, no que se refere à decisão.

Primeiro, demonstra que as estruturas operantes têm dimensões interativas de natureza política, ideológica, econômica e psicológica, que influenciam e são influenciadas por indivíduos que decidem e agem tanto no plano cognitivo como afetivo. Segundo, esse tipo de organização é capaz de desenvolver sistemas decisórios de autonomia controlada, possibilitando formas de administração à distância, através de princípios e regras interiorizados pelas pessoas conforme a lógica da organização. Seu sistema decisório apresenta três momentos articulados: a concepção, a aplicação e o controle das regras. O poder da direção central é mantido indiretamente pela elaboração de um sistema de regras dinâmicas.

Uma terceira informação relevante é que o exercício do poder, nessas organizações, consiste na delimitação do espaço onde são tomadas as decisões, obedecendo primariamente a princípios que servem como referência universal, o “ponto de vista” a partir do qual a realidade é apreendida. Assim, quem efetivamente detém o poder é quem cria as regras do jogo. Uma quarta ilação representativa desse tipo de análise é que, nessa estrutura abstrata de regras de funcionamento, o poder se afigura como uma rede de controle que atua em diferentes níveis, induz o autocontrole e minimiza o poder da decisão pessoal de responsáveis hierárquicos. Finalmente, o estudo da equipe liderada por Pagés propõe que o poder não deve ser procurado nas relações hierárquicas, pelo menos nesse tipo de organização, mas no conjunto da organização, dilatando-se o foco do estudo.

Essa pesquisa, conforme observado anteriormente, deixa implícitas as influências da estrutura social, já que seu nível de análise é a organização-indivíduo. Podemos, então, adicionar a esse nível outras contribuições, nas quais as relações sociais compõem uma estrutura de dominação indutora da ação e dos pensamentos conduzidos no interior das organizações, explicitando ao mesmo tempo as interações existentes entre as diferentes dimensões explicativas do processo, pelo menos nos aspectos mais significativos.

A percepção da relação entre ideologia e poder é quase intuitiva, mas já foi analiticamente demonstrada por autores de diferentes orientações. Além de Pagés, outro exemplo é Mauro Guillén, da Sloan School of Management, para quem os modelos de gerência precisam manter e justificar sistemas hierárquicos de autoridade, e as tecnologias e as ideologias têm implementação simultânea e se reforçam mutuamente, transformando-se as ideologias gerenciais em ferramentas cognitivas que sustentam o sistema de poder (Guillén, 1994). Nesse enfoque, deixa-se tradicionalmente de fora os vínculos externos das manifestações político-ideológicas ocorridas no interior da organização. Já a análise feita por

Motta (1993) confere ao termo ideologia sentido mais amplo, vinculado à base econômica da sociedade, quando observa que a estabilidade de um modo de produção depende da existência de correspondência entre a base material e a consciência social ou ideologia.

Nas sociedades humanas, são as classes hegemônicas, dominadoras dos meios de comunicação, que historicamente transmitem às demais uma concepção comum do mundo, de forma a manter a coesão social. As organizações empresariais têm papel significativo nessa missão, porque estão voltadas não só para a produção, sua função econômica, como também para a reprodução e o controle das relações sociais necessárias à manutenção e à expansão do sistema econômico vigente. Segundo essa visão, apoiada em diversos autores, na maioria europeus, as organizações produzem formas de comportamento e de raciocínio e procuram socializar os indivíduos, mudando suas formas de cognição, principalmente através dos programas de treinamento e do desenvolvimento de símbolos, valores e crenças em sua cultura organizacional (Motta, 1993). O processo de socialização implica transmissão de ideologia. E, certamente, agindo como fator condicionante, ajuda a explicar muitas das decisões tomadas nas organizações públicas ou privadas. Acredita o autor que o estudo das funções ideológicas da empresa pode explicar muitas das decisões nela tomadas, deixando clara a impossibilidade de separar o ideológico, o econômico e o político, bem como sua repercussão no comportamento administrativo.

O entendimento de como se forma essa consciência comum parte do processo de socialização, processo contínuo iniciado na escola e na família, que não apenas transmite o saber oficial, mas também reproduz a ideologia dominante, postulado da conhecida tese do reprodutivismo de Bordieu e Passeron (1975). Esse processo é continuado na universidade e na empresa, fundamentalmente pela valorização do conhecimento técnico acrítico e pela emergência do poder tecnocrático da burocracia, desenvolvendo uma ideologia burocrática (Motta, 1986a).

Sugere-se, então, um processo de decisão organizacional que precisa ser compreendido em suas origens burocráticas, com concentração de poder numa cúpula administrativa disseminadora de uma determinada forma de consciência social e que se utiliza de uma razão instrumental fundada no econômico, enfatizando o produtivismo, o consumo em massa, o lucro e o poder. Um mundo em que a razão instrumental sobrepõe-se à razão substantiva, solidificando a hegemonia do binômio capital/tecnologia sobre o ser humano, mas em nome de seu benefício. A razão econômica define a escala de valores sociais e é implementada na ação política e ideológica das classes hegemônicas.

Não se impõe, todavia, a idéia de um indivíduo robotizado pelos mecanismos de dominação, seja através de estruturas formais altamente hierarquizadas, do tipo clássico taylorista, seja através de formas modernas de administração à distância com autonomia controlada. Reserva-se um espaço para um indivíduo que busca seu interesse próprio. Clegg (1992) observa que a administração é ide-

almente concebida para não ter “problemas de obediência”, mas funcionários e especialmente gerentes são elementos ativos interessados em assegurar a condição estratégica de sua conveniência. Motta ressalta a força do processo de socialização a partir da família, da escola e do sentimento de pertencer do empregado, imbuído pelas organizações através da conquista ideológica do empregado, como demonstra Pagés, pois essa ideologia lhe oferece uma interpretação da sociedade aparentemente coerente com as práticas sociais (Motta, 1986b). Mas ele admite que o indivíduo se contrapõe a esse processo pela individuação, procurando exercer influência para obter alguma satisfação pessoal (Motta, 1993). A administração está ciente desse comportamento e procura controlá-lo através da moderna gestão de recursos humanos, no que aparenta ser uma eterna luta entre dirigentes e dirigidos.

Discute-se, a esse respeito, a possibilidade de uma gerência intermediária, apesar de suas afinidades com os interesses dos acionistas controladores, ter desenvolvido sua própria ideologia, firmando-se como um grupo de sofisticada educação formal (Venosa, 1989). Se outros estudos vierem corroborar a corrente que considera a gerência intermediária como um grupo inovador, haverá melhores perspectivas para os que buscam um novo paradigma orientador das relações na sociedade e no trabalho. Nesse sentido, a gerência intermediária poderia ser um elemento estratégico na busca de maior autonomia e criatividade no trabalho, principalmente se aceitarmos a idéia de que a concorrência entre empresas se baseia cada vez menos no acesso a recursos e a mercados e cada vez mais no acesso ao saber (Reix, 1995). Ou, ainda, que os conhecimentos tácitos podem ser uma forma de proteção contra a hierarquia (Régner, 1995), inserindo-se aqui o papel desempenhado pelo conhecimento e pela informação nas estruturas de poder.

Essa visão recomenda um exame do comportamento decisório que não o considera atrelado a uma estrutura determinista que inexoravelmente predetermina o pensar e o agir, mas que explore os meios pelos quais os indivíduos buscam exprimir suas vontades, interesses e idéias num contexto social e organizacional cuja intenção efetiva é direcioná-los segundo os interesses de classes ou grupos hegemônicos representados nas organizações.

O tratamento do poder como uma estrutura de dominação, uma de suas manifestações, ajuda-nos a perceber as interações existentes entre as dimensões que integram a estrutura social e conseqüentemente englobam as organizações econômicas. Possibilita identificar os condicionamentos que nos levam a pensar e agir de forma socialmente desejável, mostrando que, em qualquer situação decisória, um executivo terá sempre uma história de influências que constituem os fundamentos de suas escolhas. Isso não permite afirmar, todavia, que seus condicionantes históricos e as estruturas sociais o tornam um ator previsível, iludido por uma aparente liberdade de escolha. É preciso conhecer melhor o peso dessas estruturas sobre o comportamento individual e as reações do indivíduo a elas, em uma relação dialética, para poder definir o espaço que resta ou que pode ser construído pelo indivíduo em busca de autodeterminação. Nenhuma estrutura ou

forma de controle é totalmente eficaz; em si mesmas, elas geram resistências, porque frustram necessidades e desejos individuais. Por outro lado, o poder se exerce também pela delegação de autoridade, que só pode ser efetiva se houver liberdade, a qual confere poder a quem recebe a delegação, o que por sua vez dá certa fragilidade ao poder, conforme o paradoxo apontado por Straus. Por isso qualquer estudo sobre o poder precisa examinar o espaço retido pelo indivíduo, com suas possibilidades de inovação e mudança no interior das estruturas de dominação criadas pelas organizações sociais.

O nível da pessoa e o nível do grupo

Como se depreende do anteriormente exposto, as decisões organizacionais possuem uma função ideológica de preservação social, de manutenção das características do sistema vigente, ao mesmo tempo que dão às pessoas condições de agir. Na visão de Sfez (1990), a decisão torna a vida organizacional viável porque, se em todos os momentos da ação os decisores tivessem que considerar o peso dos determinismos e das estruturas, eles perderiam a vontade de agir. Para o professor de Paris-Dauphine, o sistema age através de seus atores, dando-lhes a ilusão de que são sujeitos livres e criadores, deixando-os divididos entre sua impotência individual e as fortes restrições do mundo exterior. Assim, a decisão exerceria uma função mediadora entre nós e o mundo, tornando-o mais suportável, porque pensar numa sociedade superdeterminada e super-racionalizada seria insuportável. O homem fica dividido entre a consciência dos condicionamentos — que Sfez chama de determinismos — e o desejo de liberdade, o que acaba por se tornar uma luta política e também uma oposição ideológica ao sistema. É a visão de um indivíduo que se debate em uma teia que o limita, mas não impede totalmente seus movimentos. O pesquisador francês chega a afirmar que os crescentes apelos a um irracional libertador é uma reação natural a esse mundo hiper-racionalizado.

A reação ao hiper-racionalismo, tendência identificada na administração e em outras áreas de atividade, denuncia um certo esgotamento do domínio da razão objetiva, isto é, econômica, que, na quadrinidade humana, olha apenas para o corpo e o intelecto, menosprezando o que é afetivo e espiritual. Se o ser humano está partido, não se pode avaliar seu comportamento a partir de uma razão substantiva que é finalista quanto ao seu bem-estar, porque este pressupõe o homem em seu todo.

O estudo do poder nas organizações a partir de uma visão macro, da estrutura social de dominação, muito influenciada pelos fatos econômicos, tende a super-determinar o comportamento individual. Nesse tipo de análise, tem-se o todo, mas perde-se a parte, que no estudo de Pagés é parcialmente recuperada. A análise precisa englobar o que ocorre nas relações interpessoais e intergrupais para chegar a uma compreensão unificadora do contexto em que as decisões acontecem. É necessário descobrir a unidade existente nos fenômenos organizacionais.

A gênese e o destino do poder residem no indivíduo, pois o princípio da ação política, que busca a conquista e a manutenção do poder, é o interesse próprio. Marx afirmava que o princípio da política é a vontade. Interesse ou vontade, trata-se de um fator psíquico, de motivação, que começa no indivíduo e se estende ao grupo. E os interesses ou as vontades dos indivíduos nem sempre se ajustam ou são plenamente ajustados aos interesses da organização pela gerência em sua função aculturadora ou gestora de símbolos, como prefere Prestes Motta, o que gera conflitos como os identificados no estudo de Pagés. Deve-se então admitir, para fins de pesquisa, que nas organizações ocorrem disputas de poder que não refletem exclusivamente o poder do capital através de estruturas deterministas.

Nesse estudo, o uso da psicanálise permitiu penetrar o plano individual, razão por que reconhece o afetivo como elemento primário no comportamento organizacional. Embora ressalte o conflito vivido pelos funcionários submetidos às estruturas de controle daquela empresa, ainda deixa espaço para novos estudos que focalizem o interpessoal igualmente sem separar o afetivo do cognitivo, este com suas múltiplas razões, e sem perder o contexto organizacional e social, vinculando o poder a outras dimensões. Afinal, o próprio Pagés afirma que o poder não é o elemento principal das relações humanas, nem é irredutível, mas antes uma reação de defesa contra a incerteza.

Nesse nível de análise, o poder pode ser examinado como expressão de motivos e habilidades pessoais influenciadores da decisão. Pesquisadores funcionalistas reconhecem o poder como um fenômeno estrutural, embora limitando o conceito de estrutura à divisão do trabalho e à departamentalização, mas o vêem também relacionado às características pessoais, que acabam por afetar o poder estruturalmente determinado. Suas análises, no entanto, não mostram como essas características se integram aos fatores organizacionais e sociais do contexto em que as decisões ocorrem. Uma habilidade pessoal de natureza política, como a capacidade de se articular com pessoas ou instituições, não se apresenta desvinculada de outros fatores pessoais, como a sensibilidade, o relacionamento afetivo, a capacidade de argumentação; nem de fatores como os grupos de interesse internos ou externos à organização; e nem das crenças e valores da organização ou dos vínculos político-ideológicos com determinada estrutura social. Essas conexões precisam ser demonstradas para melhor identificar a complexidade do fenômeno estudado, sendo condições necessárias para tanto o desenvolvimento de um método compreensivo e uma abordagem de natureza multidisciplinar.

O comportamento político nas organizações vem sendo aprofundado por outras contribuições enriquecedoras da análise no nível interpessoal. O conceito de espaço e identidade trabalhado por Gustave Nicolas Fischer (1994), com base na psicologia ambiental, apresenta o espaço organizacional como um espaço político, pois age como o vetor das orientações que o poder lhe imprime. Para o professor da Universidade de Estrasburgo, a noção de dominação territorial, que está ligada ao *status* do indivíduo, comporta tanto uma função de apropriação como de identidade. Esse conceito é uma forma de explicar a existência de cone-

xões entre estrutura organizacional, estrutura hierárquica, cultura organizacional e poder, a partir da estrutura psíquica dos indivíduos. Não será difícil associá-lo às formas de dominação desenvolvidas pelas empresas, sejam elas de gestão centralizada ou flexível.

Os estudos sobre a linguagem constituem outra contribuição importante para a compreensão da estrutura de relações que explica o processo decisório. De fato, não podemos nos restringir a explicar as relações de poder a partir das relações de produção, como adverte Stewart Clegg (1991). Existem relações simbólicas presentes no comportamento organizacional, visto que não se pode separar a pessoa enquanto produtor da pessoa enquanto ator simbólico, como quer a tradicional visão fragmentadora da realidade. O poder está presente tanto na hierarquia e na dominação como na linguagem e no simbólico, devendo como tal ser detectado, inclusive porque o simbólico, manifesto na capacidade discursiva dos empregados, constitui elemento de resistência ao poder organizacional; é a possibilidade de um espaço psicológico e político para funcionários e gerentes na estrutura abstrata de regras que envolve seus movimentos.

Da mesma forma que o estudo da linguagem, as pesquisas sobre comunicação não-verbal indicam um potencial explicativo para certos aspectos do comportamento político. Os estudos nessa área, embora incipientes, apontam a existência de conexões entre os aspectos da personalidade, a cultura organizacional e os processos interativos existentes nos jogos interpessoais de poder.

Tecnologia e poder

As relações entre cultura organizacional e poder já foram suficientemente demonstradas em estudos publicados no exterior e no Brasil, pois o poder está para a cultura organizacional como a corrente elétrica está para o meio aquoso. Fischer (1994) encontra uma forma simples de expressar a interação de cultura, ideologia e poder, quando diz que a cultura da organização inspira-se amplamente nas preocupações empresariais, a fim de alimentar uma visão ideológica da empresa e obter a adesão de seu pessoal a valores considerados bons para os empresários. Isso fica mais evidente na corrente de autores instrumentalistas que considera a cultura organizacional “gerenciável”. As relações entre tecnologia e poder, no entanto, requerem algumas considerações.

A teoria administrativa funcionalista sempre tratou a tecnologia como um instrumento neutro, afastando-a de qualquer contexto político-ideológico, mas desde o início da história humana ela serviu para o homem se impor à natureza e aos outros homens. A tecnologia é um importante componente da estrutura social de dominação. O que se discute, entre os autores de visão crítica, são os limites de sua influência sobre o comportamento humano nas organizações.

Vista como conhecimento aplicado à produção, ela não apenas aumenta a eficiência do sistema produtivo, como o controla, mantendo-o em conformidade com as decisões tomadas pela administração. Gareth Morgan (1986) lembra que

o tipo de tecnologia empregado influencia os padrões de interdependência na organização e as relações de poder entre diferentes indivíduos e departamentos. Essa relação entre técnicas de produção e poder faz com que as mudanças tecnológicas afetem o controle do trabalho, provocando freqüentemente conflitos entre diferentes grupos na organização, na medida em que altera o equilíbrio de poder, particularmente nas situações de mudança organizacional.

As teorias modernas que considera o poder originário da tecnologia mostram que o aumento da automação e o conseqüente aumento do controle levarão a uma crescente marginalização dos trabalhadores. Essa visão tem sido motivo de controvérsia entre os que prognosticam a gradativa eliminação da resistência dos empregados, com o avanço do binômio capital/tecnologia, e os que apontam limites para os sistemas de controle sobre o arbítrio dos empregados, posição defendida por Clegg (1992) com base no conceito de poder disciplinar de Foucault. O debate é conseqüência do grande poder atribuído à tecnologia como instrumento de dominação, visto que envolve decisões de política econômica e social que têm repercussões no nível micro das organizações e dos indivíduos, isto é, que alteram as relações entre capital e trabalho.

Considerar a tecnologia do ponto de vista do sistema de produção leva, concomitantemente, a entendê-la como técnica de gestão e a examinar as recentes tendências na administração à luz das relações entre tecnologia e poder. Motta (1986a), por exemplo, observa que uma das explicações para o desenvolvimento das formas participativas de gestão, além da intensificação do processo de automação, é o fato de a produção por meio de sistemas integrados exigir elevado nível de consenso, o que é mais fácil obter nos processos participativos. Da mesma forma, é provável que as formas de gestão preocupadas com o *job enlargement* ou o *job design* sejam decorrentes da polivalência e da comunicação exigidas pela automação. É amplo, por conseguinte, o espectro sob o qual é preciso examinar as relações entre poder e tecnologia e sua influência no contexto da decisão.

Aí se inserem aspectos já explorados pelo funcionalismo instrumentalista, como a questão da informação, consensualmente reconhecida como fonte básica de poder. O controle dos fluxos de informação e dos conhecimentos postos à disposição de diferentes pessoas, lembra Morgan (1986), influencia não só suas percepções das situações como sua maneira de reagir. São facilmente percebidas as adequações entre o desenho dos sistemas informacionais e as estruturas departamentais e hierárquicas na definição de quem e quantos recebem que tipo de informação. O mesmo não se pode dizer das redes informais, cujo conhecimento pode ser também uma base de poder (Krackhardt, 1990).

A crescente automação da produção, embora possibilite ampliar o acesso a dados e autocontrole dos diversos setores das organizações, vem também afetando as tecnologias informacionais, havendo uma tendência à concentração de poder no topo da organização.

O controle da informação sobre recursos, o controle de recursos escassos, a já citada gerência de significados e a gerência de fronteiras são outras formas de gestão que precisam ser analisadas para que se possa compreender o contexto decisório nas organizações, compatibilizando a abordagem de estrutura de dominação com os embates interpessoais motivados por interesses pessoais e grupais.

3. Considerações finais

Nas idéias anteriormente expostas sobre como conduzir a pesquisa sobre a decisão organizacional, assumimos o pressuposto de que todo pesquisador organizacional deve estar consciente de seus condicionantes ideológicos, das crenças e valores que integram a subjetividade inerente ao ser humano. Nessa proposta, cumpre destacar algumas convicções e suposições.

Primeiro, entendemos que, ao aliar a concepção de poder como estrutura de dominação à concepção de poder como característica inerente às relações interpessoais, estaremos contribuindo para uma visão “compreensiva” do fenômeno estudado. O homem constrói estruturas, delas se beneficia e a elas se opõe em busca de espaço próprio, de autodeterminação, de mais participação e qualidade de vida em seu trabalho, devendo portanto ser compreendido em suas contradições e complexidades.

Segundo, supomos que faz parte dessa visão “compreensiva” analisar o poder como dimensão inseparavelmente conectada a outras, o que o relativiza. Nosso estudo sobre a decisão na universidade (Leitão, 1993), levou-nos a crer que, mesmo sendo a dimensão dominante em uma decisão qualquer, o poder nunca se manifesta de forma isolada no contexto organizacional, nem será dominante em todas as decisões tomadas. Estudá-lo de forma isolada leva necessariamente a distorções e à perda de uma visão unificadora do contexto estudado.

Em terceiro lugar, estamos convencidos de que a busca de autodeterminação deve constituir hipótese subjacente a qualquer pesquisa sobre comportamento organizacional. Isso obriga a visualizar o indivíduo em sua integralidade, para melhor compreender como ele pensa, sente e age nas organizações. Se o cognitivo e o afetivo são aqui considerados indissociáveis como formas de apreensão da realidade, é a espiritualidade do ser humano que o orienta no sentido de sua autodeterminação. Ela é a energia transcendente às manifestações do intelecto e dos sentimentos que habitam nosso corpo. Eis por que a pesquisa precisa ser interdisciplinar, recorrendo não só aos conhecimentos das ciências sociais e humanas, mas também às grandes tradições religiosas no que possam contribuir para o entendimento das necessidades humanas e a retomada de uma dimensão ética na administração. O hiper-racionalismo a que se referia Lucien Sfez levou o homem a perceber determinada faceta da realidade e esquecer outras, fragmentando o conhecer. Cabe à pesquisa repensar seus objetivos e métodos e recuperar a capacidade de estudar o homem em seu ambiente de forma integrada, ajudando a retomar os valores fundamentais que devem orientar o trabalho e a vida.

Referências bibliográficas

- Benson, J. K. Organizations: a dialectical view. *Administrative Science Quarterly*, 22, Mar. 1977.
- Bordieu, Pierre & Passeron, Jean Claude. *A reprodução: elementos para uma teoria do sistema de ensino*. São Paulo, Francisco Alves, 1975.
- Clegg, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. In: Chanlat, J.-F. (org.). *O indivíduo na organização*. São Paulo, Atlas, 1991.
- . Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, EAESP/FGV, 32 (5), nov./dez. 1992.
- Fischer, Gustave Nicolas. Espaço, identidade e organização. In: Chanlat, J.-F. (org.). *O indivíduo na organização*. São Paulo, Atlas, 1994. v. 2.
- Forester, John. *Critical theory and planning*. Cornell Planning Reprints, Cornell University Reprint 77, July 1980.
- Guillén, Mauro F. The age of eclecticism: current organizational trends and the evolution of managerial models. *Sloan Management Review*, Fall 1994.
- Krackhardt, David. Assessing the political landscape: structure, cognition, and power in organizations. *Administrative Science Quarterly*, 35, June 1990.
- Leitão, Sergio Proença. A decisão na academia II. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 27 (2), abr./jun. 1993.
- . Repensando a questão da decisão organizacional e seu paradigma. *Revista de Administração Pública*. Rio de Janeiro, FGV, 29 (2), abr./jun.1995.
- Morgan, Gareth. *Images of organization*. London, Sage Publications, 1986.
- Motta, Fernando C.P. *Teoria das organizações*. São Paulo, Biblioteca Pioneira de Administração e Negócios, 1986a.
- . *Organização e poder*. São Paulo, Atlas, 1986b.
- . Controle social nas organizações. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, EAESP/FGV, 33 (5), set./out. 1993.
- Pagés et alii. *O poder das organizações*. Rio de Janeiro, Atlas, 1990.
- Pfeffer, Jeffrey. *Power in organizations*. Cambridge, Massachussets, Bellinger Publishing, 1981.
- & Salancik, G. R. Organizational decision making as a political process: the case of a university budget. *Administrative Science Quarterly*, 19, June 1974.
- & Moore, W. L. Power in university budgeting: a replication and extension. *Administrative Science Quarterly*, 25, Dec. 1980.

Régnier, François. Connaissances tacites: un rôle stratégique dans l'entreprise. *Revue Française de Gestion* (105), sep./oct. 1995.

Reix, Robert. Savoir tacite e savoir formalisé dans l'entreprise. *Revue Française de Gestion* (105), sep./oct. 1995.

Sfez, Lucien. *Crítica da razão*. Lisboa, Publicações Don Quixote, 1990.

Studying deciding: an exchange of views between Mintzberg and Waters, Pettigrew, and Butler. *Organization Studies*, 11(1), 1990.

Venosa, Roberto. Ideologia e prática. *Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, EAESP/FGV, 29(4), out./dez. 1989.