



## **Condições essenciais de manifestação do poder: imbricações das micro e macro relações**

José de Arimatéia Dias Valadão (Universidade Federal de Pernambuco) [arimateiavaladao@hotmail.com](mailto:arimateiavaladao@hotmail.com)  
Edson de Paula Rodrigues Mendes (Universidade Federal de Pernambuco) [edsomendes38@gmail.com](mailto:edsomendes38@gmail.com)

### **Resumo**

O presente texto objetiva se posicionar conceitualmente frente às diversas perspectivas do entendimento de poder nos estudos das ciências sociais e humanas. Teoricamente, o conceito de poder se tornou de tal maneira amplo que pode ser usado tanto para designar fenômenos sociais, relacionados à ação do ator social ou a prática social do homem, quanto fenômenos físicos. Mesmo adotando somente a primeira designação, várias abordagens são discutidas com perspectivas diferentes e o conceito de poder se torna de difícil entendimento. De grosso modo pode-se dizer que uma grande interrogação surge para os iniciantes em estudos sobre poder. É a relação de poder uma prática interpessoal ou ela é determinada pelas macro relações estruturais da sociedade? Essa pergunta há muito tem sido feita de outro modo, tentando explicar o por quê e por quem o poder é exercido. Se por agentes individuais ou coletivos ou por estruturas e sistemas. Desse modo, o presente texto é de posição, sendo estruturado metodologicamente a partir de algumas definições de poder e do destaque de alguns pontos de diversas correntes de pensamento, para mostrar, por um lado, o poder como uma ação relacional entre indivíduos e por outro, como capacidade social latente nas relações institucionais e dos agrupamentos e estruturas sociais.

**Palavras-Chave:** Poder, Estrutura, Relações Sociais.

## **Essential conditions of manifestation of power: overlapping of micro and macro relationships**

### **Abstract**

This paper aims to position itself against the various conceptual perspectives on the understanding of power in studies of social sciences and humanities. Theoretically, the concept of power has become so broad that can be used both to describe social phenomena related to the action of social actors or social practice of man, the physical phenomena. Even taking only the first name, various approaches are discussed from different perspectives and the concept of power becomes difficult to understand. In roughly one can say that a big question arises for beginners in the study of power. It's a power relationship or interpersonal practice it is determined by the macro structural relations in society? This question has long been done differently, trying to explain why and by whom power is exercised. If agents or by individual or collective structures and systems. Thus, the current text position is being structured methodologically from some definitions of power and highlighting some points of different

schools of thought, to show, first, the relational power as an action between individuals and the other as latent social capacity and institutional relations of groups and social structures.

**Keys-Words: Power. Structure. Social Relations.**

## 1 Introdução

As discussões sobre poder têm perpassado muitas esferas dos estudos das ciências sociais e humanas. Seu estudo tem sido visto como uma força capaz de influenciar decisivamente os resultados operacionais dos indivíduos e organizações, constituindo um elemento chave e de extrema importância para a compreensão dos fenômenos humanos, sociais e organizacionais (FALCINI, 1993). Os interesses existentes e inevitáveis são legitimados nas dependências de poder a que estão submetidas nas relações entre os indivíduos e organizações. Nesse sentido, para Feuerschütter (1997) a dimensão do poder organizacional constitui um foco de análise importante, na medida em que sustenta a configuração e a preservação dos interesses de grupos ou de subculturas predominantes na organização, em face de determinadas ações nela implementadas.

O conceito de poder se “tornou de tal maneira amplo que pode ser usado tanto para designar fenômenos sociais, relacionados à ação do ator social ou a prática social do homem, quanto fenômenos físicos” (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 3). Mesmo adotando somente a primeira designação, várias abordagens são discutidas com perspectivas diferentes e o conceito de poder se torna de difícil entendimento. De grosso modo pode-se dizer que uma grande interrogação surge para os iniciantes em estudos sobre poder. É a relação de poder uma prática interpessoal ou ela é determinada pelas macro relações estruturais da sociedade? Essa pergunta há muito tem sido feita de outro modo, tentando explicar o por quê e por quem o poder é exercido. Se por agentes individuais ou coletivos ou por estruturas e sistemas.

Da forma como foram colocadas, as questões anteriores parecem em extremidades opostas, mas pode se afirmar que as duas visões não são antagônicas e que muitas aproximações e similaridades podem ser articuladas e reunidas numa mesma perspectiva de explicação e não tratados ora como propriedade macro, usado no contexto das estruturas e suas relações, ora visto como propriedade micro, explicado nas relações interpessoais e que influencia no comportamento organizacional.

Por outro lado, não pode-se afirmar que as diversas perspectivas de poder devem ser reunidas em uma mesma definição ou que se trata de um mesmo fenômeno de estudo. Mas apesar de diferentes em suas concepções básicas e os fortes argumentos de cada perspectiva, o diálogo entre as abordagens pode ser realizado, pois “para identificar [tanto] o poder de um indivíduo, uma classe ou um sistema social, devemos, conscientemente ou não, ter uma teoria da natureza – isto é, dos poderes causais – dos indivíduos, classes ou sistemas sociais” (LUKES, 1978, p. 825) que provocam as relações de dependência ou de influência, apesar das variadas respostas para as consequências provocadas que essas relações produzem. E tais consequências é o reflexo do critério da significação e da relevância, que tem sua utilidade para entender o exercício de poder nas relações sociais, servindo de parâmetro para considerar se a prática de determinados atos pode ser, ou não, carregada de poder.

O presente texto é de posição, sendo estruturado metodologicamente a partir de algumas definições de poder e do destaque de alguns pontos de diversas correntes de pensamento, para mostrar, por um lado, o poder como uma ação relacional entre indivíduos e por outro, como capacidade social latente nas relações institucionais e dos agrupamentos e estruturas sociais, conforme as perguntas anteriores poderiam suscitar. A motivação foi provocada pelas dificuldades de conversações (e entendimento) entre disciplinas que tratam

mais do comportamento organizacional, que enfoca principalmente o poder como consequência entre as relações interpessoais dos indivíduos na organização e disciplinas que envolvem estudos organizacionais mais amplos e que geralmente abordam os estudos sobre poder numa perspectiva de ação social, mas influenciada pelas estruturas em que os agentes estão imbricados e que se tornam delas dependentes. A nossa posição, então, é que essa confusão é possível ser mais uniformemente discutida a partir da ideia de que o poder é uma capacidade coletiva que envolve os indivíduos e que por sua vez estão dependentes dos aspectos estruturais (Giddens, 2000, 2003) com que se relacionam.

## 2 Aspectos Essenciais nas Definições de Poder

A definição de poder e análise da sua manifestação nas relações pessoais e institucionais não são fáceis de ser elaboradas. “O poder é um destes temas que, no âmbito da teoria, pertence à esfera da interdisciplinaridade e, no âmbito do significado cotidiano, pertence à esfera dos amplos e imprecisos significados” (FARIA, 2003, p. 67). Nesse sentido, o conceito de poder “é usualmente tomado pelo de suas bases constitutivas, tornando-o muito amplo e genérico” (FARIA, 2003, p. 68). Da mesma forma,

[...] frequentemente, o conceito de poder não é só utilizado como equivalente aos de liderança, influência, autoridade, ou coerção, como é usado com mais de um sentido ao mesmo tempo [...]. Dito de outra forma, existe uma relação efetiva entre poder e liderança, influência, autoridade, coerção, Estado, processo decisório, estratégias, etc., porém a cada termo pertence um conceito distinto, na medida em que se referem a realidades concretas específicas” (FARIA, 2003, p. 70).

Enquanto nas sociedades antigas a autoridade estava baseada na tradição, lealdade e obediência ao detentor do poder, bem como do carisma pessoal do indivíduo (WEBER, 1999), na sociedade moderna, a burocracia reinou absoluta, com normas impessoais, racionalização e eficiência técnica. A busca da eficiência a partir do aparato burocrático é condição posta em consonância com o modo de ser modernista. A ideia de que as práticas racionais conduzem à previsibilidade dos comportamentos organizacionais, e que só a racionalidade consegue limitar as incertezas de nosso tempo, não mais explicam as relações de poder a contento. No campo organizacional, um dos sintomas principais dessa assertiva é a subjacência da condição humana em relação a máquina burocrática. E Weber percebeu que o “desencantamento do mundo” é reflexo da racionalidade moderna, e a supressão das simbologias, mitos e rituais mergulham os indivíduos na perspectiva da burocracia “horrenda” (CLEGG, 1992).

Dessa forma para Carvalho e Vieira (2007), na visão de alguns autores clássicos, o processo de burocratização representou a marcha inexorável da sociedade humana em direção a um futuro de submissão e racionalização extrema. Por outro lado, outros autores já deram ênfase no enfoque que rejeitam o caráter da inevitabilidade do determinismo histórico provocado pela burocratização, destacando os conceitos de hegemonia e tendências dominantes, com a história sendo considerada como construção humana e que se realiza nas disputas de poder pela prevalência de uma visão de mundo particular.

Com isso,

Para alguns autores, o essencial ao poder é a realização de uma vontade ou desejo. Essa vontade proporciona uma concepção intencional do poder, que poder ser *potencial*, como na opinião de Hobbes de que “o PODER *de um homem*” é “seu meio presente de obter algum bem futuro evidente”, ou *real*, como na opinião de Voltaire de que “o poder consiste em fazer os outros agirem como eu quero”, ou mesmo, mais simplesmente, segundo Bertrand Russell, “na produção de efeitos emocionais”. Nas concepções intencionais, o enfoque recai sobre os agentes

individuais, e só sobre os agentes coletivos na medida em que lhes podem ser atribuídas intenções [...]. Outras concepções não julgam a intenção, a realização ou vontade, como essencial ao poder; essas concepções ampliam a aplicação do conceito para cobrir as ações, e talvez a inação, dos agentes (individuais e coletivos) que estimulam seus interesses (que podem coincidir ou não com suas intenções, se as houver) (LUKES, 1978, p. 825-826).

A maioria das teorias modernas de poder proveio de Hobbes. Quando não é este o caso, geralmente revelam uma linha maquiavélica (CLEGG, 1992). Nesse sentido, a diferença entre Hobbes e Maquiavel pode ser expressa de forma bastante simples. Pode-se dizer que, enquanto Hobbes e seus sucessores legislaram indefinitivamente sobre o que o poder seria, fornecendo uma explicação racional da ordem que o poder do Estado poderia produzir, Maquiavel e seus sucessores interpretaram o que ele faria, escrevendo apenas para interpretar as estratégias de poder e não para fixá-lo ou servi-lo. Posterior, a contribuição de Foucault foi fundamental para compreensão dos estudos sobre poder. Foucault (1999) o considerou como uma técnica que alcança seus objetivos estratégicos através de seu caráter disciplinar, acontecendo mesmo quando ocorre resistência. No seu entender, esta seria apenas para demonstrar a necessidade da disciplina que o poder provoca.

Na perspectiva do comportamento humano, o poder é visto como um processo natural e existente em qualquer grupo ou organização. Seu conceito pode ser entendido como “a capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A” (ROBBINS, 2005, p. 302). Nesta definição implica um potencial que não precisa ser eficaz para ser realizado e sempre exige uma relação de (inter)dependência entre os envolvidos. A influência provocada pela potencialidade do poder possibilita a indução de uma pessoa por outra a determinado comportamento (RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 2003) ou uma força que um ator exerce sobre um alvo para induzir uma mudança nesse alvo (MENDONÇA; DIAS, 2006). De acordo com French e Raven (1959), o poder social, entendido como o potencial para exercer uma influência social, forma a base para a habilidade que indivíduos ou grupos têm para influenciar ou mudar o comportamento de outros. O poder pode ser visto também como o potencial que um indivíduo tem de influenciar o comportamento de outras pessoas ou de resistir às tentativas de influência.

Na construção desses conceitos, percebe-se que o indivíduo nada pode sozinho e tampouco as estruturas sociais se constituem sem ele. As práticas sociais, a influência, as consequências dos relacionamentos e conflitos são determinados além dos agentes individuais. As relações interpessoais são frutos também dos grupos sociais a que fazem parte. Nesse sentido

[...] o poder não é uma condição individual e tampouco um atributo coletivo. Trata-se de uma capacidade coletiva, e, como tal, deve ser adquirida, desenvolvida e mantida, sendo que os indivíduos se inserem em suas relações a partir de vínculos e atividades que desempenham no âmbito coletivo, de forma orgânica ou não, podendo influir, coordenar, liderar, representar, organizar e mesmo conferir legitimidade (FARIA, 2003, p. 109).

Nesse conceito os interesses individuais, condicionados pelos sujeitos, por seu papel ou situação no interior do grupo social a que pertence, consistem em expectativas de ação, que somente adquirem sentido quando tomadas pelo grupo no âmbito de suas práticas. Os indivíduos formulam seus interesses a partir de um discurso coletivo, tentando traduzir seu desejo no desejo do grupo, em busca de uma legitimidade e de uma impessoalidade que venha a garantir que seu interesse seja adotado pelo grupo como interesse coletivo, seja em sua formulação original, proposta pelo indivíduo, seja em uma formulação reconstruída.

O conceito de poder, apesar de tratado por diferentes perspectivas, possui um núcleo básico e comum a todas as perspectivas (LUKES, 1978), que é a noção da provocação das

consequências sem nenhuma restrição ao que tais consequências poderiam ser ou o que as provocam. Para Lukes quando usado em relação aos seres humanos em relações sociais mútuas, é atribuído tanto a pessoas e coletividades como para sistemas e estruturas.

### **3 Manifestações Micro e Macro em Alguns Enfoques de Poder**

É possível perceber que na discussão anterior o conceito de poder desloca desde concepções mais específicas, baseadas nas relações entre os indivíduos, seja intencional ou não, para relações mais amplas, onde, seja por meio da construção social dos sujeitos, seja por meio do determinismo ambiental, torna o conceito interrelacionado e dependente das micro e macro relações. Para realçar esta visão, de maneira mais didática, abordaremos alguns enfoques: weberiano, marxista, sistêmico-funcionalista, do comportamento humano e organizacional, ilustrando essas relações e alguns aspectos das causas de suas ocorrências.

Na visão Weberiana, o poder, isto é, a possibilidade de encontrar obediência a uma ordem determinada, pode assentar em diferentes motivos de acatamento. Pode ser condicionado apenas pela situação de interesses, portanto, por considerações teleológico-racionais das vantagens e desvantagens por parte de quem obedece. Ou, além disso, mediante o simples “costume”, pela habituação monótona à ação tornada familiar; ou pode ser justificado pela tendência puramente afetiva, simplesmente pessoal do governado. Um poder que se baseasse apenas em semelhantes fundamentos seria relativamente lábil. Nos governantes e nos governados, o poder costuma antes assentar internamente em razões jurídicas, razões da “sua legitimidade”, e o abalo desta fé legitimadora costuma ter consequências de vasto alcance (WEBER, 2005).

Contudo, para Weber (1999) o conceito de poder é sociologicamente amorfo e propôs o conceito de dominação, como um caso especial de poder, seja ela em virtude do interesse ou da autoridade. A dominação se caracteriza na vontade manifesta do indivíduo mandatário do poder que influencia a conduta do indivíduo mandado, por meio de uma relação de obediência. No enfoque weberiano assim, por um lado, o poder significa a probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, mesmo contra a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade (WEBER, 1999). Por outro lado a alienação, representada como a privação do poder, como disse Guerreiro Ramos (1983), decorre de um sistema de relações políticas em que os alienados nada mais são que agentes passivos de comando, ordens e decisões.

No caso da burocracia, “o tipo mais puro de exercício de autoridade legal é aquele que emprega um quadro administrativo burocrático” (WEBER, 1978, p. 19), onde o exercício da autoridade e, mais amplamente, o exercício da dominação consistem, precisamente, na administração. Individualmente as relações de poder burocrático se rivalizam entre os que possuem posições diletantes, como no caso dos senhores políticos, com os peritos que possuem a especialização e o conhecimento técnico burocrático (WEBER, 1982). De maneira ampla, a organização se torna o meio de poder tecnicamente desenvolvido que controla e determina o peso da burocracia sobre uma estrutura social particular.

Enquanto numa perspectiva a relação se dá entre indivíduos, um com poder de mando e outro com interesse de obediência, por outro lado, Weber compreendeu que a organização já incorpora uma “estrutura de dominação” em seu funcionamento. Autoridade, estrutura, ideologia, cultura e técnica estão, invariavelmente, saturados e imbuídos de poder (HARDY; CLEGG, 2001, p. 271). Mesmo que nessa ideia a tradição dominante torna as estruturas de poder ocultas no desenho formal da organização como um dado a ser aceito, o foco está no exercício do poder dentro de certa estrutura de dominação e não em que relações ela acontece.

Na visão sistêmica funcionalista o principal enfoque está, conforme disse Faria (2003), em que a sociedade comporta relações de equilíbrio de interação, de forma que seus elementos constitutivos (subsistemas) operam segundo uma lógica natural, em que seus componentes internos estabelecem arranjos (funções) que promovem sua ação interativa com os demais componentes do sistema. Qualquer aplicação de poder ou influência, nessa perspectiva, que não tenha como fonte as normas, as leis e a hierarquia organizacional, são formas ilegítimas de exercício de poder (MINTZBERG, 1995), e como disse Crozier (1981), o poder são as relações que todo o mundo mantém com seus semelhantes para saber quem perde, quem ganha, quem dirige, quem influencia, quem depende de quem, quem manipula a quem e até que ponto.

Nesta visão, de modo mais amplo, os interesses da administração são condizentes com os interesses da organização e o bom funcionamento depende de que os empregados sejam conduzidos de forma a não manifestarem interesses diversos aos da empresa. Esses interesses são reconhecidos como o aspecto político inerente à organização, de caráter informal e ilegítimo (CAPELLE; MELO; BRITO, 2003). De certo modo nessa perspectiva, a relação de poder é uma relação de causalidade entre as preferências relativas dos resultados de um indivíduo com os resultados da organização. O poder envolve a capacidade de produção de resultados em consonância com os interesses percebidos. Sob essa ótica, a análise do poder organizacional, no contexto dos processos de formulação de estratégias requer tentativas de mapear a distribuição e utilização de recursos de poder e as capacidades dos indivíduos ou grupos de produzir resultados em consonância com seus interesses (PETTIGREW, 1977).

Na visão sistêmica assim, o poder é visto como a capacidade que o indivíduo ou a organização possuem em impor extrapolações ou projeções de suas estruturas internas em seu meio ambiente (DEUTSCH, apud FARIA, 2003). Numa relação de liderança, por exemplo, “[...] o poder é um meio de facilitar as conquistas” (ROBBINS, 2005, p. 302) e organizacionalmente, um potencial para realização dos fins. Enquanto na visão clássica funcionalista, de acordo com Hardy e Clegg (2001), o poder foi classificado como ilegítimo, disfuncional e como manifestação de um comportamento baseado no interesse próprio, posteriormente o poder foi visto como sendo utilizado pelos indivíduos responsavelmente na busca de metas organizacionais. Este enfoque assume que tanto indivíduos como macro estruturas objetivam a proteção e a projeção de interesses, onde o “poder é tratado como um trunfo, em um jogo no qual o mesmo tem uma conotação semelhante ao dinheiro ou à posse de uma vantagem tática ou estratégica” (FARIA, 2003, p. 72). Nesta visão pressupõe que “apenas ‘as pessoas más’ fazem uso do poder; as ‘pessoas boas’ usam alguma outra coisa, embora a literatura não seja clara sobre exatamente que coisa seria essa” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 271).

No enfoque marxista por sua vez, o poder estatal moderno é apenas uma comissão que administra os negócios comuns do conjunto da classe burguesa (MARX; ENGELS, 1998b), devendo antes de tudo conquistar o poder político para conseguir apresentar o seu interesse próprio como sendo o interesse universal (MARX; ENGELS, 1998a). O poder político, na visão da classe que Marx muito trabalhou, é o poder organizado de uma classe para a opressão de outra (MARX; ENGELS, 1998b). De modo mais específico, a partir do momento em que os homens vivem na sociedade, que Marx chamou de natural, e se verifica, portanto, uma cisão entre o interesse particular e o interesse comum, ou seja, quando a atividade já não é dividida voluntariamente, mas sim de forma natural, a ação do homem transforma-se, e o poder aparece como um poder estranho que se lhe opõe e o subjuga, em vez de ser ele a dominá-lo (MARX; ENGELS, 1998a).

No enfoque marxista assim, a autoridade e o poder são típicos de sociedades de classe, baseados nas macro relações, concernentes, segundo Hardy e Clegg (2001), na propriedade e no controle dos seus meios de produção. O exercício do poder está vinculado intimamente à organização econômica da sociedade (FARIA, 2003). Mas mesmo o poder sendo o poder de classe, exercido pelas classes superiores sobre as demais classes inferiores, indo desde a mistificação ideológica através de todas as formas de indução, posição, influência e controle, até a coerção e a forças diretas, tipicamente exercidas pelo Estado, conforme dito por Lukes (1978), os agentes aparecem nas relações de exploração da produção, mas aparecem como ignorantes às concepções ideológicas que surgem sobre as leis de produção, criando uma ideia falsa da realidade, utilizada pelos dominantes para enganar esses indivíduos e justificar seu poder.

Na corrente do comportamento humano, o poder está diretamente relacionado com as exigências naturais e sociais dos indivíduos. “O poder é o desejo mais pessoal que o indivíduo possui, [...] pois a essência do poder é a capacidade de suportar as exigências da vida, de preservar a liberdade de ação e de efetuar mudanças” (FARIA, 2003, p. 77). Nesse sentido, Dahl (1957) entende que o poder pode ser definido em termos da relação entre as pessoas, de modo que pode sua influência entre as unidades sociais ser transferida nos diversos grupos que a compõe, ou seja, o comportamento de uma ou mais unidades da organização depende do comportamento de outras unidades. O grupo assim é, como entendido por Carvalho e Viera (2007), um conjunto de indivíduos que interagem entre si e dependem uns dos outros. Todo o grupo tem um objetivo que representa uma situação desejável que seus membros procuram alcançar por meio do somatório de seus esforços. O grau de influência desse objetivo comum no comportamento dos membros do grupo é indicativo de seu poder.

Nesse enfoque, o poder baseia-se na identificação, na influência e mudança psicológica. De acordo com French e Raven (1959), o poder é resultante de duas forças, uma na direção de um indivíduo para outro e outra de resistência desse. A influência produzida por essa resultante é um dos fenômenos mais comuns ocorridos nas relações interpessoais (RODRIGUES; ASSMAR; JABLONSKI, 2003), possibilitando a indução de uma pessoa por outra a determinado comportamento. Mesmo sendo este enfoque essencialmente específico nas relações entre indivíduos, Mendonça e Dias (2006, p. 4) destacam nos trabalhos seminais de French e Raven que

O conceito de poder tem a propriedade conceitual de potencialidade; mas parece útil restringir essa influência potencial a relações de poder mais duradouras entre O e P, excluindo da definição de poder esses casos onde a influência potencial é tão momentânea ou tão mutável que não pode ser antecipada na relação existente. Poder é um conceito útil para descrever estrutura social apenas se tiver uma certa estabilidade no decorrer do tempo; é inútil se todo estímulo social momentâneo for visto como poder social real.

As relações de poder interpessoais com isso se tornam, diante da estabilidade do comportamento, estruturas sociais duradouras e generalizadas para contextos mais amplos, ou seja, “o ser humano é um criador de mundos e fábrica o que chama de seus possíveis e impossíveis e, a partir dessas criações, conduz sua ação nas organizações e na sociedade” (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 35).

No enfoque das organizações, em nível dos indivíduos, conforme foi dito por March e Simon (1972) sobre o processo decisório em um ambiente de incertezas, quanto mais complexos os dados percebidos e quanto menos adequada a linguagem usada nas comunicações da organização, mais emprega-se a absorção de incertezas, seja consciente ou inconscientemente, como técnica para conquistar poder. Já Thompson (apud FARIA, 2003) entende que, em nível organizacional, uma empresa tem poder em relação a um elemento de

seu ambiente operacional na medida em que tem capacidade de satisfazer necessidades desse elemento e consegue monopolizar tal capacidade.

O exercício do poder nessa corrente, desse modo, vincula-se à capacidade dos integrantes mobilizarem recursos para as ações. Esses recursos tornam-se disponíveis de acordo com os interesses subjacentes aos resultados pretendidos, ou seja, conforme o grau de significação reconhecido nas práticas que se desenvolvem (LUKES, 1980; RANSON; HININGS; GREENWOOD, 1980). Giddens (1978) ressalta que a mobilização dos recursos resulta das interações que sustentam a estrutura organizacional, fundamentadas nos interesses predominantes. Nesses termos, a estrutura organizacional é visualizada como o foco de ação estratégica que visa a institucionalizar as relações de poder, configurada a partir da distribuição dos recursos, além da redefinição de níveis hierárquicos e de autoridade e da elaboração de novas regras e procedimentos.

Nos enfoques acima relacionados, que tentam mostrar a relação intrínseca que existe entre as concepções específicas de poder (interpessoal) e as macro estruturas de dominação (sistemas sociais), percebe-se com isso que o poder é um ato (HALL, 2004) que se desenvolve sempre que alguma relação de dependência, potencialmente significativa, aparece, indiferente se praticada entre sujeitos, estruturas ou sistema.

#### **4 Convergências nas Relações de Poder**

A construção do significado de poder, pode-se assim dizer, não pode prescindir nem do sujeito, nem de estruturas sociais mais amplas, já que a dialética entre os atores, por força das características de suas próprias relações e dos diversos interesses em pauta nas organizações, fomenta a comunhão dessas características e interesses a partir de contradições e conflitos. Se considerado em perspectiva de autonomia e dependência, o poder em sistemas sociais, conforme dito por Giddens (2003), desfruta de certa continuidade no tempo e no espaço, e da mesma forma pode-se pressupor que essas relações são regularizadas tanto entre atores como entre coletividades em seus diversos contextos de interações sociais.

Robbins (2005) fala da coalizão, estratégia com a qual o indivíduo articula, com os demais e pela via informal, o apoio para o alcance de objetivos que são, inicialmente, particulares. Por essa lógica, uma vez não atingidas as metas pelo esforço individual, o interessado articula apoios para que, pela soma dos interesses dos demais, consiga influenciar nas decisões organizacionais de seu interesse e do seu grupo de apoio.

Numa perspectiva da concepção de poder como legitimação, Hardy e Clegg (2001) chamam a atenção para o esforço que cientistas políticos vêm fazendo para criar legitimidade para as instituições existentes, evitando assim a necessidade de uso de formas mais coercitivas e visíveis de poder. Se essa visão coloca o poder em nível institucional, sendo mobilizado para alcançar resultados materiais por meio da sua legitimação e justificação, da mesma forma ele pode ser alocado para dar legitimidade para ações individuais, numa tentativa de redução das forças de oposição. Atores políticos usam a linguagem, os símbolos e as ideologias para aplacar ou excitar os ânimos do público opositor, colocando o poder numa relação direta, tanto para legitimar as instituições quanto as posições dos indivíduos que a ela constituem.

A capacidade de migração do critério da significação que sai do individual para o coletivo, e daí para as instituições, passa pela mediação de interesses compartilhados. A difusão desses interesses, nas camadas mais estruturais, sempre dependerá da capacidade do indivíduo em tornar coletiva uma demanda que lhe é própria. Ademais, quando a relação se dá entre grupos, os interesses não compartilhados constituem-se em poder pela via contrária, da não-realização, já que determinados grupos, ao praticar interesses de outros grupos sociais,



potencializam a prática de seus próprios interesses, a partir das concessões e acordos que relativizam tanto o poder, quanto a autonomia (FARIA, 2003).

Por outro lado, esse processo de mediação pode constituir-se num instrumento de dominação, em que as políticas da organização prevalecem em prejuízo da autonomia do ser humano, a partir da geração de contradições, caracterizadas, por um lado, pelos benefícios conquistados pelo indivíduo em sua relação com a organização e, no outro extremo, pelas restrições que lhes são impostas (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Dessa forma, o critério de significação que estabelece a relevância das consequências do exercício do poder, sugere um deslocamento do debate, em que não se privilegia a discussão de quais perspectivas – aquela praticada por agentes individuais ou coletivos, e a desenvolvida por estruturas e sistemas – exercem mais ou menos o poder, mas sim de que maneira a permeabilidade das fronteiras entre indivíduo, grupos e organizações articulam seus postulados e difundem seus interesses, cujos contornos têm feições metamorfoseadas, de frágeis contornos, graças à dinâmica com que se originam, se entrelaçam, se negam e se distanciam.

Para Giddens (1978) o poder, se olhado numa perspectiva mais ampla, constitui uma capacidade transformadora da ação humana, ou seja, a habilidade dos indivíduos e sistemas alterarem o rumo dos acontecimentos. Já no enfoque mais restrito, vincula-se à propriedade de interação, no que concerne à garantia dos resultados de uma ação, quando a sua realização depende da atuação de outras pessoas. Logo, tanto no seu sentido amplo como no restrito, o poder pressupõe os processos interativos estabelecidos entre as pessoas em todos os níveis nos quais se processam as ações advindas dos comportamentos individuais.

Em síntese, de acordo com Feuerschlütter (1997), os padrões simbólico-culturais subjacentes à implantação de mudanças são legitimados e institucionalizados na organização de acordo com o grau de correspondência com os interesses dos seus integrantes. Assim, as práticas organizacionais estão sujeitas à critérios de aceitação ou de resistência, conforme a existência de congruência ou de incongruência de valores e/ou de interesses. Em outras palavras, na medida da associação entre os diversos valores e interesses articulados, e do grau de importância a eles atribuídos pelos indivíduos, grupos organizacionais ou estruturas e sistemas envolvidos.

## **5 Conclusão**

Em função da própria evolução que continuamente incide nas instituições, a percepção do estudo das relações de poder deve cada vez mais estabelecer elos entre a supremacia weberiana e a complexa interação de processos cognitivos interpessoais, de como as pessoas lidam e interagem umas com as outras, as implicações e consequências que tais relações provocam nos atores envolvidos e nas relações com e também entre as organizações e os valores e interesses emergentes que tangenciam esta ou aquela perspectivas do exercício do poder. Mais do que determinar papéis e aguardar pela adaptabilidade dos ambientes envolvidos, as organizações hoje sofrem influências e tensões na constituição das relações de poder, que as colocam em posição de mutualidade com seus integrantes e o meio em que atua. Sendo todos (indivíduos e sistemas) constituintes e constituídos em função das mudanças e imprevisibilidades que caracterizam novos tempos, reforça-se que os conceitos de poder e autonomia necessitam de relativização, imbricados que estão no novo arranjo da dialética entre organização, indivíduos e demais atores envolvidos.

Da motivação inicial de entender as discussões sobre poder, tanto nas disciplinas mais específicas como Comportamento Organizacional como seu tratamento e análises em

disciplinas mais amplas, pode-se dizer que os indivíduos não são capazes de articular seus interesses e produzir influências sociais sem levar em consideração as estruturas que estão inseridos e possibilitam suas ações e caracterizam os formatos de suas relações. Da mesma forma, organizações e instituições só tornam-se poderosas na medida em que seus integrantes buscam espaços no seu meio ambiente e direcionam competitivamente e estrategicamente seus comportamentos e suas visões. A dependência que contribui para a caracterização do potencial de poder, requer antes das práticas de poder e de influência, o tempo e o espaço como contextos fundamentais para determinação de sua capacidade, tornando a relação entre agentes e estruturas fundamentais para a determinação do poder e das consequências que ele pode provocar.

Da pergunta inicial, cabe reafirmar que o poder é uma prática interpessoal manifesta e dependente das macro relações estruturais da sociedade em que esses indivíduos estão inseridos. Não sendo responsabilidade única dos agentes individuais ou coletivos, nem das estruturas e sistemas em que fazem parte. O poder só pode ser compreendido dentro das “regras do jogo” contextuais que podem possibilitar ou restringir sua erupção.

## 6 Referências

CAPPELLE, Mônica C. A.; MELO, Marlene C. O. L.; BRITO, Maria José M. Relações de gênero e de poder: repensando o masculino e o feminino nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 2, n. 2, 2003.

CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. **O poder nas organizações**. São Paulo: Thomson, 2007.

CLEGG, S. R. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, v. 32, n. 5, Nov-Dez, 1992. p. 68-95.

CROZIER, M. **O fenômeno burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

DAHL, Robert A. The Concept of Power. Yale: **Behavioral Science**, v. 2, n. 3, july, 1957, p. 201-215.

FALCINI, P. Organizações como configurações naturais de poder. **Revista de Administração de Empresas**. v. 33, n. 1, jan-fev, 1993. p. 6-15.

FARIA, J. H. Poder e relações de poder nas organizações. In VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. (Orgs.) **Organizações, instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV Editora, 2003.

FEUERSCHÜTTER, S. G. Cultura organizacional e dependências de poder: a mudança estrutural em uma organização do ramo de informática. **RAC**, v.1, n.2, Maio-Ago. 1997. p. 73-95.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. 20 ed. Petropolis: Vozes, 1999.

FRENCH, John R. P. Jr.; RAVEN, Bertran H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (ed.) **Studies in social power**. Ann Arbor: Univ. of Michigan Press, 1959, p. 150-167.

GIDDENS, Anthony. **Novas regras do método sociológico**. Rio de Janeiro: Zahar, 1978.

\_\_\_\_\_. **Dualidade da estrutura**: agência e estrutura. Portugal: Celta, 2000.

\_\_\_\_\_. **A constituição da sociedade**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

GUERREIRO RAMOS, Alberto. **Administração e Contexto Brasileiro**: Esboço de uma teoria geral da administração. Rio de Janeiro: Editora da Fundação Getúlio Vargas, 1983.

HALL, R. **Organizações**: estrutura, processos e resultados. São Paulo: Pearson Prentice-Hall, 2004.

HARDY, C.; CLEGG, S. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Orgs.). **Handbook de estudos organizacionais**. v. 2. São Paulo: Atlas, 2001. p. 260-289.

LUKES, Steven. Poder e autoridade. In: BOTTOMORE, T., NISBET, R. **História da análise sociológica**. Rio de Janeiro: Francisco Alves, 1983.

MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Teoria das organizações**. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 1972.

MARX, Karl; ENGELS, Friedrich. **A ideologia alemã**. São Paulo: Martins Fontes, 1998a.

\_\_\_\_\_. Dossiê manifesto comunista. **Estudos Avançados**, v. 12, n. 34, 1998b.

MENDONÇA, J. R. C.; DIAS, S. M. R. C. De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social. **Cadernos EBAPE**, v. 4, n. 4, dez, 2006. p. 1-18.

MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes**: estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.

PETTIGREW, A. M. Strategy formulation as a political process. **International Studies of Management and Organizations**, v. 7, n. 2, 1977, p. 78-87.

RANSON, S.; HININGS, B.; GREENWOOD, R. The structuring of organizational structures. **Administrative Science Quarterly**, v.25, n.1, mar, 1980. p. 1-17.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**, 11 ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. L.; JABLONSKI, B. **Psicologia social**. 22. ed. Rio de Janeiro: Vozes, 2003.

WEBER, Max. Burocracia. In: GERTH, H. H. **Ensaio de sociologia**. 5 ed. Rio de Janeiro: Zahar, 1982, p. 228-278.

\_\_\_\_\_. **Economia e Sociedade**. Brasília: Ed, UNB, 1999.

\_\_\_\_\_. Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal. In: CAMPOS, E. (Org.) **Sociologia da burocracia**. 4. ed. Rio de Janeiro: ZAHAR, 1978. p. 15-28.

\_\_\_\_\_. **Três tipos de poder e outros escritos**. Lisboa: Tribuna da História, 2005.