

RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES: gênese e perspectiva

Diego César Terra de ANDRADE¹; Danielle Martins Duarte COSTA²

RESUMO

Este trabalho busca fornecer subsídios para a compreensão da dinâmica de poder e mudança organizacional. São adotadas cinco perspectivas para explorar as relações entre mudança de abordagens, o poder usado para efetuar mudanças, os agentes envolvidos no processo de mudança, as estratégias de mudança mais proeminentes e táticas de influência e os resultados comportamentais. As perspectivas estão relacionadas com diferentes níveis de análise e fatores de contingência.

INTRODUÇÃO

Diversas são as pesquisas e estudos acerca dos impactos do uso do poder na mudança organizacional e suas consequências no âmbito econômico, social, cultural, bem como sobre o indivíduo. O poder, neste caso, é entendido como a capacidade de moldar a realidade do espaço organizacional. Nesse sentido, percebe-se a ideia de que os interesses de determinados grupos prevalecem sobre os interesses de outros grupos. Frequentemente, esse poder implícito emana das práticas simbólicas que moldam as percepções dos membros levando-os a práticas e resultados predefinidos.

Este trabalho busca fornecer subsídios para a compreensão da dinâmica de poder e mudança organizacional, através de uma revisão de literatura.

MATERIAL E MÉTODOS

Este estudo se caracteriza como uma pesquisa bibliográfica. Os dados foram coletados através do levantamento das produções científicas, sobre poder e cultura organizacional. A base utilizada para a coleta de dados foram os três principais (baseado no fator de impacto) jornais relacionados à Teoria das Organizações. A busca bibliográfica foi realizada utilizando-se como descritores as palavras

¹ Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais – Câmpus Pouso Alegre. Pouso Alegre/MG, email: diego.terra@ifsuldeminas.edu.br;

² Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Sul de Minas Gerais – Câmpus Pouso Alegre. Pouso Alegre/MG, email: danielle.costa@ifsuldeminas.edu.br;

“Cultura Organizacional” e “Poder” e utilizados, por motivos de recorte, os três trabalhos mais influentes (baseado no número de citações).

Para a análise dos dados este estudo utilizou a técnica de Análise de Conteúdo, proposta por Bardin, que pode ser definida como: “Um conjunto de técnicas de análise de comunicação” visando obter, “por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens”, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a “inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção destas mensagens” (Bardin, 1979).

Enfim, é uma técnica de pesquisa para descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto das comunicações e tendo por fim interpretá-las.

RESULTADOS E DISCUSSÃO

Os processos de mudança organizacional, sendo pensados, racionalizados, e concebidos pela cúpula da empresa, que definem quais serão os meios e os fins a serem alcançados com determinadas estratégias. Ou seja, o processo de mudança ocorre de cima para baixo, iniciada, conduzida e controlada através de medidas, que se caracterizam pela técnica e finalidade baseada na racionalidade econômica. Esses processos, que se dá em espaços intra organizacionais, por meio da criação e reprodução de significados e são compartilhados entre os executivos, gestores de topo, gerentes, consultores, conselhos de trabalhadores, empregados e outros grupos de interesse, os quais podem ser destruídos e reconstruídos a mercê da legitimação do poder (BOONSTRA e GRAVENHORST, 1998).

Quando a administração é protegida por uma forma de poder legítimo, em um sistema social e capaz, ela pode utilizar-se de sanções econômicas, de forma coercitiva, como estratégias de poder para realizar mudanças que consideram desejáveis, sem muito questionamento por parte daqueles com menos poder, mesmo, que este não concorde com determinadas ações. Esta situação foi descrita por Robert A. Dahl da seguinte forma: "A tem poder sobre B na medida em que ele consegue fazer com que B faça algo que B de outro modo não faria" (DAHL, 1957, pp. 202-3, *apud* AILON, 2006). Nessas situações uma forma coercitiva de poder de decisão é aceita como a natureza das coisas, e é vista como funcional para a organização. Esses processos seguem um design linear e possuem um planejamento rigoroso necessário para atingir os objetivos da mudança.

Na gestão tradicional, as medidas tomadas para influenciar os processos de mudança organizacional por outros grupos, que não pela cúpula são vistos como resistência à mudança, uma vez que essas ações não são abrangidas pelas atividades legítimas do programa de mudança (Boonstra e Gravenhorst, 1998). Poder, mudanças organizacionais, resistência são conceitos que, atualmente, se inter-relacionam. Na mudança organizacional, parte da dinâmica do poder é perceptível para os grupos envolvidos, e as tentativas de influência podem ser exibidos diretamente e conscientemente pelos agentes. No entanto, a dinâmica do poder também pode ser mais difícil de observar, e às vezes até inconsciente.

Deste contexto, tem-se a presença de grupos hegemônicos, que buscam gerenciar os significados tanto para legitimar as suas demandas quanto para deslegitimar as demandas dos outros. Nesse sentido, o poder é mobilizado para influenciar os comportamentos, concebendo significados a resultados, decisões e eventos, legitimando-os e justificando-os de acordo com o interesse destes grupos, mesmo que estes não sejam os interesses da organização. Aqui, presenciam-se os chamados grupos ilegítimos, ou seja, os que não são hierarquicamente escritos no organograma organizacional, mas que possuem forte poder de coação (BOONSTRA e GRAVENHORST, 1998).

A gerência pode até excluir determinadas questões a partir de tomada de decisões durante o processo de mudança, assim, restringir a participação plena e igualitária (Boonstra e Gravenhorst, 1998). Mas, para que se possam entender os processos de mudança é preciso se ter como verdade, que os grupos dentro das organizações não são neutros e não são indiferentes às posições ocupadas sob os demais, ou seja, possuem algum tipo de legitimação. Isto se traduz a presença de diferentes grupos com valores e preferências diferentes aos da organização. Estes, atrás de seus objetivos vão buscar legitimidade para determinadas atividades e eventos que preservem seus interesses. Os interesses dos grupos hegemônicos podem estar direta ou indiretamente associados aos objetivos e formas institucionalizadas, do fazer em busca do sucesso organizacional. Tais grupos vão buscar a legitimidade a fim de conquistar a coalizão dos demais grupos, que sem o qual a busca pelo sucesso da organização torna-se um trabalho complexo (DAVENPORT e LEITCH, 2005). Estas medidas tomadas contra o desafio de dominação das propostas de gestão para mudar a organização é visto como resistência (BOONSTRA e GRAVENHORST, 1998). Neste ponto de vista,

resistência à mudança é um comportamento ilegítimo e um ataque ao interesse da organização. E, estas abordagens de resistência ao informal vêm sofrendo problemas e dificuldades para se institucionalizar (BOONSTRA e GRAVENHORST, 1998). Esses problemas surgem, em parte, porque o modelo de poder permite pouca participação dos membros da organização e desconsidera as possibilidades de aprendizado.

Durante as últimas décadas, tanto o poder formal incorporado em estruturas organizacionais, bem como a processos organizacionais e os acordos existentes têm sofrido mudanças drásticas. As pressões da concorrência global e à desregulamentação levaram diversas organizações para novas formas de estruturação, bem como, a diferentes modelos de gestão de pessoas e uma especial atenção passou a ser despendida aos grupos de poder ilegítimos, antes renegados nos estudos organizacionais. As empresas tornam-se mais planas, enxutas e menos orientadas funcionalmente. Níveis de gestão estão sendo eliminados e números de funcionários das empresas estão sendo reduzidos (BOONSTRA & GRAVENHORST, 1998). E, tal perspectiva entende que a mudança ocorre através da modelação da realidade do espaço organizacional. O que reafirma urgência em mudar a abordagem de combate à resistência dos grupos informais.

Diante disto, surge o poder do discurso estratégico, que é um tema relativamente novo na literatura (DAVENPORT e LEITCH, 2005). Os escritores têm argumentado que as organizações podem realizar mudanças estratégicas através do envolvimento dos seus colaboradores (Hardy et al. 1998: 66, *apud* Davenport e Leitch, 2005) de maneira a apoiar os objetivos organizacionais ou sociais durante os períodos de mudança e que reconfigurar as relações de poder entre as organizações e aqueles que procuram influenciar ou controlar. As organizações podem implantar um prática particular de estratégia, com fins a alterar as relações de poder e catalisar as partes interessadas a participar de um processo de mudança conjunto, abrindo espaços para a co-criação de sentido no discurso organizacional (DAVENPORT e LEITCH, 2005).

Em tais situações, o processo dialético entre a organização e os colaboradores representam um "circuito do poder" (Clegg, 1989, *apud* Davenport e Leitch, 2005) dentro do qual a agência delega autoridade aos interessados através da utilização de ambiguidade estratégica, aumentando, assim, a sua própria força/poder (DAVENPORT e LEITCH, 2005).

Davenport e Leitch (2005) acreditam que a mudança organizacional que não se utiliza deste compartilhamento de poder, seu processo de mudança mantém-se, apenas, a primeira ordem e suas relações não se institucionalizam de maneira continua, o que pode até mesmo impedir as mudanças fundamentais à sobrevivência da organização. As mudanças de longa duração dependem tanto da utilização de instrumentos eficazes de gestão de mudança, como a forma que as pessoas que trabalham na organização se sentem no contexto do trabalho. E, afirmam ainda, que a cúpula deve adotar um papel de ouvintes empáticos para todas as pessoas envolvidas em um processo de mudança.

CONCLUSÕES

Fica complicado conceber um único conceito integrador para se referir aos aspectos da cultura organizacional, tendo visto a imensidão de significados que estão por trás desse conceito, envolvendo as pessoas que formam e criam as chamadas culturas. Há que se pensarem mecanismos mais efetivos de estudo da cultura que levem em consideração toda a gama de valores que se encontram implícitos nas crenças e nos comportamentos humanos, consequentemente nas relações de poder.

As abordagens que perpassam questões relativas ao Poder nas Organizações oferece um arcabouço teórico consistente no estudo da cultura. Porém não esgotam essa perspectiva de estudo, tendo, pois, que se pensar abordagens mais integradoras e consistentes para permitir um estudo detalhado e conciso da cultura e das mudanças no ambiente das organizações, como forma de alavancar processos contínuos de desenvolvimento.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AILON, G.. What B Would Otherwise Do: A Critique of Conceptualizations of Power in Organizational Theory. **Organization Articles**, 2006, Volume 13(6): 771–800.
- BARDIN, L. Análise de Conteúdo. Lisboa: Edições 70; 1979.
- BOONSTRA, J. J.; GRAVENHORST, K. M. B.. Power Dynamics and Organizational Change: A Comparison of Perspectives. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1998, 7 (2), 97-120.
- DAVENPORT, S.; LEITCH, S.. Circuits of Power in Practice: Strategic Ambiguity as Delegation of Authority. **Organization Studies**, 2005, n. 26.