REVISTA DON DOMÊNICO
Revista Eletrônica de Divulgação Científica da Faculdade Don Domênico
8ª Edição – Junho de 2016 - ISSN 2177-4641

CULTURA E PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Ciro Antonio Fernandes[1]
Eliza Helena Ercolin[2]
Fabiana Rodrigues Pereira Vidal[3]
Fabrício Augusto Aguiar Leme[4]
Wellington Luiz Santos[5]

RESUMO: Este ensaio teórico tem por finalidade provocar a reflexão sobre a relação de poder e cultura existente nas organizações, nas quais, por vezes, existem relações de poder que podem prejudicá-las em relação à valorização e respeito para com as pessoas. Este tipo de relação pode levar a resistências que certamente trarão consequências prejudiciais à organização, pois há o risco de os indivíduos se rebelarem por não aceitarem a forma como o poder é imposto. O que podemos facilmente perceber nos dias atuais é que as organizações são marcadas pelas relações de poder em todos os níveis hierárquicos e de relacionamento laboral. Até mesmo nas intituladas como mais liberais, o poder continua a ditar as regras de relacionamentos entre os indivíduos e entre os indivíduos e a organização. A metodologia utilizada para a pesquisa foi à revisão bibliográfica, onde buscou-se identificar os diversos pensamentos de autores que tratam do assunto poder e cultura, e a influência que um exerce sobre o outro.

Palavras chave: Poder, Cultura, Organização, Relação, Desempenho.

ABSTRACT: This study intended to provoke reflection on the relationship of power and culture in organizations, in which sometimes there are power relations that may affect organizations in relation to the appreciation and respect for people. This type of relationship can lead to resistance which certainly will bring consequences harmful to the Organization, because there is the risk of individuals rebel for not accepting the way the power is enforced.

[1] Mestre em Administração, Especialista em Gestão Estratégica e Graduado em Administração.
[2] Bacharel em Psicologia, Licenciada em Psicologia e Mestre em Psicologia da Saúde
[3] MBA em Gestão Estratégica de Recursos Humanos e Graduada em Psicologia
[4] Especialista em Direito do Trabalho e em Direito Processual Civil, Advogado e Professor Universitário. Graduado em Direito
[5] Bacharel em Administração, MBA em Gestão Estratégica de RH e Mestre em Educação

What we can easily realize today is that organizations are marked by the power relations at all levels and labour relationship. Even in organizations titled as more liberal, the power continues to dictate the rules of relationships between individuals and between individuals and the organization. The methodology used for this study was to review the bibliography, where we sought to identify the various thoughts of authors that deal with the subject of power and culture, and the influence that one exerts on the other.
Keywords: Power, Culture, Organization, Relationship, Performance.

Considerações Iniciais

Offe (1976 apud Hardy e Clegg, 2010, p. 260) esclarece que os precursores da moderna organização consistem na estrutura medieval das "guildas", as quais definem como uma estrutura tripartite simples.

O autor (*Ibidem*, p.260) complementa afirmando que:

> Estruturas como as guildas eram caracterizadas por estruturas de Status de tarefas contínuas, em que a obediência a um largo conjunto de regras técnicas era exigida de todos os indivíduos. Superiores diferiam dos subalternos "meramente em termos de maior domínio sobre as regras e maior habilidade, conhecimento e experiência na produção". Aqui, o poder claramente deriva da propriedade e controle dos meios de produção, apoiado pelo poder da vigilância. Importante, ainda, era o conhecimento, com o poder também derivado da perícia na utilização dos meios de produção – na "maestria" no exercício das atividades. (OFFE, 1976, p. 25 apud HARDY e CLEGG, 2010, p. 260)

Em termos organizacionais as relações de poder já podiam ser verificadas há séculos anteriores passando pela Revolução Industrial, até ganhar grande força nas vozes de Karl Marx e Max Weber.

A vida dentro das organizações possui conceitos que apontam à ideia básica de classes e de suas relações sociais, como condições da dominação econômica e da subordinação nas organizações.

Esse pensamento parte de teóricos como Marx (1976 apud HARDY e CLEGG, 2010, p. 262) que argumentava "que os interesses de classe são estruturalmente pré-determinados, independentemente de outras bases de identidade, e que derivam das relações de concernentes à propriedade e controle dos meios de produção".

Nesse sentido a classe detentora do capital se diferenciava da classe de operários das fábricas, era a grande distinção social que Marx já considerava existir na sociedade surgida

pós Revolução Industrial, sem contar que ainda essa mesma sociedade se constituía daqueles que não contribuíam para a produção econômica, portanto, desclassificados de qualquer tipificação social.

O postulado básico do marxismo é o determinismo econômico, segundo o qual o fator econômico é determinante da estrutura do desenvolvimento da sociedade.

Os homens desenvolvem relações originadas dos processos de trabalho dando origem às forças produtivas que culminam em um sistema de produção provocando as divisões de trabalho.

Desse ponto em diante, há a divisão e o choque entre as forças produtivas e os proprietários dos meios de produção, determinando a mudança social. (LAKATOS e MARCONI 1996, p. 44)

Weber dividia as classes da sociedade em três fatores principais: poder, riqueza e prestígio, o que acrescentava à propriedade e o controle dos meios de produção, outro importante fator, que é o conhecimento das operações.

Assim é possível aduzir que as organizações podem ser diferenciadas em termos de capacidade de certas pessoas em controlar os métodos de produção.

Outro ponto destacado pelo autor refere-se às estruturas de dominação, as quais, já estão incorporadas ao funcionamento das organizações.

A tradição dominante torna as estruturas de poder ocultas no desenho formal da organização como um dado a ser aceito. (WEBER apud HARDY e CLEGG, 2001, p. 271).

Para Foucault (1995 apud Alcadipani, 2008, p. 98) “o poder é um conjunto de ações sobre ações possíveis e que se inscrevem no campo de possibilidades”. Aplicado, portanto, para conduzir condutas dentro de uma determinada organização, determinando, assim, as relações de poder.

Limonge-França e Arrelino (2002, p. 259) afirmam que “o poder é a força no direcionamento dos sistemas e das situações sociais através dos recursos organizacionais”.

Outro ponto pertinente ao poder, é o caminho que pelo qual ele é estruturado dentro do design organizacional, o qual decorre das estruturas de classe. (CLEGG e DUNKERLEY, 1980, p. 463-482 apud HARDY e CLEGG, 2010, p. 260)

Já Edelman (1964) aponta que o poder não é mobilizado apenas para alcançar resultados materiais, mas também para dar a esses resultados algum tipo de significado legitimado e justificado.

O poder estável e organizado requer legitimação, o que nos induz a acreditar que certamente pode-se fazer o indivíduo seguir obediente às determinações por meio da coerção, mas o uso deste tipo de imposição nas relações provocam resistências e, em alguns momentos, até uma oposição mais ativa.

AUTOCRACIAS	Como muitas organizações paternalistas ou firmas de família, a autoridade de "um" indivíduo ou de um pequeno grupo é caracterizada pelo poder absoluto e muitas vezes ditatorial;
BUROCRACIAS	Como em muitas organizações governamentais e reguladoras, a autoridade está associada com o uso da palavra escrita e é exercida por burocratas que se sentam atrás de seus *bureauxou* mesas, criando e administrando as regras que orientam a atividade organizacional. O poder e a responsabilidade em tais organizações estão intimamente ligados ao conhecimento e uso das regras e à forma legal de administração;
TECNOCRACIAS,	Como nas firmas flexíveis e sempre em mudança que prosperam na indústria eletrônica e em outros ambientes turbulentos, o poder e a responsabilidade são diretamente ligados ao conhecimento "técnico". Poder e influência geralmente tendem a acompanhar os "geninhos" e outras pessoas com alto conhecimento que parecem capazes de enfrentar os problemas dominantes e de abrir novos caminhos para a fama e a riqueza da empresa;
DEMOCRACIA	O poder de governar está nas mãos da *demos*, ou população. Este poder pode ser exercido por meio de formas representativas de administração em que os vários acionistas são formalmente representados nos processos de tomada de decisões, como nos sistemas de "co-determinação" ou governo de coalizão e nas formas de controle pelos trabalhadores ou pelos acionistas. O poder democrático pode ser exercido diretamente através de formas de governo participativo em que todos participam do processo de administração, como nas cooperativas e *kibutzim*.

Adaptado de: MORGAN, G. 2006, P. 181.

Quanto às formas de poder e comando estas podem ser através de autocracias, burocracias, tecnocracias, democracia, conforme é demonstrado na figura abaixo:

Nas organizações é necessário que as relações de resistência e oposição às determinações sejam minimizadas, a fim de que os objetivos possam ser maximizados, e que seus membros não demonstrem resistência na realização de suas tarefas diárias, mas as cumpram corretamente, concordando de bom grado com as diretivas organizacionais. (BLAU, 1964)

Esta relação pode gerar conflitos decorrentes das relações de poder em uma organização, pois podem estar diretamente relacionados à sua cultura, a qual é hoje área temática da administração e dos estudos organizacionais despertando grande interesse teórico e prático. (FREITAS, 2007)

Para Motta (1995 apud Motta & Caldas 1997) “os comportamentos de executivos e trabalhadores baseiam-se em crenças, atitudes e valores e, em certa medida, verdadeiros ciclos viciosos de comportamento são causados por crenças, atitudes e valores”.

McGregor (1960 apud Motta & Caldas 1997) aponta que os executivos tradicionais não confiavam em seus subordinados, o que lhes levava a acreditar que os mesmos só poderiam produzir um trabalho adequado, se fossem sistematicamente controlados.

Por outro lado, os subordinados se sentiam desvalorizados pela desconfiança mostrada pelos superiores, e a partir daí passavam a adotar um comportamento irresponsável, com padrão mínimo de desempenho.

Tal descrição já produzia um ciclo vicioso de convivência, levando à conflitos intermináveis nas relações organizacionais.

Hofstede (1984 apud Motta & Caldas 1997) produziu como resultado de suas pesquisas em mais de 60 países, com diferentes culturas ocidentais e orientais e uma amostra de 160 mil executivos e empregados, a conclusão de que mesmo em uma única organização multinacional, se encontram significativas diferenças tanto no que se refere a comportamento, quanto às atitudes desses empregados e executivos de nacionalidades distintas.

Apesar de trabalharem para a mesma empresa, sofriam interferências diversas provocadas pela cultura nacional, o que lhes levava a construírem atitudes e valores desiguais nas relações de trabalho.

Essa relação entre personalidades distintas, dispostas de maneira hierárquica dentro de uma organização gera resultados, os quais podem ser positivos ou negativos, podendo implicar diretamente na sobrevivência do negócio.

O gestor habilidoso desenvolve e cultiva alianças e redes interpessoais, incentivando a ajuda e influenciando todos aqueles que têm interesses em comum a caminharem alinhados com o interesse maior, que é a organização como um todo, contrapondo a culturas narcisistas.

Culturas estas que conforme (MORGAN, 2006, p. 202), agem em organizações agressivas e individualistas, tendo sua cultura corporativa caracterizada por um *ethos* fálico-narcisista, onde a satisfação deriva do fato de ser visível, adorado e "um vencedor”.

Reflexão sobre a literatura

O tema proposto para a revisão neste ensaio teórico procura levantar questões sobre a relação que há entre poder e cultura dentro da vida organizacional, e como essa relação pode afetar o desempenho das Organizações.

Em relação ao poder, os autores que mais contribuíram foram Marx, Weber e Focault quando tratam de suas relações e dos fatores de dominação.

Marx (1976) argumenta que os interesses de classe são estruturalmente pré-determinados, independentemente de outras bases de identidade, e que derivam das relações concernentes à propriedade e controle dos meios de produção.

Sendo assim, a classe detentora do capital se diferenciava da classe de operários das fábricas, sendo grande a distinção social que Marx já considerava existir na sociedade surgida pós Revolução Industrial, sem contar que ainda essa mesma sociedade, se constituía daqueles que não contribuíam para a produção econômica, e eram por esse motivo (não produtivos) alijado de qualquer tipificação social.

Na visão do autor, as condições econômicas regulam o contexto no qual o trabalho é vendido e o capital auferido, definindo duas classes: aqueles que possuem capitais e aqueles que não o possuem.

Aos despossuídos de capital resta somente vender suas capacidades e competências ao mercado de trabalho, a fim de garantir-lhes o sustento.

Diante disso, segundo Weber (1978, p. 217) "o trabalhador tem a possibilidade, ao ser contratado por alguma empresa, de usar suas capacidades e competências em “certos relacionamentos sociais ou conduzir formas de ação social dentro da ordem dominante da organização”.

Assim é possível aduzir que as organizações podem ser diferenciadas em termos da capacidade de certas pessoas em controlar os métodos de produção, isto é, as estruturas de dominação da organização não dependem apenas do poder econômico para sua construção e permanência. (WEBER, 1978, p. 942 apud HARDY e CLEGG, 2010, p. 263).

O autor divide as classes da sociedade em três fatores principais: poder, riqueza e prestígio, o que acrescentava à propriedade e o controle dos meios de produção, outro importante fator, que é o conhecimento das operações.

Destaca ainda que as estruturas de dominação já estão incorporadas ao funcionamento das organizações. A tradição dominante torna as estruturas de poder ocultas no desenho

formal da organização como um dado a ser aceito. (WEBER apud HARDY e CLEGG, 2001, p. 271).

Para Foucault (1995 apud Alcadipani, 2008, p. 98) “o poder é um conjunto de ações sobre ações possíveis e que se inscrevem no campo de possibilidades”. Aplicado, portanto, para conduzir condutas dentro de uma determinada organização, determinando, assim, as relações de poder.

Foucault não possui uma teoria do poder, ou seja, este não é o termo mais adequado para compreender o que foi desenvolvido por ele em suas discussões sobre o assunto.

O autor considera que a “questão do poder não é apenas teórica, mas faz parte de nossa experiência, e é mais compreensível quando analisada dentro de racionalidades específicas”.

Para ele não existe algo unitário chamado poder, mas unicamente formas díspares, heterogêneas, em constante transformação.

O trabalho de Foucault pode ser caracterizado como uma visão analítica do poder, pois o que se pretende é conhecer seus mecanismos, efeitos e relações que se exercem em níveis diferentes da sociedade, em campos e com extensões tão variadas. (FOUCAULT, 1995)

Considera ainda que "de alguma maneira existe uma microfísica do poder, a qual é manipulada pelos aparelhos e instituições".

E afirma que:

> Ora, o estudo desta microfísica supõe que o poder nela exercido não seja concebido como uma propriedade, mas como uma estratégia, que seus efeitos de dominação não sejam atribuídos a uma “apropriação”, mas a disposições, a manobras, a táticas, a técnicas, a funcionamentos; que se desvende nele antes uma rede de relações sempre tensas, sempre em atividade, que um privilégio que se pudesse deter; que lhe seja dado como modelo antes a batalha perpétua que o contrato que faz uma cessão ou a conquista que se apodera de um domínio. Temos em suma que admitir que esse poder se exerça mais que se possui que não é o “privilégio” adquirido ou conservado da classe dominante, mas o efeito de conjunto de suas posições estratégicas — efeito manifestado e às vezes reconduzidas pela posição dos que são dominados.

Esse poder, por outro lado, não se aplica pura e simplesmente como uma obrigação ou uma proibição, aos que “não têm”; ele os investe, passa por eles e através deles; apoia-se neles, do mesmo modo que eles, em sua luta contra esse poder, apoiam-se por sua vez nos pontos em que ele os alcança. (FOUCAULT, 1987, p. 30)

O poder nas organizações possui uma estrutura hierárquica afirmam Hardy e Clegg (2010, p. 264) dos cargos sendo considerado como legítimo dentro do campo da administração, ou seja, “o poder incrustado na hierarquia tem sido visto como normal e inevitável, derivando do design formal da organização”.

Um exemplo de *design* formal vem dos japoneses, e pode ser destacado através do desempenho no setor automobilístico, o qual, por conta da rígida disciplina que impõe ao trabalhador, teve um considerável desempenho frente à concorrência.

O poder que vem da cultura do povo japonês está embasado nos valores nacionais, à subordinação do indivíduo ao grupo, ao respeito aos mais velhos e à tradição.

Dessa forma percebe-se o peso da cultura nas relações de poder, e como o indivíduo pode ser conduzido a dar o melhor de si em prol da organização.

Freitas (2007, p. 12) considera que “entender a organização como uma cultura é reconhecer o papel ativo dos indivíduos na construção da realidade organizacional e no desenvolvimento de interpretações compartilhadas para suas experiências”.

Outro ponto nas relações de poder são os valores, os quais, segundo Deal e Kenedy (1982 apud FREITAS 2007, p. 16) podem ser “vistos como o coração da cultura organizacional”.

Segundo o autor (*Ibidem*, p.16):

> Esses valores definem o sucesso em termos concretos para os empregados e estabelecem os padrões que devem ser alcançados; eles podem ser explicitados de maneira simples e representam a filosofia da organização para atingir o sucesso. Valores são aquilo que é importante para o sucesso da organização e devem ser considerados guias para o comportamento organizacional no dia- a -dia.

Além dos valores, o autor também destaca outros fatores que necessitam ser considerados na cultura organizacional, para que haja respeito nas relações individuais, como crenças e pressupostos, ritos rituais e cerimônias, sagas e heróis, estórias, tabus e normas.

Iniciação à discussão

O lapso entre capacidade e realização de trabalho, afirmam Hardy e Clegg (2010, p.263) "demanda da aplicação do poder e da organização de controle. Dentro dessa dinâmica os gerentes buscam continuadamente estratégias e táticas que anulem o discernimento dos trabalhadores, substituindo a autodisciplina pelo controle de um gerente externo, anulando o ato discricionário por meio de sistemas e regras".

Assim é estabelecida, de acordo com o autor, uma hierarquia e dentro dela o poder legítimo é circunscrito.

Este método de controle encontra sustentação em Marx, quando ele considera que o poder é derivado da propriedade e do controle dos meios de produção, um poder que é reforçado por estruturas e regras organizacionais.

Weber (*Ibidem*, p.271) acrescenta que "o poder, além de estar relacionado à propriedade e ao controle dos meios de produção, é acrescentado de um importante fator, que é o conhecimento das operações, os quais são métodos de controle que sofrem influência direta da cultura dos indivíduos".

Para os antropólogos “a cultura tem significado amplo: engloba os modos comuns e aprendidos da vida, transmitidos pelos indivíduos e grupos em sociedade, consistindo em ideias, abstrações e comportamentos”, definidos por Lakatos e Marconi (1996, p. 128), da seguinte forma:

- Ideia: Toda variação de conhecimentos e crenças teológicas, filosóficas, científicas, tecnológicas, históricas e outras.

- Abstrações: Estão somente no domínio das idéias, excluindo-se totalmente as coisas materiais.

- Comportamento: Conjunto de atitudes e reações de indivíduos frente ao meio social.

Para Bornhem e Bosi (1987, p. 64) "a contribuição da antropologia está em apontar as multiplicidades de "razões" culturais, que precisam ser compreendidas e preservadas justamente enquanto diferentes, ou seja:

> Graças à antropologia, sabemos hoje que são muitas as maneiras humanas de ser, de estar no mundo, de viver, de valorar, de se expressar por meio das diversas linguagens - o que mostra um humano multifacetado, distante de padrões unitários e universais que antes propunham como paradigma um caso particular de humanidade: o do branco, europeu, "civilizado".

As relações nas organizações acontecem dentro de um processo político, pois predominam diferentes estilos de governo. A politização acontece, a fim de acomodar interesses divergentes de indivíduos e grupos, sendo o conflito uma propriedade natural de toda organização.

Isso decorre das muitas fontes diferentes de poder, permitindo aos dirigentes eficazes, os quais são atores políticos habilidosos, e reconhecem o contínuo jogo de interesses, a utilizarem o conflito como uma força positiva. (MORGAN, 2006, p. 177)

A metáfora política também pode ser usada para destrinchar a política do dia-a-dia organizacional, esclarecendo que a ideia de política surge da necessidade de a sociedade prover um meio que permita aos indivíduos acertar suas diferenças por meio da discussão e negociação à medida que haja interesses divergentes.

A política, portanto, oferece um meio de criar ordem na diversidade e evitar formas de dominação totalitária. (MORGAN, 2006, p. 179)

Com a aplicação do poder, os gerentes buscam obscurecer o discernimento dos trabalhadores anulando o ato discricionário por meio de sistemas e regras, estando nesses casos dentro da perspectiva marxista, onde o poder é derivado da propriedade e do controle dos meios de produção.

As relações de poder estão ligadas às ações e omissões dentro do ambiente organizacional, pois são muitas as maneiras humanas de ser, de estar no mundo, de viver, de valorar, de se expressar por meio das diversas ações.

Essas considerações permitem observar que tanto patrão como empregado levarão para o ambiente organizacional seu modo de ser e agir, o que pode gerar conflitos e prejuízos para a organização caso o poder não seja utilizado com sabedoria e ponderação.

Arendt (2007, p.213) faz as seguintes colocações sobre o poder:

> O único fator material indispensável para geração do poder é a convivência entre os homens. Estes só retêm poder quando vivem tão próximos uns dos outros que as potencialidades da ação estão sempre presentes; (...) O que mantém unidas as pessoas depois que passa o momento fugaz da ação (aquilo que chamamos de organização) e o que elas, por sua vez, mantém vivo ao permanecerem vivas é o poder. Todo aquele que, por algum motivo, se isola e não participa dessa consciência, renuncia ao poder e se torna impotente, por maior que seja sua força e por mais válidas que sejam suas razões.

Considerações Finais

Este ensaio buscou rever na literatura, destacando os autores Marx, Weber e Foucault, conceitos de poder e cultura, na sua relação e efeitos sob o comportamento da dinâmica organizacional, destacando a importância da propriedade e do controle dos meios de produção, como fatores determinantes de estruturas sociais instaladas.

Destaca-se nas discussões destes autores, o aporte teórico dirigido ao universo organizacional, que em alguns momentos, se complementam, se engendram, mas principalmente convergem para a ideia de que a relação de poder e cultura, dentro das organizações, espelha a estrutura social de classes, preconizada por estes pensadores.

Não obstante, no contexto organizacional, o determinismo econômico, sustentado pela posse da propriedade e dos meios de produção, proporcionam a dominação “hierárquica”, por meio da imposição de normas, procedimentos, políticas, sistemas de incentivo e punição.

Neste sentido, a imposição de uma cultura pré-estabelecida, que oculta a conformidade com os interesses daqueles que detém o controle das estruturas organizacionais, tem sua

aplicação e eficácia potencializada dentro da relação de poder, já alojada nos valores e crenças aceitas e reproduzidas pelos indivíduos, mormente pela classe trabalhadora, que outorga a cultura que lhes é prescrita.

Referências bibliográficas

ALCADIPANI, R. **Dinâmicas de poder nas organizações**: A contribuição da governamentalidade. Comportamento Organizacional e Gestão, 2008, vol. 14, N.º 1, 97-114.

ARENDT, H.A. **Condição Humana**. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2007.

BLAU, P. M. **The Dynamics of Bureaucracy**: A Study of Interpersonal Relations in Two Government Agencies. 2ª ed. Chicago: The University of Chicago Press, 1970.

BORNHEM, G. e BOSI, A. et al. **Cultura Brasileira**: Tradição/Contradição. Rio de Janeiro.

EDELMAN, Jacob Murray. **The symbolic uses of politics.** Urbana: University of Illinois Press, 1964.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir**: nascimento da prisão. Petrópolis: Vozes, 1987.

HARDY, C; CLEGG, S.R. **Alguns Ousam a Chamá-lo de Poder**. In: CLEGG, S.R.; HARDY, C.; NORD, W.R. **Handbook de Estudos Organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, v. 2, 2010. Cap. 13, p. 260-289. Organizadores da edição brasileira: Miguel Caldas, Roberto Fachin, Tânia Fischer.

LAKATOS E. M.; MARCONI, M. A. **Sociologia Geral**. São Atlas: Atlas, 1996.

LIMONGE-FRANÇA, A. C. et al. **As pessoas na Organização**. São Paulo: Editora Gente, 2002. FREITAS, M. E. **Cultura Organizacional Evolução e Crítica**. São Paulo: Thompson Learing, 2007.

MORGAN, G. **Imagens Da Organização**. São Paulo: Atlas, 2006.

MOTTA, F. C. P.; CALDAS, M. P.. **Cultura Organizacional e Cultura Brasileira**. São Paulo: Atlas, 1997.