

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS - UCG  
VICE-REITORIA DE PÓS-GRADUAÇÃO E PESQUISA - VPG  
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU - CPGLS  
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

## PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

GOIÂNIA - JANEIRO - 2004

10,0

Parabéns!

UNIVERSIDADE CATÓLICA DE GOIÁS – UCG  
VICE-REITORIA DE PÓS GRADUAÇÃO E PESQUISA – VPG  
COORDENAÇÃO DE PÓS-GRADUAÇÃO LATU SENSU – CPGLS  
PROGRAMA DE ESTUDOS PÓS-GRADUADOS

**CURSO: ESPECIALIZAÇÃO EM DIREITO**  
**ÁREA DE CONCENTRAÇÃO: SEGURANÇA PÚBLICA**  
**DISCIPLINA: PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL**

AVALIAÇÃO/TRABALHO

# PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL

PROFESSORA: HELENIDES

ALUNOS: SÍLVIO BRASIL REZENDE – CEL PM  
JOB NUNES GALVÃO – CEL PM  
FRANCISCO DE ASSIS SÉRVULO – TEN CEL PM  
GERALDO MARGELA DA SILVA – TEN CEL PM  
CARLOS VIEIRA DE BRITO – TEN CEL PM  
DIVINO GERMINO DE OLIVEIRA – TEN CEL PM

Biblioteca



00003036

GOIÂNIA - JANEIRO - 2004

10003036

## QUESTÃO

**Estabelecer, considerando os conceitos de cultura e justiça organizacional, as interconexões entre os diferentes níveis de poder: individual, grupal e organizacional.**

- *Enfoque as coalizões/sistemas de influências, as bases e os jogos de poder.*

*"Só a experiência própria é capaz de tornar sábio o ser humano."*

*(Sigmund Freud)*

# ÍNDICE

<b>ÍNDICE</b>	<b>3</b>
<b>INTRODUÇÃO</b>	<b>5</b>
<b>CAPITULO I CONCEITUAÇÕES GERAIS</b>	<b>6</b>
1. CULTURA	6
1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL	6
1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE GEERT HOFSTEDE	7
1.3. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL	7
1.4. PODER	11
1.4.1. Poder Organizacional	11
1.4.2. Configurações de Poder Organizacional	12
1.5. PODER GRUPAL	13
1.5.1. Estágios de Poder Grupal	13
1.6. PODER INDIVIDUAL	14
<b>CAPÍTULO II INTERCONEXÕES ENTRE OS DIFERENTES NÍVEIS DE PODER COM ENFOQUE NAS COALIZÕES OU SISTEMAS DE INFLUÊNCIAS, NAS BASES E NOS JOGOS DE PODER</b>	<b>15</b>
2. COALIZÕES/SISTEMA DE INFLUÊNCIA	15
2.1. COALIZÃO EXTERNA	15
2.1.1. Interconexões	17
2.2. COALIZÕES INTERNAS	17

---

		4
2.2.1.	Interconexões	17
2.2.1.1.	O Sistema de Autoridade	17
2.2.1.2.	O Sistema Ideológico	18
2.2.1.3.	Sistema de Especialistas	18
2.2.1.4.	Sistema Político	18
2.3.	<b>BASES DE PODER</b>	18
2.3.1.	Características de Bases de Poder	19
2.3.2.	Competência ou Habilidade Técnica	19
2.3.3.	Corpo de Conhecimentos Críticos	19
2.3.4.	Prerrogativas Legais	20
2.3.5.	Acesso aos Poderosos	20
2.3.6.	Interconexões	20
2.4.	<b>JOGOS DE PODER</b>	21
2.4.1.	Tipos de Jogos	21
2.4.1.1.	Rebeldia ou Resistência	21
2.4.1.2.	Contra-Resistência	21
2.4.1.3.	Patrocínio	22
2.4.1.4.	Aliança	22
2.4.1.5.	Construção de Império	22
2.4.1.6.	Orçamento	22
2.4.1.7.	Perícia ou Especialização	23
2.4.1.8.	Domínio	23
2.4.1.9.	Linha X Staff	23
2.4.1.10.	Campos Rivals	24
2.4.1.11.	Candidatos Estratégicos	24
2.4.1.12.	Denúncia	24
2.4.1.13.	Terroristas ou Jovens Turcos	25
2.4.2.	Interconexões	25
<b>CONCLUSÃO</b>		<b>26</b>
<b>BIBLIOGRAFIA</b>		<b>27</b>

## INTRODUÇÃO

Abordaremos no presente trabalho conceituações, definições e noções de cultura e justiça organizacional, com um pequeno enfoque a cultura organizacional brasileira sob determinada ótica, bem como, uma abordagem de poder e especificamente sobre o poder organizacional, o poder grupal e o poder individual.

Num segundo momento ao abordarmos as coalizões, sistemas de influência que interagem influenciando os destinos da organização, destacamos as interconexões existentes, tanto nas coalizões externas quanto os sistemas que configuram a existências da interconexões nas coalizões internas.

A seguir é ressaltado a existência das bases de poder com abordagem de suas categorias: controle de recurso, competência ou habilidade técnica, corpo de conhecimentos críticos, prerrogativas legais e a categoria de acesso aos poderosos. Assim, é enfatizada as interconexões dentro ao redor das organizações que constitui as ações observando a troca de influência entre membros com comportamentos caracteristicamente político.

Finalmente ao focar jogos de poder, com base na teoria de Mintzberg onde parte-se da premissa que o “o comportamento organizacional é um jogo de poder no qual vários jogadores, chamados influenciadores, tentam controlar as ações e as decisões da organização”. Da maneira como acontece esses jogos e o fluxo dinâmico do poder definem a configuração do poder na organização, o influenciador precisa controlar uma base de poder, investir energia pessoal e atuar de maneira politicamente hábil, quanto necessário. São ressaltados, então, os 13 (treze) tipos de jogos de poder classificados e agrupados por Mintzberg.

# CAPITULO I

## CONCEITUAÇÕES GERAIS

### 1. CULTURA

Para conhecer a cultura de uma organização é necessário, inicialmente, definir o que é cultura e o que é cultura organizacional. Fugindo ao exaustivo rol de 171 definições inventariadas por Cluckhohn e Croeber (In: Geert, 2001) entende-se cultura como *“a totalidade de padrões de comportamento, artes, crenças, instituições e todos os outros produtos do trabalho e do pensamento humano característicos de uma comunidade ou população, transmitidas socialmente”* (American Heritage Dictionary); a esta definição exaustiva ocorre acrescentar a definição sintética proposta por sahlins (2003) que sentencia: *“as culturas são ordens de significado de pessoas e coisas”*

#### 1.1. CULTURA ORGANIZACIONAL

Por cultura organizacional, nos termos propostas por Edgar Schein (1992), entende-se: *“o conjunto de pressupostos básicos que um determinado grupo inventou, descobriu ou desenvolveu ao aprender a lidar com os problemas de adaptação externa e de integração interna, e que funcionou bem o bastante para serem considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação a esses problemas”*. A cultura de uma organização representa, também, um recorte da cultura social vigente onde essa mesma organização está inserida. Desta forma para analisar determinada organização sob o aspecto cultural estará sempre subjacente a cultura dos indivíduos que nela operam.

## 1.2. CULTURA ORGANIZACIONAL BRASILEIRA SOB A ÓTICA DE GEERT HOFSTEDE

Para o autor, o termo cultura tem o sentido de "*programação da mentalidade coletiva, que distingue uns dos outros os membros de diferentes categorias de população*" – por categoria de população pode-se entender uma nação, um grupo étnico, categorias de gênero, grupos etários, classe social, a profissão ou ofício, uma organização trabalhista ou simplesmente a família.

Esclarece ainda o autor que a cultura se compõe de muitos elementos, que podem ser classificados em quatro categorias: símbolos, heróis, ritos e valores.

Os símbolos são palavras, objetos e gestos de significado convencional. No nível da cultura nacional, os símbolos correspondem à linguagem. No nível da cultura organizacional, os símbolos correspondem a abreviaturas gírias, maneiras de trajar e posições de status;

Os heróis são pessoas imaginárias ou reais, vivas ou mortas, indicadas como modelos de comportamento.

Os ritos são atividades tecnicamente supérfluas, mas socialmente significativas no contexto de determinada cultura.

Os valores constituem o nível mais profundo de uma cultura. São sentimentos amplos, muitas vezes inconscientes e indiscutíveis, envolvendo categorias éticas, estéticas, ideológicas, tais categorias são compartilhadas pelos integrantes de um grupo ou por seus líderes.

No entender de Geert Hofstede "as pessoas que começam a trabalhar são geralmente jovens, e a maioria de seus valores está firmemente arraigada; contudo serão socializadas segundo a prática de seu contexto profissional. No entanto, é no nível dos valores básicos que as culturas diferem mais; quando se trata de culturas ocupacionais e mais ainda organizacionais, a diferença é mais superficial no tocante a símbolos, heróis e ritos".

## 1.3. JUSTIÇA ORGANIZACIONAL

A justiça, numa ordem superior, procura garantir aos indivíduos a equivalência de direitos. Esta capacidade de avaliar de forma absoluta e sem

nenhum tipo de “pré-conceito” é possível dentro da sociedade, e mesmo nos ambientes organizacionais? Os indivíduos avaliam de forma diferente e com diferentes critérios aqueles que fazem parte de um mesmo processo, quer queira ou não. Os métodos e instrumentos utilizados para avaliar os indivíduos no ambiente organizacional são de tal forma deturpados que determinam apenas para alguns o direito de ascensão e garantem, à maioria, níveis apenas razoáveis de satisfação pessoal e profissional. Como então garantir a igualdade de direitos neste ambiente? O sentimento de simplicidade pressupõe ao indivíduo que dele partilha a capacidade de esquecer de si, por alguns instantes, durante os quais há uma entrega total ao prazer de doar-se. A simplicidade está presente acima de tudo nos momentos em que os indivíduos apresentam-se disponíveis e capazes de realizar tarefas ou desenvolver idéias e objetivos em favor de outros.

A necessidade de se garantir a igualdade de condições, direitos, deveres e compromissos organizacionais passam por méritos discutíveis e por fatores de avaliação complexos que de certa forma deixam passar algumas lacunas para análise de sua integridade e nulidade de favorecimentos.

As organizações hoje se apresentam como instituições capazes de garantir ao indivíduo um futuro com segurança e com garantia e satisfação de todos os fatores considerados essenciais para sua sobrevivência. As relações comerciais e capitalistas que gerem a vida social, e principalmente urbana, definem um comportamento individual para ações mercantilistas, onde a doação e a entrega do indivíduo, por livre e espontânea vontade, sem recompensas ou retornos concretos são cada vez mais escassas.

Entretanto, a organização tem apresentado níveis de exigência quanto ao comprometimento e entrega dos indivíduos que as recompensas a ele apresentadas não lhes garante a valorização do trabalho. Muitas vezes estes indivíduos apresentam graus de “escravização moderna” também definida como “cooperação” tais, que o emprego, ou o estar empregado, é mais importante que a satisfação das necessidades e desejos pessoais.

A organização desenvolve nos indivíduos não a capacidade de solidariedade, mas de competição e mesmo de destruição do outro, a partir das propostas por uns apresentadas até os resultados e conseqüências destes. Muitas vezes os indivíduos se vêem diante da necessidade de “passar por cima” de outros na organização, e mesmo trapacear para que se consiga algo mais.

A preocupação com o outro **organizacional** atinge apenas os níveis de competição, de como ser melhor, de como superá-lo, e não de crescimento e compartilhamento de idéias. Talvez de idéias e objetivos comuns, mas a necessidade de cada um é única. A organização por sua vez não possibilita o desenvolvimento destas virtudes dentre aqueles que dela fazem parte. O ambiente de competitividade e de superação individualista daqueles que dela fazem parte, apresenta-se em níveis superiores ao da simplicidade. A principal virtude **organizacional** para aqueles indivíduos nela inseridos é o narcisismo, ou seja, a capacidade de ver em si mesmo uma superioridade e uma diferença de potenciais que devem ser desenvolvidos de forma individual, sem compartilhamento.

A devoção ao culto pessoal e de autodesenvolvimento simples ou puramente como fator de vantagem em relação aos pares, passa a ser um referencial positivo em relação aos outros, e não deve ser compartilhado, pois a democratização do conhecimento de determinadas idéias ou técnicas pressupõe a divisão de recompensas e reconhecimentos, o que por ora é considerado pernicioso pelos indivíduos organizacionais engajados.

Assim o relacionamento indivíduo-organização tem se resumido apenas a atuações pontuais, tais como, uma reorganização produtiva sem envolvimento pessoal, capaz de aumentar os níveis de controle e supervisão, e a implementação de controles automáticos que não exigem uma qualificação determinada do trabalhador, mas garantem a manutenção de estoques “reserva” que permitam às organizações definir tarefas de forma mais clara, sem preocupar-se com um comprometimento do trabalhador.

A evolução das organizações no que tange ao aproveitamento do tempo cronológico para execução das tarefas, aparece como prática sistemática e num ritmo considerado ótimo, onde a contrapartida em desenvolver atividades de maneira a reduzir os tempos “mortos” a baixos níveis tem recebido uma certa resistência das categorias operárias por racionalizar postos de trabalho, não fornecer contrapartidas na remuneração, inclusive no salário.

Assim, os operários desenvolvem “políticas de lentidão” capazes de ditar o ritmo de trabalho. A direção científica implica numa combinação entre variáveis a fim de tornar o trabalho competitivo, sendo necessário saber: o que fazer, como, quando e em quanto tempo. As ferramentas tayloristas – standardização e uniformização – tornam-se essenciais para a evolução das práticas capitalistas, que

passaram por processos de renovação e inovação tecnológicos e de gestão do trabalho.

Portanto, a técnica e o capital sempre estiveram aliados no desenvolvimento de ferramentas - desde a standardização do produto e sua produção em série à flexibilização e produção sob encomenda - que pudessem maximizar o tempo e formas de produção, através da redução, ou mesmo eliminação, dos tempos mortos. Entretanto, a organização ao procurar, através das mudanças propostas, alterar as atividades dos indivíduos, deve proporcionar-lhes uma maior expectativa de realização e elevada satisfação de suas necessidades.

A atuação organizacional frente às pessoas nela inseridas deve considerar variáveis que estejam relacionadas às preocupações pessoais e individuais, de reconhecimento pessoal e social, enfim a organização deve procurar desenvolver sua "habilidade humana", pois *"a nova ética humanística... enfatiza que uma pessoa só despersonaliza outras pessoas à custa de seu próprio humanismo. O relacionamento humano é precioso demais em suas potencialidades para ser reduzido ao nível de funcionamento de uma máquina..."* Ou seja, a organização não pode ser vista de forma reduzida às necessidades de manutenção e desenvolvimento no mercado, de sustentabilidade burocrática ou conservação capitalista, deve sim, preocupar-se com as habilidades e necessidades humanas, pois "a dimensão interpessoal transcende os estreitos limites da avançada tecnologia e também pode e deve desenvolver-se com intuição e criatividade no ambiente **organizacional**.

Portanto, a necessidade em se comparar as virtudes individuais, pessoais e sociais enquanto regras de comportamento e de inserção social com aquelas difundidas e privilegiadas pelo ambiente organizacional vem de encontro à necessidade de se desenvolver mecanismos de valorização àqueles que hoje se encontram à margem do mundo globalizado.

O que se propõe é uma nova orientação para as funções sociais das organizações, que cerceiam as liberdades individuais, cujos conceitos de *homem indivíduo* e *ser humano*, está desenvolvido apenas na ordem da funcionalidade e excelência de resultados como recursos humanos.

## 1.4. PODER

Já pacificamente constatado por diversos autores, haja vista seu dinamismo e a complexidade em compreendê-lo e explicá-lo, difícil é conceituar o fenômeno "**poder**". Por tratar-se de expressão da natureza humana, como a capacidade de realização de desejos e sonhos, como força ao alcance de ideais, como provocador de emoções, e com uma natureza individual e privada, o poder seria a **força do desejo**.

ao visualizarmos o poder em suas diversas matizes de percepções e projeções, ele seria: segurança, disputa, relação, sobrevivência, política; pois, se caracteriza e materializa no fenômeno das atividades nas relações humanas, individuais ou grupais, gerando níveis de subordinações e superioridades no contexto organizacional.

Numa abordagem genérica, algumas questões de natureza teórica e empírica permanecem sem respostas mais precisas no estudo do poder. Uma delas é a definição de poder. Por se tratar de um fenômeno que ocorre na relação social e que pode ser determinado por fatores de natureza pessoal, contextual ou social, fica difícil estabelecer um conceito amplo, com muitas possibilidades de mensuração e adequado aos vários tipos de estudo. Isto, no então, não diminui o interesse pelo fenômeno, especialmente por suas conseqüências, ou seja, afetar resultados pessoais, grupais, organizacionais e sociais, que é conseguido tanto pela mobilização de recursos que levam à ação, quanto pela construção de significados.

### 1.4.1. Poder Organizacional

Na conjuntura globalizada e de transformações instantâneas - "on line" - as organizações são instituídas como estruturas altamente complexas e de diferentes concepções. Inseridas num ambiente de influências e interesses difusos, amplos e em contínua transformação numa velocidade às vezes vertiginosa. Na defesa da sobrevivência da organização é preciso conciliar metas, por vezes, conflitantes. Urge garantir as que necessidades individuais sejam transformadas em ações organizacionais coerentes e adaptativas e que estas ações venham a garantir um nível mínimo de estabilidade, necessário à produtividade e à manutenção da

capacidade contínua que possui uma organização de agir como uma das principais fontes geradoras de mudança em seu ambiente.

#### *1.4.2. Configurações de Poder Organizacional*

As configurações do poder organizacional se apresentam em Autocracia, Instrumento, Missionária, Meritocracia, Sistema Autônomo e Arena Política. Na autocracia, o poder é concentrado em um só influenciador, o mais alto chefe da organização, líder poderoso, que define e maximiza as metas que devem ser perseguidas. Não há espaços para jogos políticos, uma vez que os subordinados têm como opções expressar lealdade ao chefe ou sair da organização. Este tipo de configuração é mais comum em organizações pequenas, jovens, que vivem em ambientes simples de compreender, ou naquelas que passam por uma situação de crise e que têm líderes fortes. Na configuração Missionária, o influenciador mais poderoso é a ideologia, que mantém a coalizão externa passiva. Toda dinâmica da organização é centrada numa missão que domina toda a atividade organizacional. A organização patrocina uma forte identificação dos seus membros com as metas e objetivos ideológicos. Na meritocracia, os especialistas são o coração do sistema que detêm o poder com base nas habilidades e no domínio de conhecimento e se constituem os mais fortes influenciadores internos. Eles exercem tarefas muito complexas, o que torna difícil seu controle pessoal pelos administradores ou seu controle burocrático pelos padrões da rotina organizacional. Na Meritocracia, a presença de especialistas em diferentes áreas e níveis, torna o poder mais fluido e difuso, fazendo com que a Coalizão Interna seja mais politizada. No Sistema Autônomo os influenciadores são os próprios membros da organização, principalmente seus administradores, que, para exercerem o controle interno, usam de padrões burocráticos e trabalham com um sistema de metas claramente operacionalizado sem imposição externa. A organização com esta configuração tem estrutura hierárquica mais achatada e flexível e convive mais facilmente com as diversidades, sendo mais aberta à análise e crítica. A Arena Política é a configuração típica da organização, uma vez que há uma diminuição das forças de integração. Os sistemas de autoridade e ideológicos são fracos e o conflito predomina porque todos os influenciadores perseguem seus objetivos individuais. Os conflitos são originários tanto da coalizão externa quanto da interna, e ainda podem ocorrer

entre as duas. Se estes conflitos forem prolongados, podem levar a organização à destruição, pois a política sobrepõe-se à habilidade técnica e o sistema de metas fica fluído e instável.

### 1.5. PODER GRUPAL

O poder grupal deve ser entendido, em princípio, como um reflexo do interesse dos seus componentes, mas à medida que o grupo se expande, há possibilidade que o poder gerado se diferencie e influa, reflexamente, sobre a consciência que o grupo tem de si próprio, de seus objetivos e de seu próprio poder para atender aos interesses do coletivo. O poder que se concentra no grupo, não deve ser confundido com poder organizacional nem com poder individual. Para exercer o poder, o grupo também precisa de energia, vontade, e habilidade, especialmente para barganhar.

#### 1.5.1. Estágios de Poder Grupal

São quatro os estágios do poder grupal: o *personalista*, corresponde à fase denominada de formação do grupo, caracterizada pelo conhecimento dos membros. Neste estágio, cada indivíduo tende a querer estabelecer a sua identidade pessoal no grupo e causar alguma impressão individual; o *burocrático* que é o estágio de crescimento denominado de conflito ou tempestade, o grupo ainda funciona com uma forte agenda pessoal e com muita hostilidade interpessoal. Os integrantes do grupo percebem que para resolver os conflitos próprios da fase é necessário despersonalizar o poder, transferindo-o para o sistema de regras e procedimentos; o *coletivista*, corresponde ao normativo que é a fase da coesão grupal, é a identificação dos membros do grupo. Há testagem constante da temperatura do grupo e do nível de apropriação de comportamento grupal; o *cívico*, denominado desempenho o grupo passa a ter uma convivência de maturidade, mas após o sucesso completado dos estágios anteriores. Nesta quarta fase, ele é capaz de ser sensatamente produtivo. O desempenho do grupo é fortalecido, mas sem comprometer as agendas individuais.

## 1.6. PODER INDIVIDUAL

A análise do poder individual nem sempre esteve ligada ao contexto organizacional. Seu início se deu com os estudos que consideravam os grupos familiares, de amizade ou de trabalho, os principais ambientes onde o fenômeno ocorria. A investigação do poder com estas características, possibilitou análises didáticas das interações sociais das regras de dependência, envolvendo grupos ou pessoas, além de análises da influência interpessoal em grupos humanos que geraram o conceito de poder social e, conseqüentemente, o estudo das bases de poder.

Há autores que indicam que o poder pessoal parece estar mais ligado aos estereótipos e papéis do sexo masculino, à consciência de várias fontes de poder no local de trabalho, à autoconfiança e a uma percepção positiva da habilidade de influenciar que parecem estar relacionados aos poderosos.

## **CAPÍTULO II**

# **INTERCONEXÕES ENTRE OS DIFERENTES NÍVEIS DE PODER COM ENFOQUE NAS COALIZÕES OU SISTEMAS DE INFLUÊNCIAS, NAS BASES E NOS JOGOS DE PODER**

### **2. COALIZÕES/SISTEMA DE INFLUÊNCIA**

É o agrupamento de pessoas que se constituem por meio de aliança e agem para alcançar determinados objetivos. Podem ser classificados em dois grupos: os externos que compõem a coalizão externa (CE) e os internos, que compõem a coalizão interna (CI)

#### **2.1. COALIZÃO EXTERNA**

A coalizão externa é composta por influenciadores de diferentes grupos: *proprietários*, que detêm a posse legal da organização; *associados*, que são os fornecedores, parceiros, clientes, competidores; *associações*, de empregados ou profissionais; *públicos*, famílias, líderes de opinião, grupos de interesses como movimentos e instituições comunitárias, governo em diferentes níveis e o *Conselho Diretor* que se constitui a coalizão formal.

Os *proprietários* relacionam-se com a organização criando uma estrutura inicial e capitalizando-a. Esperam retorno do investimento financeiro e ou exercem influência. A apropriação pode ser pessoal(uma ou mais pessoas), institucional(uma organização é proprietária da outra, como subsidiária), dispersada(muitos indivíduos como acionistas), corporativa(como cooperativas e organizações de voluntários) ou ainda não haver uma propriedade legal. A apropriação ainda pode ser entendida através de duas dimensões que podem estar inter-relacionadas: *Envolvimento/afastamento* com relação às decisões e

*dispersão/concentração* da propriedade. Quanto mais envolvidos os proprietários e mais concentrada a apropriação, maior a influência da coalizão externa. Atualmente, entretanto, pesquisas e debates têm revelado uma tendência à diminuição do controle das organizações pelos proprietários mais diretamente, que têm passado esse papel para o corpo gerencial.

Em mercados competitivos, os associados mantêm relações puramente econômicas com as organizações, sem nenhuma pretensão de exercício do poder para atingir comportamentos, a não ser mais raramente, quando há a percepção de que a organização é essencial para a comunidade e é difícil de ser substituída. O poder dos associados aumenta quanto mais essencial for o recurso fornecido à organização. Quanto mais concentrados forem os fornecedores e clientes. Quanto mais dependentes forem os fornecedores e clientes em relação à organização; quanto maiores forem os esforços para influenciarem.

As *associações de empregados ou profissionais*, são tipicamente os sindicatos, formados por operadores menos qualificados e as sociedades profissionais, que reúnem o staff. A atuação dessas entidades permite o exercício do contra-poder, fruto de uma atuação coletiva. As associações são mais preocupadas com as condições de trabalho e remuneração, que com a missão e os resultados, caracterizando oposição aos clientes.

O *público* é o influenciador externo mais afastado da organização. A sua legitimidade é discutida através de argumentos como: a organização é um instrumento da sociedade, portanto tem uma função social; o controle das externalidades ou subprodutos das atividades da organização é assunto de interesse público; qualquer público que queira exercer o poder tem o direito de fazê-lo. Há categorias diferenciadas de públicos: a) guardiões do interesse público – jornais, igrejas, famílias, etc.; b) governo – representa a autoridade legítima da sociedade, estabelecendo leis e regulamentos que orientam o funcionamento organizacional; c) grupos de interesse especial – entidades científicas, estudantis, etc.

Para exercer o poder organizacional, a CE se organiza de diferentes formas: a) a CE *dominadora* tem poucos influenciadores que agem em conjunto e exercem o poder de forma direta e focalizada. Neste caso, o Conselho Diretor é usado como fachada; b) na CE *passiva* os influenciadores são potenciais, não exercem o poder e se submetem à coalizão interna; c) a CE *dividida* é formada por

um número maior de influenciadores com demandas conflitantes. Neste caso, a CE dividida também provoca, algumas vezes, divisão da coalizão interna.

#### 2.1.1. Interconexões

***Normas sociais, restrições legais, campanhas de pressão, controle direto e indicação dos membros do conselho diretor que constituem meios para influenciar a organização.***

### 2.2. COALIZÕES INTERNAS

São os membros organizacionais, que vivem o cotidiano da organização e são distribuídos em diferentes níveis hierárquicos.

#### 2.2.1. Interconexões

***Utilização dos sistemas de autoridade; sistema ideológico; sistema de especialistas e sistema político.***

##### 2.2.1.1. O Sistema de Autoridade

Constituído pelos subsistemas de Controle de Pessoal e Controle Burocrático, objetiva integrar os empregados às metas formais da organização, fazendo-a funcionar como uma máquina, padronizando os comportamentos individuais dos influenciadores. Por meio desse sistema o CEO (Center Executive Office) controla o pessoal através: de ordens diretas; do estabelecimento de premissas que acenam para os limites das decisões dos subordinados; da supervisão das decisões; e da alocação de recurso, quando faz o controle do orçamento. É ainda o CEO que faz o controle burocrático, formalizando os comportamentos e padronizando o processo de trabalho e os resultados. Para tal, utiliza o sistema de planejamento e controle. Suportado pelo sistema de autoridade, o CEO desenha a estrutura organizacional, define o sistema de recompensas, estabelece metas e objetivos e compra o tempo e a força de trabalho dos funcionários.

### 2.2.1.2. O Sistema Ideológico

Baseado em tradições, símbolos, crenças, mitos, concebe a organização como um ser vivo e, portanto, dinâmico. Com personalidade própria, dotado de uma história única e inconfundível. O principal objetivo do sistema ideológico é uma identificação pouco diferenciada dos seus membros com os objetivos de levar os empregados à lealdade e de tornar a organização coesa sem a necessidade de controles formais.

### 2.2.1.3. Sistema de Especialistas

O poder está restrito aos influenciadores que dominam o conhecimento e que se diferenciam na cadeia administrativa, desequilibrando o sistema. O poder no Sistema de Especialistas é decorrência do domínio desses membros organizacionais sobre funções críticas e tarefas altamente especializadas e visa comandar a coordenação de trabalhos complexos e imprescindíveis à organização.

### 2.2.1.4. Sistema Político

Todos são jogadores que tentam subverter os interesses organizacionais em favor dos interesses individuais e grupais. Os jogadores agem devido à falhas na estrutura organizacional, na operacionalização de objetivos ou na satisfação de necessidades pessoais. O Sistema Político é o único sistema de influência que está à disposição de qualquer jogador. Para ter acesso a ele, basta ao influenciador investir energia e ter vontade e habilidade política para iniciar a partida. Com a utilização dos quatro sistemas de influência ou de poder, a Coalizão Interna pode se organizar de cinco maneiras diferentes: *CI Personalizada e Burocrática* quando predomina o sistema de autoridade, *CI Ideológica*, quando o sistema ideológico se salienta, *CI profissional*, quando sistema mais utilizado é o dos especialistas e *CI Politizada*, com predominância do sistema político.

## 2.3. BASES DE PODER

São entes organizacionais ou não, capazes de provocar impacto nos resultados das organizações, identificados em cinco categorias (mintizberg): *controle de recurso, competência ou habilidade técnica que a organização necessita, corpo*

*de conhecimentos críticos para a organização, prerrogativas legais e acesso aos poderosos.*

### *2.3.1. Características de Bases de Poder*

Os *recursos* são insumos básicos como dinheiro, materiais, tecnologia, pessoal, apoio de clientes, de fornecedores e da comunidade em geral. São transformados em base de poder quando o influenciador passa a controlá-los. A forma como a organização administra seus recursos é um indicador da concentração de poder dos influenciadores. Quando a organização é eficiente ela hierarquiza seus objetivos, de forma que, em épocas de crise possa depender menos dos influenciadores que sabem bem utilizar esta base de poder. Quanto menos depender de um influenciador, mais autônoma e poderosa a organização estará para responder de maneira eficiente aos problemas que enfrenta.

### *2.3.2. Competência ou Habilidade Técnica*

A segunda base de poder é a *competência ou habilidade técnica*. Quem as detém são os influenciadores chamados especialistas, pessoas que fazem trabalho complexo para os quais são necessários treinamentos especiais e conhecimentos específicos. Em decorrência desta diferenciação, os especialistas possuem maior autonomia e seu trabalho independe da distribuição do poder formal. Os especialistas serão tanto mais poderosos quanto mais crítica for sua especialidade para a organização, mais escassa no mercado de trabalho e mais difícil de ser substituída.

### *2.3.3. Corpo de Conhecimentos Críticos*

Controlar um *corpo de conhecimento importante* para a organização é a terceira base de poder, sendo controle de informações sua principal característica. Devido à quantidade de informações que circula na organização, é bastante difícil que todas elas cheguem a todos os membros. Tal dificuldade faz com que a organização desenvolva estratégias que facilitem o fluxo de informações necessárias ao desempenho do trabalho. Todavia, situações inesperadas são

submetidas à decisão dos gerentes, que detêm autoridade (poder formal) e informações para solucionar problemas imprevistos. De fato, os influenciadores que, mesmo informalmente, acessam esta base de poder, podem influenciar o comportamento dos subordinados, utilizando o conjunto de informações aos quais outros membros não têm acesso. Dependendo de como fluem as informações na organização, elas podem ser usadas pelo influenciador, não apenas em benefício da organização, mas de si próprio, perdendo de vista os objetivos organizacionais.

#### 2.3.4. *Prerrogativas Legais*

A quarta base de poder – *prerrogativas legais da organização* – consiste nos direitos da organização, decorrentes de leis que regulam a vida em sociedade. Tais leis definem critérios para a existência e classificação das organizações, além de atribuir direitos e deveres da organização e de seus membros. A legislação seria um forte influenciador externo. Mas, internamente, por prerrogativas legais, o poder se concentra em maior ou menor grau nos detentores do poder formal, as chefias, que são os influenciadores autorizados pelo sistema a tomar decisões. Apesar desses controles legais, sempre há espaço na organização para o poder informal, existente fora da estrutura organizacional.

#### 2.3.5. *Acesso aos Poderosos*

A quinta base é consequência do *acesso pessoal ou de um grupo a indivíduos poderosos* que controlam outras bases de poder na organização. Para isso, o indivíduo influenciador utiliza suas habilidades políticas. Esta base representa tanto as ligações formais entre ocupantes de cargos, quanto as informais, facilitadas pelo tempo que o influenciador está na organização. Ao longo dos anos, ele tem, cada vez mais, oportunidade de interagir com maior número de membros organizacionais e de obter mais informações. Isto lhe proporciona acesso a outras bases de poder e a outros poderosos que funcionam como fontes eliminadoras de seu poder.

#### 2.3.6. *Interconexões*

***Ações dentro e ao redor das organizações que constituem comportamentos caracteristicamente políticos, que leva a visão das organizações, quaisquer que sejam, como instituições políticas que funcionam com base em trocas de influência entre membros, organização e seu entorno.***

## 2.4. JOGOS DE PODER

São atividades organizacionais onde vários jogadores tentam controlar as ações e as decisões da organização. Usam “voz” quando optam por permanecer na organização para tentar mudar o sistema e procuram dominar as bases de poder para utilizá-las com o objetivo de satisfazer suas próprias necessidades ou assegurar o alcance dos interesses organizacionais que se encontram em risco.

### 2.4.1. Tipos de Jogos

#### 2.4.1.1. Rebeldia ou Resistência

Fazem parte do movimento de resistência a autoridade, à perícia ou à ideologia quando pretendem provocar qualquer mudança nas funções organizacionais. Estes jogos acontecem nos processos de tomada de decisão. Os jogadores podem intervir para tornar a ação pendente ou para distorcê-la, voltando-a para a realização de seus objetivos pessoais. Os jogos de resistência são jogados de dois modos: *sutilmente*, por indivíduo ou pequenos grupos que sozinhos detêm pouco poder, mas reunidos passam a deter maior poder político; e *agressivamente*, por grandes grupos caracterizando movimentos de massa, que podem provocar sérios danos para a organização. Em resposta, os gerentes reforçam sua autoridade, aumentando os controles, tornando as regras mais restritivas e usando penalidades, ou seja, utilizando suas prerrogativas legais.

#### 2.4.1.2. Contra-Resistência

Como os conflitos surgidos são devidos mais à falhas organizacionais do que à falhas humanas, os gerentes então passam a combater fogo com fogo, lançando mão de meios políticos e ilegítimos como influência política,

informações, persuasão, lisonjeio e troca com os subordinados para controlar sua resistência.

#### 2.4.1.3. Patrocínio

Caracteriza-se por uma espécie de contrato implícito entre um influenciador menos poderoso e outro mais poderoso. Este último, normalmente alguém superior na hierarquia. Neste jogo, o subordinado ou membro menos poderoso promete serviço como, por exemplo, fornecimento de informações estratégicas, em troca de regalias e benefícios, ou seja, da divisão do poder.

#### 2.4.1.4. Aliança

Acontece entre pares que negociam entre si contratos implícitos de suporte mútuo para aumentar o poder de todos. Este jogo requer bastante habilidade política e muito esforço dos jogadores que exploram meios legítimos de influência. Os jogadores reúnem-se em grupos de interesses e tentam buscar a adesão de mais indivíduos e grupos para ampliar sua base de poder por meio da aliança construída.

#### 2.4.1.5. Construção de Império

É um jogo individual, realizado com o objetivo de aumentar o número de subordinados e de subunidades. A luta é por território e cooptação de “soldados”. Os jogadores tentam ampliar posições e unidades para obter mais recursos e mais poder de decisão, e tornam-se razoavelmente independentes das esferas superiores de poder.

#### 2.4.1.6. Orçamento

Pode ser facilmente compreendido como uma tentativa de alocar maiores recursos financeiros para sua área, por meio de processos políticos. Parece ser o jogo mais conhecido e utilizado pelos gerentes.

#### 2.4.1.7. Perícia ou Especialização

É jogado por aqueles influenciadores que desejam ostentar conhecimentos. Quando as bases de poder não podem ser construídas com supervisores, subordinados ou pares, cada indivíduo tenta recorrer à sua perícia explorando-a como meio de influência política. Pode ser jogado de duas maneiras: primeira, quando o profissional ostenta seu conhecimento, explorando os limites de suas bases de poder, enfatizando sua unicidade e importância para a organização e ressaltando a inabilidade organizacional para fazer sua substituição; segunda, quando os que não são especialistas simulam conhecimento que não possuem, tentando intelectualizar o pouco que sabem ou ainda quando procuram a união com os especialistas, fazendo com que seu trabalho seja considerado profissional, e fique, portanto, fora da influência dos gerentes, analistas e dos verdadeiros peritos.

#### 2.4.1.8. Domínio

Também é jogado para construir bases de poder. Representa a utilização da autoridade e do poder para subjugar subordinados. Acontece quando o poder legítimo é explorado de modo legítimo. Os jogadores transformam regras em valores absolutos e inquestionáveis e elas acabam por se tornarem fins em si mesmas. É um jogo bastante encorajado pelos controles burocráticos e usado intencionalmente por jogadores - operadores e gerentes de linha – com pequena influência, para aumentar seu poder todas as vezes que assim desejam.

#### 2.4.1.9. Linha X Staff

Caracteriza-se como um conflito clássico de poder, onde os influenciadores - gerentes de linha e especialistas – jogam para derrotar uns aos outros. Desse modo, existe sempre um ganhador e um perdedor. O objetivo dos jogadores é controlar as escolhas, decisões. Este jogo representa, sobretudo, o conflito entre o poder formal e o informal. A natureza do confronto e a oposição dos interesses dos jogadores podem reduzir este jogo à rivalidade entre pares, notadamente em situações de mudança organizacional.

#### 2.4.1.10. Campos Rivals

São dois jogadores ou grupo de jogadores que estão claramente um contra o outro, não existindo trégua. Lutas internas intensas ocupam a organização. É jogado em situações de mudança, quando há troca de missão organizacional e quando há desentendimentos entre as áreas de produção, atendimento e marketing. Às vezes não há vencedor. A balança pende de um lado para outro e a guerra continua.

#### 2.4.1.11. Candidatos Estratégicos

Influenciadores individuais ou em grupo - especialistas, gerentes de linha ou chefes executivos - visam uma mudança estratégica na organização e tentam atingir seus propósitos ou realizar seus projetos utilizando o sistema de poder legítimo. Escolhem, para isto, um candidato estratégico. Boa quantidade de ação está na promoção desses candidatos, inteligentes o suficiente para influenciar as decisões, tentando impedir as mudanças que decorrem delas, construindo império ou promovendo alianças. O candidato deverá assumir o papel de líder. Diferentes grupos de poder aproximam-se do candidato, definem os valores que orientarão sua ação e decidem apoiá-lo. Se este líder não se esforçar para ter suporte político, aqueles que o apoiaram antes se oporão a ele depois, ou farão com que ele mude para alcançar os objetivos estabelecidos.

#### 2.4.1.12. Denúncia

É bastante rápido e planejado para usar informação com o objetivo de promover uma espécie particular de mudança no comportamento da organização. O jogador, geralmente um membro que ocupa cargo baixo na hierarquia organizacional, acredita que um comportamento que está tomando espaço na organização viola alguma norma social e, por isso, apita a um influenciador externo que pode intervir na situação. Normalmente é um jogador secreto e anônimo.

#### 2.4.1.13. Terroristas ou Jovens Turcos

A intenção do jogador que utiliza este jogo é uma mudança tão profunda que todo o poder legítimo é questionado. Este tem alguma semelhança com o jogo da resistência, mas pode ser mais bem caracterizado como rebelião ou revolução. Esse jogo é realizado por influenciadores que ocupam altos postos, que se reúnem em pequenos grupos e de modo secreto. Pode envolver pequenos grupos críticos infiltrados na estrutura organizacional para efetuar uma mudança inesperada. Os jogadores são habilidosos, com o objetivo de impor algum tipo de mudança na coalizão interna ou tentam pressão que eles são hábeis para fazer. Tamanho é o impacto deste jogo na vida da organização e tal a intensidade das mudanças que provoca que, depois de sua ação, a organização jamais será a mesma.

#### 2.4.2. Interconexões

***Busca do domínio das bases de poder para satisfação das próprias necessidades e assegurar o alcance dos interesses organizacionais que encontrem risco.***

## CONCLUSÃO

Com o presente trabalho procuramos retratar a dinâmica do poder nas organizações nos níveis individual, grupal e organizacional, estabelecendo interconexões entre eles. Vimos que o poder organizacional nas configurações de poder autocracia, é centrado no mais alto chefe da organização; no instrumento o poder se encontra fora da organização onde estão os influenciadores mais poderosos; missionário o predomínio da ideologia organizacional; meritocracia o poder é dos especialistas com base nas habilidades e domínio do conhecimento, no sistema autônomo, o poder é da coalizão interna e na arena política é a configuração típica da organização em crise e há aumento significativo da atividade política.

Vimos que o poder grupal também teoricamente foi caracterizado através dos estágios de desenvolvimento dos grupos em personalista, burocrático, coletivista e cívico, estabelecendo correspondência do ciclo de crescimento dos grupos, respectivamente formação, conflito, normativo e desempenho. Retratou-se também que as estratégias de funcionamento grupal são estabelecidas pelos indivíduos, o poder individual foi ressaltado, trazendo a questão da energia, vontade e habilidades individual para entrarem no jogo de poder organizacional, mas especificamente as características de personalidades, estilo de caráter narcisista, obsessivo, coletivista, individualista heróico e cívico.

Por derradeiro, foram visualizados os jogos políticos, jogados por indivíduos e grupos por serem considerados o verdadeiro movimento de poder nas organizações.

## BIBLIOGRAFIA

MOSCOVICI, Felá. *Desenvolvimento organizacional*. Rio de Janeiro: livros técnicos e científicos, 1993.

SCHEIN, Edgar H. *A psicologia na organização*. São Paulo: Clássica LCE Editora, 1968.

MONOGRAFIA : Profª Ângela Guiomar Nogueira

HOFSTEDE, G. *O correio da UNESCO sociedade para o progresso da ciência*. SBPC, 1994.

HUMPHREY, John. *Adaptando o “modelo japonês” ao brasil*. IN: HIRATA, H. (Org.) Sobre o modelo japonês: automatização, novas formas de organização e de relações de trabalho. São Paulo: EDUSP, 1993, pp. 49-91