

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE FIGURAS.....</b>	<b>9</b>
<b>LISTA DE QUADROS.....</b>	<b>10</b>
<b>1 INTRODUÇÃO .....</b>	<b>11</b>
1.1 PROBLEMATIZAÇÃO, OBJETIVOS E HIPÓTESE.....	11
1.2 PREMISSAS.....	14
1.3 JUSTIFICATIVA .....	19
1.4 CONTRIBUIÇÕES E RESTRIÇÕES DESTE ESTUDO.....	24
<b>2 MODELO DE ANÁLISE E CONCEITOS BÁSICOS .....</b>	<b>28</b>
2.1 SENTIDO .....	28
2.1.1 <i>Sentido e “sentido subjetivamente visado” de Weber.....</i>	<i>29</i>
2.1.2 <i>Sentido e habitus de Bourdieu.....</i>	<i>35</i>
2.1.3 <i>Sentido e legitimidade.....</i>	<i>37</i>
2.1.4 <i>Poder e sentido.....</i>	<i>38</i>
2.2 RACIONALIDADE COMO ORIENTAÇÃO DA AÇÃO COM SENTIDO .....	46
2.2.1 <i>Notas sobre a racionalidade instrumental.....</i>	<i>48</i>
2.3 RELAÇÃO SOCIAL.....	53
2.3.1 <i>Teleologia versus utilitarismo na relação social.....</i>	<i>55</i>
<b>3 SOBRE O PODER UTILITÁRIO .....</b>	<b>60</b>
3.1 O PODER UTILITÁRIO .....	60
3.2 PRINCIPAIS IMPLICAÇÕES DO CONCEITO UTILITÁRIO DE PODER PARA A ANÁLISE ORGANIZACIONAL.....	65
3.3 O PODER UTILITÁRIO COMO CONTROLE ORGANIZACIONAL.....	69
3.4 A LEGITIMIDADE NO PODER UTILITÁRIO.....	71
3.5 NOTAS SOBRE O CONCEITO DE DOMINAÇÃO DE WEBER.....	72
3.6 NOTAS FINAIS DESTE CAPÍTULO .....	74
<b>4 ALTERNATIVAS AO PODER UTILITÁRIO PARA A ANÁLISE ORGANIZACIONAL .....</b>	<b>77</b>
4.1 O PODER COMUNICATIVO .....	78
4.2 O PODER CAUSAL.....	82
4.3 O PODER SIMBÓLICO .....	87
4.3.1 <i>Principais inovações da concepção simbólica do poder para a análise das organizações.....</i>	<i>101</i>
<b>5 CONCLUSÕES.....</b>	<b>109</b>
5.1 PODER UTILITÁRIO E PODER SIMBÓLICO: ALGUMAS COMPARAÇÕES .....	109
5.1.1 <i>Exercício do poder versus existência do poder.....</i>	<i>110</i>
5.1.2 <i>Fontes do poder versus capital simbólico de Bourdieu.....</i>	<i>110</i>
5.1.3 <i>A legitimidade.....</i>	<i>113</i>
5.1.4 <i>O controle.....</i>	<i>114</i>
5.1.5 <i>O conflito.....</i>	<i>117</i>
5.1.6 <i>Quadro resumo: poder utilitário versus poder simbólico.....</i>	<i>118</i>
5.2 CONCLUSÕES FINAIS.....	118
<b>REFERÊNCIAS .....</b>	<b>125</b>

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 01 – Diagrama da percepção do sentido. ....	37
Figura 02 – Diagrama comparativo da ação teleológica e utilitária. ....	58
Figura 03 – Ilustração do tripé metodológico do poder utilitário. ....	111

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 01 – Poder utilitário <i>versus</i> poder simbólico .....	118
--	-----

## 1 INTRODUÇÃO

### 1.1 Problematização, objetivos e hipótese

O poder, na análise organizacional, é um elemento central para a compreensão do que é a organização e de como se dá sua dinâmica. Em termos empíricos, “a análise do poder é fascinante à medida que é uma perspectiva privilegiada para o aprofundamento e o desdobramento da própria análise organizacional” (BERTERO, 1996, p. 34). A importância do poder se verifica “[...] por exemplo, na análise das burocracias, e, mais genericamente, na análise das organizações, onde a estrutura hierárquica mais ou menos acentuada e as diversas formas que ela pode assumir colocam, naturalmente, em primeiro plano, o fenômeno do poder” (STOPPINO, 1999, p. 941). Em termos conceituais ou teóricos, Clegg (1989, p. 17)<sup>1</sup> coloca que “qualquer teoria genericamente aplicável sobre o poder tem que ser também uma teoria de organizações”. Falar em organização é falar em poder (CLEGG, 1996).

Entretanto, a despeito da inquestionável diversidade de formas que as representações teóricas do poder apresentam nos vários campos da ciência humana onde elas são discutidas, como política, sociologia, filosofia e mesmo dentro do próprio campo dos estudos organizacionais (HARDY e CLEGG, 2001), neste último campo, de particular interesse neste trabalho,

o poder tem sido visto tipicamente como a habilidade de fazer outros fazerem o que você quer que seja feito, se necessário contra a própria vontade deles (Weber, 1978), ou fazê-los fazer alguma coisa que eles não fariam em outra situação (Dahl, 1957). **Essa definição, aparentemente simples [...] tem sido contestada, emendada, criticada, estendida e repelida ao longo dos anos, mas apesar de tudo, permanece como o**

---

<sup>1</sup> Todas as transcrições de Clegg (1989) são de tradução livre do autor.

**ponto de partida para um notavelmente diverso campo de literatura**  
(HARDY e CLEGG, 2001, p. 261).<sup>2</sup>

Este ponto de vista é compartilhado por outros autores que tratam sobre o poder no campo dos estudos organizacionais. Por exemplo Clegg (1989, p. 190), apoiando-se em Pfeffer, afirma que “a preocupação central da teoria das organizações com o poder vem se focando sobre uma concepção restrita de ‘política’ que tem como premissa o controle de contingências estratégicas ou dependência de recursos”. Assim visto, o poder é, segundo o autor, “[...] uma ‘capacidade’ que subentende o controle de recursos” (CLEGG, 1989, p. 190).

De acordo com Reed (1999), o modelo de poder que se destaca no campo dos estudos organizacionais resulta de uma forte influência dos estudos weberianos do poder e da burocracia. Apoiando-se em Clegg<sup>3</sup> e Wrong, o autor afirma que

as análises baseadas em Weber enfatizam o caráter relacional do poder **como recurso ou capacidade** distribuídos de forma diferenciada e que, se **empregado com o devido grau de habilidade e tática pelos atores sociais**, produz e reproduz relações hierarquicamente estruturadas de autonomia e dependência (REED, 1999, p. 75).<sup>4</sup>

Adicionalmente, segundo Clegg (1996, p. 50) “o interesse principal das teorias organizacionais de poder é frequentemente reduzido a uma concepção do político baseada sobre o poder discricionário, sobre os elementos estratégicos ou sobre a dependência em relação a um recurso”. Esta visão de Clegg pode ser considerada em complemento com a idéia de Guerreiro Ramos (1989, p. 86) onde este argumenta que

[...] quando a política veio a ser reconhecida como uma dimensão inerente às atividades desenvolvidas nas organizações, a atividade política foi incorporada à elaboração da teoria organizacional, mas mesmo neste caso a política era entendida apenas como luta pelo poder, através dos processos de alocação de recompensas”.

Uma vez reconhecida a relevância do conceito de poder para a compreensão do fenômeno organizacional, este trabalho pretende investigar os limites explicativos desta concepção relativamente “hegemônica” de poder. Aqui, ao invés de um interesse geral e pouco aplicado pelo poder em si mesmo, há interesse em um aspecto específico e pontual do poder dentro do campo dos estudos organizacionais. Mais especificamente, o presente

<sup>2</sup> Negrito nosso.

<sup>3</sup> Segundo Clegg (1996, p. 49), “[...] na literatura ortodoxa, a noção de poder organizacional funda-se, na mais pura tradição weberiana [...]”.

trabalho se interessa pelas restrições que algumas das concepções de poder presentes neste campo de estudos, especialmente aquelas que **atrelam o poder à capacidade estratégica do indivíduo (ou grupo) de realização de objetivos externos**, podem apresentar enquanto modelos conceituais aplicados à apreensão do fenômeno organizacional.

Tais concepções de poder, doravante identificadas como *poder utilitário* apenas para efeitos metodológicos de desenvolvimento do argumento central deste trabalho, podem ser fundamentalmente exemplificadas a partir da concepção weberiana de poder, definida como “[...] toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências [...]” Weber (1994, p. 33).

A hipótese central deste trabalho é que a concepção “utilitária” de poder, a exemplo da própria concepção weberiana que, segundo Hardy e Clegg (2001), Clegg (1996) e Reed (1999), influenciou muitos teóricos que debatem o tema no campo dos estudos organizacionais, presume a existência de uma racionalidade instrumental por parte dos atores envolvidos na relação social, sendo, por esse motivo, pouco apropriada para investigação do fenômeno do poder em contextos organizacionais menos instrumentalizados, como nas “organizações alternativas”<sup>5</sup> de que fala Serva (1992).<sup>6</sup>

Assim sendo, pretende-se fazer neste trabalho, com base em algumas discussões teóricas acerca da ação, racionalidade e relação social, uma análise de quais são as peculiaridades que esta concepção utilitária de poder apresenta como modelo teórico e como ela pode ser restritiva, embora não incorreta, para a análise das organizações. Após a realização deste debate conceitual preliminar, procurar-se-á, através de uma revisão de literatura que procura dialogar um pouco mais com outros campos das ciências humanas além daquele dos estudos organizacionais, outros conceitos ou modelos teóricos de poder que possam contrapor ou complementar o conceito utilitário nesta tarefa de análise das organizações. Verifica-se, assim, que neste trabalho tem-se uma preocupação bastante específica acerca do poder, preocupação esta que o restringe ao campo dos estudos organizacionais, mais precisamente à pesquisa organizacional como atividade científica de apreensão e compreensão do fenômeno organizacional. Entretanto, para efeitos de

---

<sup>4</sup> Negrito nosso.

<sup>5</sup> Embora o termo “organizações alternativas” pareça vago e já tenha inclusive sido substituído pelo termo “organizações substantivas” (SERVA, 1997), neste trabalho ele será utilizado para identificar organizações, produtivas ou não, que relativamente se distanciam do modelo burocrático de organização empresarial capitalista convencional.

<sup>6</sup> Apenas com o intuito de ilustrar esta hipótese, observa-se a seguinte transcrição de uma pequena passagem extraída do livro “Frameworks of power” de Stewart Clegg (1989), onde o autor comenta a concepção parsoniana de poder: segundo Clegg (1989, p. 137), no contexto em que se encontra o quadro de análise de Parsons, “[...] a concepção de poder foi reservada especialmente para organizações orientadas por objetivos”.

desenvolvimento do argumento central aqui colocado, algumas vezes será necessário recorrer à análises teóricas desenvolvidas em outras áreas do conhecimento, o que inclusive parece ser relativamente freqüente nas demais pesquisas em estudos organizacionais.

Sintetizando o que já foi dito até aqui:

- 1) O poder, como modelo conceitual presente no campo dos estudos organizacionais, é uma representação bastante útil para a atividade de pesquisa das organizações, ou seja, apreensão e compreensão do fenômeno organizacional.
- 2) Porém, no campo dos estudos organizacionais, o poder freqüentemente se restringe a capacidade de certo ator realizar deliberadamente, mesmo contra a vontade ou resistência dos outros, metas e objetivos externos a ele, a partir do emprego estratégico e calculado de recursos.
- 3) A hipótese central que sustenta este estudo é a de que esta concepção de poder, devido a racionalidade instrumental que presume, torna-se pouco apropriada para análise de organizações menos burocratizadas ou mais distantes do modelo ideal de burocracia.
- 4) Assim sendo, este trabalho apresenta dois objetivos: A) em primeiro lugar identificar as restrições e limitações explicativas que o conceito utilitário de poder carrega, especialmente quando aplicado à investigação de outras formas organizacionais não tão próximas às burocracias. B) em segundo lugar, a título de contribuição para o campo dos estudos organizacionais, procura levantar, através de revisão de literatura, outras abordagens teóricas sobre o poder potencialmente capazes de complementar aquela que entende-se aqui como utilitária.

## 1.2 Premissas

São quatro as premissas que sustentam este trabalho:

*Primeira premissa.*

A primeira, e mais central, é a de que o poder, como concepção teórica, é um importante modelo representacional para a apreensão, análise e reflexão sobre o fenômeno organizacional e sua dinâmica. O mundo das organizações é, em grande parte, um mundo “ideal” (em oposição a real), composto por idéias, discursos, símbolos e representações sobre a suposta realidade. Estas representações, que dentro do campo dos estudos organizacionais podem ser entendidas essencialmente através dos seus conceitos, métodos e premissas, são,

para o cientista/observador, talvez muito mais importantes para o entendimento da organização do que sua própria existência objetiva (“real”). Isso porque há, de fato, pouca objetividade no fenômeno organizacional, o que implica vê-lo sempre através de representações ou conceitos ideais e, portanto, nunca imparciais (HARDY E CLEGG, 1999). Em outras palavras, as organizações são, em grande parte, as próprias representações que os analistas carregam a seu respeito.<sup>7</sup>

O poder é, dentre outros, um dos conceitos que, ao final, compõe o quadro da teoria das organizações. Uma vez acessível através dos livros, artigos, conferências, debates acadêmicos, etc., ele torna-se disponível ao investigador, servindo-lhe de “guia” para a leitura do fenômeno organizacional. Entretanto, como nos estudos organizacionais o “ideal” acaba muitas vezes por determinar a leitura do “real”, quanto mais conceitos e, principalmente, quanto mais trocas ou “conversações” (HARDY E CLEGG, 1999) teóricas forem feitas entre aqueles que compõem o campo dos estudos organizacionais e seus respectivos pontos de vista conceituais, mais abrangente e completa poderá ser a leitura dos fenômenos organizacionais.

A promoção dos debates e trocas teóricas, proposta por Hardy e Clegg (1999) através das “conversações”, justifica-se, também, pelo fato de que não existe uma teoria ou método por si só capaz de dar conta de toda “realidade” organizacional. Pois, como o próprio autor argumenta, não se pode ter certeza sobre o que são as organizações, uma vez que elas não podem ser objetivamente mensuradas. Nas palavras de Hardy e Clegg (1999, p. 31) “a representação, por qualquer método, sempre envolve uma escolha em relação a que aspectos da ‘organização’ desejamos representar e como a representaremos”.

Assim sendo, se nenhuma teoria é, por si só, capaz de representar totalmente a realidade organizacional (HARDY E CLEGG, 1999), não pode haver uma representação mais correta ou menos correta desta “suposta” realidade. Podem existir, porém, como pretende-se demonstrar no desenrolar deste trabalho, modelos conceituais mais ou menos bem adaptados

---

<sup>7</sup> O que está por traz desta discussão é o reflexo, no campo dos estudos organizacionais, de um debate extremamente relevante dentro da ciência na atualidade, o debate entre o “positivismo” e o “construtivismo”. Embora uma discussão mais profunda sobre o positivismo e o construtivismo esteja além dos propósitos do presente estudo, vale a pena pontuar que Reed (1999, p. 84) os distingue dizendo que o primeiro trata a organização como “[...] objeto ou entidade existindo como tal, e que pode ser explicada em termos de princípios gerais ou de leis que governam seu funcionamento”, enquanto o segundo “[...] promove uma concepção da organização como sendo um artefato socialmente construído e dependente, que somente pode ser entendido em termos de convenções metodológicas altamente restritas e localizadas, sempre abertas a revisões e mudanças”. Há, no positivismo, uma separação entre “objeto” de estudo (organização) e observador (cientista). Além disso, no positivismo os modelos teóricos que representam a suposta “realidade” observada podem ser freqüentemente aferidos e testados pela repetição das observações/experiências pois, para o positivismo, os fenômenos são dotados de objetividade. Já no construtivismo, a “realidade” e a representação dela se fundem com maior facilidade.

para explicação de realidades organizacionais também diferentes, mais ou menos instrumentalizadas.

É esta perspectiva, restrita ao âmbito do poder como modelo que tenta representar parte da realidade organizacional, que anima e, de certa forma, justifica o presente estudo.

*Segunda premissa.*

Essa primeira premissa leva a outra, igualmente elucidativa, que versa justamente sobre o objeto de estudo do presente trabalho: embora aqui entenda-se o poder não somente como um conceito, algo ideal (em oposição a real), uma teoria, mas também como algo real (objetivo), um fenômeno social passível de investigação empírica, o poder como fenômeno social (empírico) não é aqui o objeto direto de estudo.<sup>8</sup> Este trabalho concentra-se, então, sobre o poder como conceito, concepção teórica ou modelo conceitual ideal que, no entendimento aqui desenvolvido, existe para representar, de forma mais ou menos “científica”, tendenciosa ou “interesseira” (no sentido que Bourdieu (2001) atribui ao termo), a suposta realidade organizacional.<sup>9</sup>

O poder como fenômeno ou objeto de investigação empírica ocupa um papel central, por exemplo, nos estudos críticos de Pagès e outros (1987), bem como nos estudos críticos de Maurício Tragtenberg (1974, 1980) e Fernando Prestes Motta (1986). Porém, no presente trabalho, o que interessa é justamente o que pesquisadores como eles (e também outros) entendem conceitualmente por poder.

Entretanto, uma das conclusões paralelas que esta pesquisa permite chegar é que todo estudo que se propõe a analisar o poder como fenômeno empírico carrega, de forma mais ou menos obscura, uma idéia do que seria o poder como concepção teórica e, da mesma forma, todo estudo que se propõe a dissertar teoricamente sobre o poder carrega, de forma mais ou menos obscura, um entendimento sobre o que seria o fenômeno do poder na prática. Isso definitivamente revela que o poder nunca é algo completamente neutro na pesquisa, mesmo que esta seja somente prática ou empírica. Já que as organizações nunca são totalmente reais, sua compreensão sempre dependerá, em maior ou menor grau, de uma interpretação por parte do investigador. Tal interpretação, por sua vez, baseia-se em uma forma idealista e não objetivista de ver o referido fenômeno.

---

<sup>8</sup> Pretende-se deixar esclarecido que o presente trabalho não posiciona-se de forma radical ao lado do construtivismo, apesar de filiar-se a ele. Aqui reconhece-se também a validade dos esforços indutivos de conceituação do poder a partir de análises empíricas.

<sup>9</sup> O debate sobre o papel utilitário e ideológico que a teoria sobre o poder pode assumir no campo dos estudos organizacionais será retomado mais adiante, ainda nesta introdução, ao se abordar a crítica de Guerreiro Ramos à teoria das organizações.

Em suma, se neste trabalho é proposta também a realização de um “balanço” de quais concepções teóricas do poder (dentre as pesquisadas) poderiam ser mais ou menos adequadas para a investigação das organizações, em certos tipos de contexto organizacional, não há como se abster de um entendimento prático sobre o fenômeno do poder, por mais genérico que este entendimento possa ser.

Portanto, apesar deste estudo não se propor a trabalhar diretamente com o fenômeno do poder (poder como algo empírico), torna-se necessário, para efeitos de desenvolvimento do seu argumento central, a feitura de um recorte preliminar, o mais abrangente e menos restritivo possível, sobre o que se entende que é (ou melhor, sobre o que se entende que poderia vir a ser) este fenômeno. É a partir desta referência que serão conduzidas as futuras análises dos inúmeros conceitos que podem ou não vir a ser compreendidos como representações possíveis do poder. Tal raciocínio leva a terceira premissa desta pesquisa.

*Terceira premissa.*

Assim sendo, aqui entende-se por poder **tudo aquilo que, presente na relação social, modela (conserva, altera ou determina, mesmo que de maneira incidental, inconsciente ou involuntária) a conduta dos atores em tal relação e contexto social.** Um esclarecimento mais profundo sobre tal premissa faz-se necessário neste momento.

Em primeiro lugar, o poder é aqui entendido como algo eminentemente relacional, ou seja, é parte, característica, ou é inerente às relações humanas (CLEGG, 1989). Segundo Stoppino (1999, p. 934) “o poder social não é uma coisa ou a sua posse: é uma relação entre pessoas”. Tal perspectiva é compartilhada por outros autores que tratam sobre o poder, dentre eles Boudon e Bourricaud (2000, p. 433) para quem “[...] o poder pode ser visto como uma relação que aparece na análise da *interação*, ou como um fenômeno mais complexo, que *‘emerge’ da agregação ou da composição* de uma variedade de tipos de interações elementares”. Consequentemente, o “local” absoluto do fenômeno do poder, ou seja, o espaço onde ele pode ser visto ou “capturado” cientificamente, como algo empírico, é a relação social. O poder, como propriedade das relações sociais, só pode ser observado na consumação de tais relações.

Por relação social, noção esta de fundamental importância para a compreensão das análises desenvolvidas neste trabalho, pode-se entender, preliminarmente, “o comportamento de vários indivíduos na medida em que [...] o de uns se pauta pelo dos outros” (BOUDON e BOURRICAUD, 2000, p. 173).<sup>10</sup>

*Quarta premissa.*

A ligação entre o poder e a organização é a quarta premissa que sustenta este trabalho. Aqui se entende a organização como um conjunto de relações sociais, mas não simplesmente como a soma “aritmética” deste conjunto de relações. As relações sociais, que compõem a organização, não dependem única e exclusivamente nem da pura subjetividade intrínseca aos indivíduos, nem das características estruturais determinantes do seu comportamento, pertencentes ao contexto social onde eles se encontram. A organização, como conjunto de relações intersubjetivas, é ao mesmo tempo composta pelo conjunto de singularidades, intrínseca a cada indivíduo que dela participa, ao mesmo tempo que também é composta por elementos estruturantes (que estruturam as ações dos indivíduos e que são, ao mesmo tempo, estruturados pelas suas ações (BOURDIEU, 2001)), como tradições, valores, crenças, “regras do jogo”, preconceitos e senso comum. Estes elementos, por sua vez, apesar de se manifestarem através das ações dos indivíduos, não procedem exclusivamente da sua subjetividade intrínseca (na acepção psicológica da palavra), mas sim, são também parte daquilo que eles aprenderam através da sua socialização e interação social (BOUDON e BOURRICAUD, 2000; BOURDIEU, 2001).

Este conjunto de relações (ou organização), além de ser a “soma” de todas as subjetividades singulares que a compõe, é também um produto de processos históricos e culturais complexos que, como argumenta Lukes (1980, p. 18), citando Marx, independem muitas vezes das vontades dos indivíduos: “os homens fazem sua própria história, mas não ao seu bel prazer; não a fazem sob circunstâncias por eles escolhidas e sim sob circunstâncias diretamente encontradas, dadas e transmitidas pelo passado”.

De forma complementar, neste trabalho as organizações podem ser entendidas também como “campos”<sup>11</sup> na acepção dada por Bourdieu (2002, 2001), ou seja, podem ser entendidas como estruturas relativamente autônomas de relações sociais (porém não herméticas umas em relação as outras), espaços de interação onde existem “regras do jogo” peculiares e onde os

---

<sup>10</sup> A noção de relação social será retomada, em maiores detalhes, na terceira seção do próximo capítulo.

<sup>11</sup> Embora Bourdieu (2001), em vários momentos ao comentar a noção de “campo” em seu texto, pareça insistir na idéia de que os indivíduos que compõem o campo estão permanentemente em luta para conquistar o “poder”, no seu sentido utilitário, fazendo valer como gerais suas opiniões particulares do mundo ou alterando as características do campo ao seu favor, no presente trabalho utilizar-se-á a noção de campo sem, necessariamente, assumir essas premissas como universais. Pois, como explica o próprio Bourdieu (2001), um campo pode tanto “ensinar” um agente a ser competitivo quanto cooperativo, a depender das suas peculiaridades simbólicas. Entende-se aqui que a ênfase que Bourdieu (2001) dá à questão da competição predatória dentro do campo justifica-se pelo fato deste autor estar preocupado essencialmente com as relações de dominação. Entretanto, como transparece em alguns momentos, esta preocupação acaba por sugerir uma leitura unicamente utilitarista das relações de dominação dentro do campo, o que não é compatível com o restante da proposta trazida pelo próprio autor. Como critica Peter Bürger (1985 citado por BOURDIEU, 2001, p. 87), ao referir-se à leitura que Bourdieu faz acerca da ação no campo cultural, “Bourdieu (...) analisa as ações dos sujeitos no que chama de

indivíduos agem mais ou menos de acordo com um *habitus* (ou disposição para a ação) peculiar.<sup>12</sup>

Em linhas gerais, tendo em vista que o objetivo maior deste trabalho é questionar a concepção utilitária de poder no que tange a sua aplicabilidade como modelo teórico disponível à análise das organizações, parte-se justamente da organização, como conjunto de relações intersubjetivas (onde se pode observar uma ou diversas formas de racionalidade, uma maior ou menor previsibilidade) para a análise das “forças” ou “fenômenos” de poder que conferem à esta entidade a condição de organização (algo mais ou menos previsível, mais ou menos racional).<sup>13</sup>

Em suma, entende-se neste trabalho que a organização é um “produto” ou “resultado” de diversas manifestações de poder, observáveis nas diversas relações sociais que a compõem, **onde o poder utilitário é apenas uma dentre outras possíveis** e que, compreendendo estas manifestações “alternativas” e complementares a ele, pode-se melhor explicar a organização e sua dinâmica.

### 1.3 Justificativa

Uma vez apresentados o escopo, objetivo, hipótese e premissas desta pesquisa, resta ainda discutir sua justificativa.

Como já dito acima, este trabalho tem como hipótese central a idéia de que algumas concepções de poder presentes no campo dos estudos organizacionais, a exemplo da concepção weberiana, podem limitar a apreensão do fenômeno organizacional, bem como ser relativamente inapropriadas para o estudo de uma gama maior de organizações, devido a instrumentalização da relação social que elas presumem. De acordo com tal hipótese, a concepção utilitária de poder estaria relativamente bem adequada à investigação das organizações mais próximas ao modelo burocrático ideal (esboçado por weber), ou seja, das

---

campo cultural, levando em conta, exclusivamente, as oportunidades de conquistar poder e prestígio, e considera os objetos apenas como meios estratégicos que os produtores utilizam na luta pelo poder”.

<sup>12</sup> Os conceitos de *habitus* e de “campo”, tais como discutidos por Bourdieu (2002, 2001), serão retomados logo adiante, na primeira seção do próximo capítulo.

<sup>13</sup> Adotando-se uma postura mais construtivista de ciência, em detrimento de uma postura mais positivista, estas “forças” ou “fenômenos” que dão forma à organização poderiam bem ser as próprias representações, mais ou menos compartilhadas, que os indivíduos tem sobre a própria organização que supostamente eles compõem. Neste caso, estudando os conceitos de poder, que já são representações sobre o suposto fenômeno organizacional, estar-se-ia estudando as representações que os cientistas tem acerca das representações que os componentes da suposta organização tem sobre ela.

organizações que, segundo Reed (1999) e Marsden e Townley (2001) ocuparam historicamente o centro das atenções do campo dos estudos organizacionais.

Entretanto, novas formas organizacionais “alternativas” à organização burocrática vão tomando lugar no cenário social e também econômico e, conseqüentemente, vão criando novas demandas para o campo dos estudos organizacionais. Segundo Hardy e Clegg (1999, p. 38-39), “embora ninguém negue a relevância e a existência das burocracias na vida organizacional [...] poucos deixariam de reconhecer o surgimento de novas formas de organização”. Como complementa o próprio autor “há, à medida em que nos aproximamos do novo milênio, muitos novos fenômenos, novas condições, novas entidades e até novas organizações para serem exploradas pelos teóricos da organização” (HARDY E CLEGG, 1999, p. 28).

Ciente da magnitude e importância dessas mudanças, Guerreiro Ramos (1989) empreende um estudo sistemático e profundo acerca da teoria das organizações ortodoxa, onde procura apontar as restrições e limitações que tal teoria oferece à compreensão e reflexão destas novas formas organizacionais.

Sendo o poder um dos elementos conceituais que, dentre outros, compõe aquilo que Ramos (1989) chama de teoria das organizações, o presente trabalho inspira-se em grande parte na sua reflexão.<sup>14</sup>

Guerreiro Ramos (1989) pretende estimular um esforço reflexivo para a renovação do campo dos estudos organizacionais, sob o pressuposto de que a ciência das organizações não é adequadamente aplicável para explicar outros tipos de atividade social que não aquelas centradas no mercado. Para tanto, o autor inicia seu trabalho pelo questionamento da racionalidade inerente à teoria das organizações e à teoria sociológica na qual a primeira se baseia.

O autor argumenta que “a moderna ciência social não pode ser completamente explicada, senão à luz da compreensão peculiar da razão que nela está implícita”. Segundo o autor, a teoria das organizações, bem como a ciência social à qual corresponde, é inapropriada para a análise de organizações que não operam sob a lógica do mercado justamente por assumir a racionalidade instrumental como premissa universal do comportamento humano (RAMOS, 1989, p. XII).

---

<sup>14</sup> De fato, as idéias críticas de Guerreiro Ramos (1989) tiveram um papel fundamental para o desenvolvimento deste estudo. A hipótese central da presente pesquisa inspirou-se, em grande parte, no seu trabalho “A nova ciência das organizações” onde o autor, ao conduzir uma análise crítica sobre a teoria das organizações, recorre à questão da premissa de racionalidade presente neste campo.

Guerreiro Ramos (1989, p. 50) questiona a validade científica da ciência das organizações, como área do conhecimento capaz de explicar criticamente a realidade organizacional, quando comenta que

a maior parte daquilo que é usualmente denominado teoria da organização é desprovida de rigor científico e é, antes, tautologia disfarçada ou, quando muito, disfarçado pensamento organizacional, pensamento que aceita, por seu valor aparente, os critérios inerentes à organização, e é, ele mesmo, subproduto do próprio processo organizacional.

Adicionalmente, o autor aponta para o fato de que tal concepção de racionalidade humana é intencionalmente colocada como premissa na teoria das organizações, justamente para legitimar a prática organizacional tal como a conhecemos.

Guerreiro Ramos (1989) associa à racionalidade instrumental o cálculo utilitário de conseqüências e argumenta que, para a atual ciência das organizações, o ser humano é visto essencialmente como ator social que age em função do cálculo que faz sobre o impacto que suas ações poderão ter para a consecução de objetivos específicos almejados ou, em outras palavras, pondera e planeja racionalmente a sua interação com os outros, e com o mundo, tendo em vista a conquista de metas, quer sejam egoístas ou não.

Ramos (1989) traça também um paralelo entre esta premissa de racionalidade humana presente na ciência das organizações e as premissas comportamentais da teoria econômica ortodoxa que afirmam que o homem age de forma racional e calculada na procura da satisfação das suas preferências. Mesmo que correntes mais recentes da teoria econômica, como a Nova Economia Institucional<sup>15</sup>, argumentem sobre a limitação da racionalidade humana, a premissa básica de que o homem age em função da maximização dos seus interesses ainda encontra-se nela firmemente presente (LOPES JÚNIOR, 1995; CARVALHO, C. e VIEIRA, 2003).

Percebe-se, então, como a racionalidade instrumental relaciona-se de forma harmônica com os preceitos da sociedade de mercado e do produtivismo (MOTTA, 2001; SERVA, 1992). Como nem todas as organizações estão adequadas à esfera do mercado (RAMOS, 1989; SERVA, 1992; ANDION, 2001), é justamente aí que Guerreiro Ramos (1989) encontra a limitação da teoria das organizações.

---

<sup>15</sup> Para uma compreensão abrangente sobre a Nova Economia Institucional (NEI) e sobre a racionalidade limitada neste contexto ver FARINA, E. M. M. Querido; AZEVEDO, P. Furquim; SAES, M. S. Macchione. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**, Singular, 1997 (especialmente a primeira parte).

A ligação entre o trabalho de Guerreiro Ramos (1989) e o presente estudo pode, então, ser resumida da seguinte maneira: da mesma forma que Guerreiro Ramos (1989) constatou uma inadequação na teoria das organizações, para a análise do fenômeno organizacional em contextos onde os atores agem de maneira menos instrumental, defende-se aqui a hipótese de que a definição de poder utilitário, fortemente influenciada pela concepção weberiana, pode ser relativamente adequada para a compreensão deste fenômeno em contextos onde os atores agem de maneira acentuadamente racional-instrumental, como na burocracia por exemplo, mas não é satisfatória para o estudo de outras organizações, onde as relações sociais são menos instrumentalizadas.

Observando-se de perto os trabalhos de Ramos (1989), Serva (1992, 1997) e Andion (2001), torna-se bastante claro que realmente já existe uma demanda teórica crescente, impulsionada principalmente pelo ganho crescente de atenção que outras formas de organização vêm obtendo por parte dos cientistas sociais, para a reconstrução ou reformulação do campo dos estudos organizacionais. O ponto central desta crítica, que parece ser a âncora do argumento destes autores, é justamente o corrente reducionismo ontológico ou antropológico, representado principalmente pela universalização da racionalidade instrumental, que restringe o campo e impede-o, por exemplo, de se prestar verdadeiramente à análises de organizações onde não impera a instrumentalização das relações humanas (como atestado a partir de Ramos (1989)).

Como bem observa Serva (1992, p. 33),

há um conjunto volumoso de organizações que vêm sendo sistematicamente marginalizadas pela teoria organizacional, seja em função de determinados pressupostos ideológicos e/ou seja pela ausência de uma fundamentação teórica adequada à sua natureza. São as organizações vagamente caracterizadas como não-burocratizadas, substantivas, coletivistas, ou ainda, alternativas.

Ainda de acordo com Serva (1992, p. 34), “analisar organizações coletivistas com a lógica e instrumentos construídos para analisar as burocracias pode significar, no mínimo, uma insensatez teórica que certamente acarretaria resultados nefastos”.

De fato, a solução para o problema da limitação da teoria organizacional não é simples, primeiramente porque, como argumenta Ramos (1989) e também outros autores mais contemporâneos que igualmente conduzem uma crítica à teoria organizacional, como Marsden e Townley (2001), parece haver um grande interesse na manutenção das premissas instrumentais no campo de estudos organizacionais, interesse este que busca justificar a

prática organizacional tal como hoje é conhecida. Além disso, e talvez ainda mais importante, parece existir um “ciclo vicioso” de reforço do paradigma utilitário neste campo, ciclo este que pode ser analogamente comparado ao ciclo de reforço do poder do Estado identificado por Bourdieu (2001): “tentar pensar o Estado é expor-se a assumir um pensamento de Estado, a aplicar ao Estado categorias de pensamento produzidas e garantidas pelo Estado e, portanto, a não compreender a verdade mais fundamental do Estado”. Se a teoria das organizações tem, de fato, sua gênese na própria prática organizacional das organizações de mercado, como argumentam Ramos (1989), Marsden e Townley (2001) e Reed (1999), tentar analisar outras organizações através desta mesma teoria é deixar de apreender suas peculiaridades, é reduzir sua essência à essência utilitarista e, acima de tudo, é contribuir para a perpetuação das premissas estéreis presentes neste campo de estudos.

Por outro lado, observa-se que existem pelo menos duas categorias distintas de solução viáveis, ambas já postas em prática, para o problema do desenvolvimento do campo dos estudos organizacionais: a primeira, que percorre o sentido teoria–prática, é de ordem teórica e recorre à “importação” (ou desenvolvimento) de conceitos e paradigmas “alternativos” no campo, a partir dos quais os paradigmas e conceitos atuais são contrapostos. Seu objetivo é fornecer, para a prática da pesquisa empírica, elementos desenvolvidos teoricamente que, complementando os elementos já existentes no campo, permitirão ao pesquisador apreender a realidade organizacional de forma mais completa. Esta parece ser a opção de Guerreiro Ramos, com a “Nova ciência das organizações”. A segunda solução, de ordem prática, procura relativizar as premissas presentes no campo a partir de uma observação “não viciada”<sup>16</sup> das práticas organizacionais (e portanto apoiada em premissas “alternativas”), percorrendo, por sua vez, o sentido teoria–prática–teoria. Aqui, os paradigmas e concepções teóricas “alternativos” (e complementares) são legitimados a partir do relato empírico. Esta parece ser a opção de Serva (1997) ao procurar levar à análise empírica as idéias teoricamente desenvolvidas por Guerreiro Ramos (1989) sobre a existência da “racionalidade substantiva” nas organizações produtivas. Este último encaminhamento, de ordem prática, se justifica pelo fato de que, segundo Serva (1997, p. 20), “[...] atuamos em um dos campos mais pragmáticos da atualidade” e que “a teoria administrativa deve vir da prática”.

---

<sup>16</sup> Por observação “não viciada” entende-se aqui uma leitura ou interpretação do fenômeno a partir de uma representação teórica/conceitual cuja natureza e premissas não contenham *a priori* os elementos da racionalidade instrumental.

O presente trabalho, que acaba por tocar nesta delicada questão concernente à autonomia e representatividade do campo dos estudos organizacionais, modestamente posiciona-se ao lado daqueles que optam pela primeira categoria de soluções, aquela de ordem teórica, em cumplicidade com o trabalho desenvolvido por Ramos (1989) que, honestamente, é tido aqui como um dos trabalhos mais significativos já produzidos por um autor brasileiro para o campo dos estudos organizacionais. Na verdade, assim como Serva (1997) procura dar continuidade ao trabalho de Ramos (1989), desenvolvendo e legitimando suas idéias a partir de pesquisas empíricas, o presente trabalho também procura, dentro das suas limitações, dar continuidade ao que fez Ramos (1989), porém percorrendo outro caminho, o sentido teoria-prática, no lugar do sentido teoria-prática-teoria. Para tanto, este trabalho reconhecidamente compartilha a mesma justificativa utilizada por Serva (1997, p. 19):

a morte de Guerreiro Ramos, aos 67 anos, em plena atividade intelectual e apenas um ano depois da publicação de *A nova ciência das organizações...*, não nos deixa dúvidas de que seu projeto foi interrompido, pois no prefácio desse livro ele afirmava que, uma vez lançada as bases da *nova ciência*, se ocuparia de dar continuidade à tal proposta.

É exatamente aí que entra a concepção teórica do poder, o objeto de estudo neste trabalho, bem como sua contribuição para a investigação organizacional. Acredita-se que uma das formas possíveis de se dar continuidade à proposta de Ramos (1989), pela via teórica, seria afunilar sua análise, direcionando-a aos diversos conceitos que, ao final, compõe o modelo teórico de análise do campo dos estudos organizacionais, e onde o poder tem sua relevância (como já argumentado anteriormente).

#### **1.4 Contribuições e restrições deste estudo**

Apenas recapitulando, os objetivos centrais deste estudo são:

- 1) identificar as restrições e limitações explicativas que o conceito utilitário de poder carrega, especialmente quando aplicado à investigação de outras formas organizacionais não tão próximas às burocracias.
- 2) levantar, através de revisão de literatura, revisão esta que pode transpor os limites da teoria das organizações, outras abordagens teóricas sobre o poder

potencialmente capazes de complementar aquela que entende-se aqui como utilitária.

Assim sendo, devem ser observadas as seguintes restrições.

*Restrições.*

Em primeiro lugar, embora neste trabalho assumam-se o conceito de poder como um importante modelo teórico para a análise organizacional, este não é entendido como o único, nem mesmo o “melhor”, modelo teórico para a pesquisa das organizações em todos os aspectos. Outros conceitos existentes no campo dos estudos organizacionais podem vir a ser tão ou mais relevantes que o poder para a pesquisa organizacional, porém este trabalho concentra-se exclusivamente sobre o poder. De qualquer modo, este estudo não se justificaria se visse o poder, na qualidade de modelo conceitual, como algo irrelevante para a compreensão das organizações. E o que caracteriza o poder como conceito relevante? A resposta seria, de fato, sua considerável capacidade explicativa ou representativa do fenômeno organizacional.

Em segundo lugar, em concordância com o objetivo central deste trabalho, que é questionar a concepção utilitária de poder no que tange a sua aplicabilidade como modelo teórico disponível à análise das organizações, aqui não se pretende investigar precisamente o quanto representativa pode ser tal concepção dentro do vasto e diverso campo dos estudos organizacionais. Parte-se simplesmente da constatação de que ela existe e, mais do que isso, é a mais presente e representativa dentre todas, como argumentam Hardy e Clegg (2001), Clegg (1989, 1996) e Reed (1999).

Em relação ao segundo objetivo proposto neste estudo, é importante frisar, logo de início, que não se trata aqui, em nenhuma hipótese, do desenvolvimento de novos conceitos de poder, nem tampouco do julgamento valorativo dos conceitos já desenvolvidos e aplicados à análise organizacional. Trata-se muito mais de um modesto e localizado esforço teórico e reflexivo de análise, comparação e sistematização do que já existe na literatura e que pode ser aplicado para a pesquisa das organizações.

Adicionalmente, cientes de que existem inúmeros autores e correntes que debatem o tema do poder nas mais diversas direções e perspectivas dentro do campo dos estudos organizacionais, como atestam Hardy e Clegg (2001), neste trabalho não se pretende realizar (e nem dispõem-se de recursos suficientes) uma revisão de literatura ao máximo exaustiva, nem daquilo que está caracterizado como “poder utilitário” nem daquilo que está caracterizado como “concepção alternativa” ao poder utilitário. Para efeitos de operacionalização, este trabalho encontra-se pragmaticamente concentrado no seu principal

objetivo que é: questionar a concepção utilitária de poder no tocante a sua capacidade de servir como modelo conceitual para apreensão e análise da realidade organizacional, sob pena de levantar mais questões do que tem real condição de debater. Em um segundo momento, uma vez pesquisadas e relatadas as tais restrições daquilo que se chama aqui de poder utilitário, este trabalho concentrar-se-á então na identificação e sistematização de abordagens complementares do poder, também passíveis de aplicação na análise organizacional.

Sendo assim, salienta-se que será fácil para o leitor identificar autores e concepções de poder que infelizmente não foram abordadas neste estudo, ou que foram abordadas com profundidade inferior a esperada. Entretanto, pretende-se aqui fazer um grande esforço para tornar igualmente clara a idéia de que o presente trabalho cumpre com os objetivos a que se propôs neste momento (acima apresentados). Sendo assim, as revisões de literatura sobre o poder aqui empreendidas não serão “exaustivas”, no sentido de totalmente completas, pois entende-se que, para efeitos de consecução dos objetivos aqui propostos, tais revisões terão cumprido seu papel na medida em que forem suficientes para caracterizar o poder utilitário e, depois disso, complementá-lo na tarefa da análise organizacional.

Finalmente é importante frisar também que no presente trabalho não serão realizadas análises empíricas sobre o poder, somente teóricas, o que implica um certo grau de abstração na discussão. Assim sendo os rótulos “poder utilitário”, “poder utilitário indireto”, “relação social utilitária”, bem como outras tipificações que serão desenvolvidas teoricamente no decorrer deste trabalho, não são nada mais do que recursos metodológicos aqui empregados para o desenvolvimento das discussões sobre o poder. Mais especificamente, tratam-se de tipos ideais, na acepção metodológica weberiana.<sup>17</sup>

#### *Contribuições.*

---

<sup>17</sup> Para Freund (1987) o tipo ideal é uma concepção, conjunto coerente de conceitos e noções, ou modelo teórico, não arbitrário porém deliberadamente “utópico”, construído pelo sociólogo e utilizado como parte de um método que o permite contrapo-lo à realidade observada, na sua singularidade, e assim melhor compreende-la. Segundo Freund (1987, p. 51), “o tipo ideal não precisa identificar-se com a realidade no sentido em que exprimissem a verdade “autêntica” desta. Ao contrário, ele nos afasta dela por sua própria irrealidade, para melhor domina-la intelectual e cientificamente, embora de maneira necessariamente fragmentária”. Como confirma Weber (1994, p. 13), “quanto mais nítida e inequivocamente se construam esses tipos ideais, quanto mais alheios do mundo estejam, neste sentido, tanto melhor prestarão seu serviço, terminológica, classificatória, bem como heurísticamente”. Compreendido deste modo, “[...] o tipo ideal designa o conjunto dos conceitos que o especialista das ciências humanas constrói unicamente para os fins da pesquisa” (FREUND, 1987, p. 48). Ainda segundo Freund (1987), podem existir tantos tipos ideais quanto forem as necessidades específicas de pesquisa, pois o tipo ideal não tem a pretensão de se constituir como regra genérica ou representar de uma só vez, como “regra geral”, toda realidade; ao contrário, o tipo ideal presta-se ao estudo de um fenômeno e dos seus “desvios” na sua singularidade. Os quatro tipos ideais de ação social desenvolvidos por Weber (1994) parecem ser um dos exemplos mais emblemáticos desta metodologia, bem como seus três tipos ideais de dominação legítima. Em resumo, como afirma Freund (1987, p. 84), “[...] seja qual for o tipo ideal [...] ele nunca passa de um quadro utópico, elaborado teoricamente para facilitar a pesquisa. Sua validade é, pois, sempre problemática e sua utilidade só se comprova através de sua fecundidade na pesquisa”.

A contribuição central que este estudo pretende trazer diz respeito a expansão do potencial explicativo das teorias sobre o poder dentro do campo dos estudos organizacionais que, como demonstram Hardy e Clegg (2001), Clegg (1996, 1989) e Reed (1999), ainda tem, no poder utilitário, seu modelo hegemônico. Conseqüentemente, porém de forma indireta, serão questionadas também algumas premissas e propriedades explicativas pertencentes ao campo dos estudos organizacionais como um todo.

Acredita-se que, a partir da discussão do poder utilitário e também de outras concepções teóricas sobre o poder potencialmente relevantes para a análise e investigação das organizações, poder-se-á, seguindo a sugestão de Hardy e Clegg (1999), promover “conversações” úteis ao desenvolvimento do campo, ampliando assim seu potencial explicativo acerca dos fenômenos organizacionais.

Finalmente, se no presente estudo insiste-se em trabalhar diretamente com o conceito de poder, e não com outro correlato, como “influência” ou “potência”, a exemplo do que é feito em outros textos que abordam o tema, isso se deve principalmente a dois motivos. Primeiramente porque, segundo a pesquisa (revisão de literatura) até agora desenvolvida, as “concepções alternativas” encontradas e aqui relatadas aparecem nos seus trabalhos originais como concepções de poder, inseridas em discussões declaradamente ditas pelos seus autores como discussões sobre o poder, quer tenham ou não adjetivações que as especifiquem. Por exemplo, o “poder condicionado”, apresentado por Galbraith (1986), que poderia muito bem ser entendido por outros autores (a exemplo de Boudon e Bourricaud (2000)) como uma forma de “influência”<sup>18</sup> e não propriamente de poder, é identificado pelo próprio autor, no seu texto, como uma concepção de poder. Em segundo lugar, e mais uma vez recorrendo a Bourdieu (2001, p. 127), se se deseja realmente mexer com os pressupostos que fundamentam o campo dos estudos organizacionais, deve-se mexer diretamente nas “categorias de pensamento” que condicionam o *habitus* de pesquisa dos ocupantes deste campo pois, “quando se trata do mundo social, as palavras criam as coisas, já que criam o consenso sobre a existência e o sentido das coisas, o senso comum, a *doxa*<sup>19</sup> aceita por todos como dada”. O poder é visto, na presente pesquisa, como uma “categoria de pensamento” (BOURDIEU, 2001), dentre muitos outros conceitos presentes no campo dos estudos organizacionais, capaz de direcionar o entendimento prático dos pesquisadores.

---

<sup>18</sup> Uma discussão mais aprofundada das noções correlatas ao poder, como a noção de influência, foge ao escopo do presente trabalho. Para um entendimento do que Boudon e Bourricaud (2000) entendem por “influência” vide BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. **Dicionário crítico de Sociologia**. 2ª ed. São Paulo: Ática, 2000.

<sup>19</sup> Interpreta-se aqui *doxa* simplesmente como crença.

## 2 MODELO DE ANÁLISE E CONCEITOS BÁSICOS

As reflexões que se seguem, a partir do próximo capítulo, sobre o poder utilitário e demais concepções alternativas ao poder utilitário aqui pesquisadas, serão subsidiadas por um modelo de análise referencial, objeto deste capítulo. O papel de tal modelo é, desta forma, apresentar os elementos teóricos mínimos, noções e conceitos básicos, a partir dos quais serão analisadas as diversas concepções de poder levantadas a partir da revisão de literatura.

Propõe-se aqui que tal modelo seja minimamente composto pelos seguintes elementos:

- 1) Noção de sentido, que, por encontrar-se um passo atrás da noção de racionalidade, servirá de base para a identificação de outras formas de orientação das relações de poder além da racionalidade instrumental, que eminentemente pertencente ao poder utilitário.
- 2) Noção de racionalidade instrumental, devidamente aprofundada e entendida como uma forma possível de orientação da ação com sentido, dentre outras que podem existir e mesmo coexistir nas relações de poder.
- 3) Noção de relação social, entendida, como já dito na introdução deste trabalho, como o “local” absoluto do poder.

### 2.1 Sentido

O sentido, tal como empregado nas discussões sobre o poder neste trabalho, relaciona-se fundamentalmente ao que Weber (1994) chamou de “sentido subjetivamente visado”, na elaboração da sua teoria da ação<sup>20</sup>. Adicionalmente, com o intuito de enriquecer o presente

---

<sup>20</sup> Weber (1994) escreve sobre o “sentido subjetivamente visado” logo no início do primeiro volume de sua obra “Economia e sociedade”, a partir da página 4 na edição aqui consultada.

modelo de análise através da tentativa de estabelecimento de diálogo entre teorias, o sentido será relacionado também com a noção de *habitus*, debatida por Bourdieu (2002, 2001), e com a noção de legitimidade.

Adota-se a noção de sentido, no modelo de análise deste trabalho, por entender-se que, a partir dela, pode-se compreender os motivos ou as razões que levam dado ator a se inserir em uma relação de poder, quer esteja na posição de dominado quer esteja na posição de dominador, sem que seja necessário adotar, para esta compreensão, uma teoria da ação pautada no postulado do interesse utilitário.

Mais objetivamente, a utilização da noção de sentido justifica-se, neste trabalho, devido ao grande potencial que tem para proporcionar uma leitura teórica ou empírica do poder capaz de transpor a leitura meramente instrumental. Enquanto em alguns constructos teóricos, como na teoria dos jogos e na teoria da escolha racional, o interesse utilitário é o grande móvel da ação humana (BOURDIEU, 2001), no presente modelo de análise propõe-se substituí-lo pela noção de sentido. Em linhas gerais, pretende-se aqui, através da utilização da noção de sentido, relativizar as premissas que sustentam aquilo que chama-se “poder utilitário” neste trabalho.

Adicionalmente, e ainda mais importante, a noção de sentido permite compreender porque dado ator insere-se (consciente ou inconscientemente) em uma relação de poder sem que seja necessário, para esta compreensão, utilizar-se de um postulado de pesquisa demasiadamente voluntarista ou demasiadamente determinista, como ficará claro no decorrer desta apresentação.

Em última instância, a noção de sentido, como algo aplicável à análise tanto da teoria do poder quanto do fenômeno do poder nos variados contextos organizacionais, visa responder a questão: como a condição (de dominado ou dominador) dos atores na relação de poder pode ser justificada por eles próprios? A resposta seria encontrada no fato de que tais atores “vêm” sentido em estar nesta condição.

### 2.1.1 Sentido e “sentido subjetivamente visado” de Weber

Na obra de Weber (1994), a noção de sentido acompanha prontamente a noção de “ação social” ou “atividade social”<sup>21</sup>, sendo esta, por sua vez, o “átomo” da sua análise

---

<sup>21</sup> Como observam Boudon e Bourricaud (2000), “ação” e “atividade” são variações na tradução da obra de Weber e podem, sem problemas, serem tomadas como sinônimos.

sociológica (FREUND, 1987; BOUDON e BOURRICAUD, 2000). Dentre os sociólogos clássicos “Weber é o primeiro a perceber a importância da noção de ação” (BOUDON e BOURRICAUD, 2000, p. 615).

A relação que Weber (1994) faz entre sentido e ação deve-se ao fato de que, para este autor, a sociologia é uma ciência interpretativa, em oposição a determinista, cujos elementos centrais do seu funcionamento encontram-se na ação orientada por sentido, e não na ação mecânica, dos indivíduos que compõem a sociedade.<sup>22</sup>

A ação social para Weber pode ser entendida, segundo Freund (1987), Boudon e Bourricaud (2000) e Weber (1994), de forma sintética, como a atividade social, em última instância individual que, consciente ou inconscientemente, se orienta com referência à atividade social de terceiros. Daí já se conclui, em caráter provisório, que a formação do sentido, como algo presente no indivíduo, capaz de orientar sua ação de forma consciente ou inconsciente, é em parte adquirido a partir da sua experiência em sociedade.

O que diferencia uma ação social de uma ação humana qualquer, segundo Weber (1994), é justamente esta referência à ação social de terceiros: quando a ação humana toma como referência para sua condução somente o “comportamento” de objetos materiais, ela deixa de ser uma ação social. Como explica Freund (1987, p. 78), “a pressuposição fundamental de uma atividade social é, pois, a relatividade significativa ao comportamento de outrem. Faltando essa relatividade, uma atividade uniforme de várias pessoas isoladas não poderia ser tida como social [...]”. Na sequência o autor exemplifica: “[...] o fato de abrirem os transeuntes de uma rua os seus guarda-chuvas, ao mesmo tempo, para se protegerem de um aguaceiro que começa a cair” (FREUND, 1987, p. 78) não é suficiente para caracterizar tal ação como social, segundo a concepção de Weber. Aprofundando a análise, Freund (1987, p. 78) argumenta que “mesmo a imitação e a tradição não comportam necessariamente uma atividade social quando são simples repetições de um gesto para si mesmo, sem orientação segundo o comportamento de um terceiro”.

Assim sendo, a ação social só terá sentido para seu agente na medida em que for minimamente compartilhada, não de forma mecânica, por outros. O sentido de uma atividade social, como ficará mais claro no decorrer desta exposição, nunca poderá existir somente para um único indivíduo isolado, embora parte dele pertença à subjetividade intrínseca e singular de cada indivíduo.

Com o intuito de esclarecer o entendimento aqui dado à noção de sentido, noção esta de fundamental importância para a construção do proposto modelo de análise e para a

posterior reflexão acerca do poder, propõe-se, a partir do “sentido subjetivamente visado” de Weber (1994), dividir a análise do sentido em dois momentos: “subjetivo” e “visado”.

Weber (1994, p. 8) argumenta que o sentido é, em primeiro lugar, algo “subjetivo”, relaciona-se ao indivíduo ou aos indivíduos: “ação como orientação compreensível pelo sentido do próprio comportamento sempre existe para nós na forma de comportamento de um ou vários *indivíduos*”. Porém, apesar de ser “subjetivo” e relacionar-se à ação do indivíduo, o sentido weberiano não deve ser entendido como algo estritamente “psicológico” (na acepção hermética do termo) ou puramente intrínseco a ele (WEBER, 1994; BOUDON e BOURRICAUD, 2000; COHN, 1994), já que sua formação no sujeito depende de todo um processo de experimentação compartilhada de relações e significados sociais. Os atores “percebem” sentido nas relações sociais em que estão envolvidos em função de modelos relacionais cognitivamente internalizados durante sua experiência de convívio social e socialização.<sup>23</sup> É deste modo que, como explicam Boudon e Bourricaud (2000), para colocarmos no lugar do ator social e compreender sua ação, “[...] é preciso em geral informar-se sobre sua socialização, sobre a situação em que se encontra, sobre a estrutura do campo de ação em que se move” (p. 5) pois “a ação de um indivíduo desenvolve-se sempre no interior de um sistema de *coerções sociais*, definidas com maior ou menor clareza, com maior ou menor transparência para o sujeito, com maior ou menor rigor” (p. 2-3). Porém, como argumentam os mesmos autores, “a ação não é nunca consequência mecânica da socialização” (BOUDON e BOURRICAUD, 2000, p. 3).

A noção de “subjetivo” que Weber (1994) atribui ao sentido implica, como argumenta o próprio autor, na não “mecanização” da ação individual, o que não significa, ainda segundo ele, que não existam ações humanas “mecanizadas” e, portanto, sem sentido. Para Weber (1994) os atores agem sem sentido quando agem de forma puramente determinada exteriormente, ou seja, quando agem sem que exista nada de subjetivo na sua ação. Como exemplifica Weber (1994, p. 15)

---

<sup>22</sup> Essa discussão será retomada mais adiante em maiores detalhes, ainda neste seção.

<sup>23</sup> A noção de “sentido subjetivo visado” de Weber (1994), bem como sua “sociologia compreensiva” (que será comentada logo adiante), revelam a posição metodológica predominantemente encontrada em sua obra, o individualismo metodológico, como atestado por comentadores como Boudon e Bourricaud (2000). Entretanto, apesar de poder ser visto como individualista (no sentido metodológico), Weber não se restringiu somente a utilização deste método. Por exemplo, em sua análise sobre o fenômeno da ascensão do capitalismo na sociedade ocidental, na celebre obra “Ética protestante e o espírito do capitalismo”, Weber (2002) utiliza-se também do estruturalismo metodológico para explicar tal fenômeno, na medida em que parte para a análise de aspectos normativos das doutrinas religiosas protestantes. Além disso, mesmo em “Economia e sociedade” Weber (1994) parece utilizar-se também do estruturalismo metodológico, ao extensivamente descrever e caracterizar a “burocracia”.

o comportamento estritamente tradicional – do mesmo modo que a imitação puramente reativa – encontra-se por completo no limite e muitas vezes além daquilo que se pode chamar, em geral, ação orientada “pelo sentido”. Pois freqüentemente não passa de uma reação surda a estímulos habituais que decorre na direção da atitude arraigada.

Weber (1994, p. 4) explica que

os limites entre uma ação com sentido e um comportamento simplesmente reativo [...], não relacionado com o sentido visado pelo agente, são inteiramente fluídos. Uma parte muito importante de todo comportamento sociologicamente relevante, especialmente a ação puramente tradicional, situa-se na fronteira entre ambos.

Como brilhantemente observa Cohn (1994, p. XIV-XV),

no esquema analítico weberiano *tudo* passa pelas concepções ou representações que os agentes (sempre individuais, em última instância) têm dos motivos, meios e fins das ações sociais em que se envolvem. Daí a dimensão *subjetiva* da ação. E motivos, meios e fins têm, para o agente, caráter significativo. Daí a dimensão de *sentido* da ação.

A seguinte passagem de Weber (1994, p. 9), onde o autor exemplifica sua proposta metodológica a partir da análise do sentido no “mundo” jurídico, parece resumir a importância da relação entre o sentido e a ação social:

a interpretação da ação deve tomar nota do fato fundamentalmente importante que aquelas formações coletivas, que fazem parte tanto do pensamento cotidiano quanto do jurídico (ou de outras disciplinas), são *representações* de algo que em parte existe e em parte pretende vigência, que se encontram na mente de pessoas reais (não apenas dos juizes e funcionários, mas também do “público”) e pelas quais *se orientam* suas ações. Como tais, têm importância causal enorme, muitas vezes até dominante para o desenrolar das ações das pessoas reais.

No que se refere às ações “sem sentido”, estas também podem ser explicadas de forma causal, segundo Weber (1994), pelo sociólogo ou observador, porém não podem ser interpretadas de forma compreensiva por estes.<sup>24</sup> De maneira geral, uma ação com sentido presume que os atores tiveram possibilidades de ter agido de modo diferente de como o fizeram (BOUDON e BOURRICAUD, 2000), o que não significa que tais atores sejam,

---

<sup>24</sup> A não existência de sentido não implica, como se discutirá logo adiante, na não existência do poder na relação social. Relações que são dadas objetivamente ou que se constroem a partir de pura determinação externa objetiva também são passíveis de análise do poder, de acordo com a proposta aqui apresentada.

necessariamente, tomadores conscientes de escolhas e, menos ainda, de escolhas “racionais” no sentido utilitário, como argumenta Weber (1994). Se, somente para efeitos de argumentação, pode-se dizer que a existência de sentido subentende a existência de “opções”, passíveis de serem “escolhidas” consciente ou inconscientemente, tais escolhas não são guiadas somente por elementos intrínsecos ao indivíduo, mas sim, ocorrem também dentro de uma gama de “possíveis” definida, por sua vez, pelos valores, crenças, costumes e outros referenciais sociais, mais ou menos compartilhados, que mais ou menos orientam tais escolhas. “A ação – ou a atividade social – deve, pois, ser compreendida pelo *sentido* que lhe atribuem os atores (agentes). Esse *sentido* não é apenas *subjetivo*, mas também *intersubjetivo*, já que não posso dar um sentido à minha própria ação [...]” (BOUDON e BOURRICAUD, 2000, p. 615).

Em suma, se os indivíduos “optam”, conscientes ou não, eles o fazem em parte a partir da sua própria autonomia como sujeitos e, em parte a partir de concepções de mundo mais ou menos compartilhadas no seu meio social. É justamente esta parcela de autonomia individual, caracterizada por uma subjetividade intrínseca e singular a cada indivíduo, que permite a existência da diversidade e impede a reprodução mecânica da sociedade (BOUDON e BOURRICAUD, 2000). Assim sendo, para efeito de construção do presente modelo de análise, proposto neste trabalho, “[...] pressupõe-se que, embora os agentes operem dentro de limites estruturalmente determinados, não obstante tem uma certa relativa autonomia [...]” (LUKES, 1980, p. 47).<sup>25</sup>

Embora Weber (1994) tenha se referido ao sentido como algo “visado” (“sentido subjetivamente visado”), ele insiste para que este não seja visto exclusivamente a partir das ações racionais orientadas por fins (ou seja, ações pautadas na racionalidade instrumental, cujo móvel é o interesse utilitário), apesar de defender que ações desta natureza também possuem sentido. Weber (1994, p. 6) procura ultrapassar o uso habitual que se faz do termo “visado”, no qual se enquadram somente “[...] ações racionais e intencionalmente orientadas por um fim”. O sentido, como observa Weber (1994), não exime o utilitarismo, mas vai além dele. Segundo Cohn (1994, p. XIV), “essencial em Weber [...] é que o sentido da ação *não* é algo já dado que de algum modo seja ‘visado’ pelo agente como ‘meta’ da sua ação mas é a

---

<sup>25</sup> É importante notar, de passagem, que o argumento aqui desenvolvido não é o mesmo daquele presente no modelo de ação da teoria da escolha racional (tal como descrito por Bourdieu (2001)), onde os atores permanecem, por postulado, como seres movidos por interesses utilitários e onde o contexto social (estrutura) é um elemento considerado apenas porque restringe e “condiciona” tal ação. Aqui vai-se ainda mais a fundo e argumenta-se que a própria orientação utilitária da ação é também, em última instância, o produto de um contexto estrutural que permite ao ator ver sentido em agir de forma utilitária.

representação que ele, como agente, tem do curso da sua ação e que comanda a sua execução”.

Como explica Cohn (1994, p. XIV), uma ação sem sentido para o ator não equivale a uma ação sem sentido explicativo para o observador: “[...] o que conta na ação e a torna *efetiva* não é o seu sentido sem mais mas o modo como o agente o *representa* para si ao conduzi-la”. Assim sendo, uma coisa é a ‘interpretação’ (consciente ou não) que o ator faz da sua própria situação e que o leva a agir de certa maneira; outra coisa, distinta, é a interpretação que o observador faz do modo como agiu este ator (COHN, 1994; BOUDON e BOURRICAUD, 2000). É desta forma que o observador corre sempre o risco de “[...] ter a impressão de ‘compreender’ a ação de um outro mesmo que a interpretação que se dê esteja errada” (BOUDON e BOURRICAUD, 2000, p. 5). Como felizmente alertam Boudon e Bourricaud (2000, p. 5) “o sociólogo que se contenta em reconstruir a subjetividade dos atores por quem se interessa arrisca-se a cair na arbitrariedade e a projetar sua própria subjetividade”.

Além disso, é possível para o observador encontrar uma explicação causal plausível, que faça sentido a ele, para uma ação social completamente determinada exteriormente e, portanto, sem sentido subjetivo para seu ator. Entretanto, neste caso, o observador não terá a possibilidade de “compreender interpretativamente” o que pode ter levado este ator a agir do modo como agiu já que, para o último, não existiu a possibilidade de ter agido de outro modo. O máximo que se pode fazer neste caso, segundo Weber (1994), é identificar a causalidade mecânica da ação. Uma ação sem sentido é, em última análise, uma ação na qual não se pode identificar nenhuma racionalidade, uma vez que, como será discutido logo adiante, a racionalidade qualifica o sentido. Em outras palavras, o sentido (subjetivo) não se relaciona, necessariamente, com o sentido explicativo que a ação pode ter para o observador.

A seguinte passagem de Bourdieu (2001, p. 138-139) traduz bem a diferença entre o sentido “percebido” pelo ator e o sentido explicativo articulado pelo observador ou cientista social, bem como esclarece a natureza da investigação em ciência humanas:

não se pode fazer sociologia [...] sem supor, entre outras coisas, que os agentes sociais não agem de maneira disparatada, que eles não são loucos, que eles não fazem coisas sem sentido [...] assim, a sociologia postula que há uma razão para os agentes fazerem o que fazem [...], razão que se deve descobrir para transformar uma série de condutas aparentemente incoerentes, arbitrárias, em uma série coerente, em algo que se possa compreender a partir de um princípio único ou de um conjunto coerente de princípios. Neste sentido, a sociologia postula que os agentes sociais não realizam atos gratuitos. A palavra gratuito remete, em parte à idéia de não-motivado, de

arbitrário: um ato gratuito é um ato do qual não podemos fazer sentido [...], um ato louco, absurdo, pouco importa, diante do qual a ciência social não tem nada a dizer, diante do qual só pode se omitir.

Finalmente, o sentido da ação não precisa ser necessariamente consciente para o ator que a realiza (onde Weber (1994) vê um “caso-limite” e não uma regra). Como brilhantemente observou Weber (1994, p. 13) ao apresentar sua teoria da ação, “a ação *real* sucede, na maioria dos casos, em surda semiconsciência ou inconsciência de seu ‘sentido visado’. O agente mais o ‘sente’, de forma indeterminada, do que o sabe ou tem ‘clara idéia’ dele [...]” A consciência, por parte do ator, das razões ou motivos subjetivos que o levam a agir da forma como age, não é necessária para que tal ação seja racional, mesmo que estejamos tratando da ação racional por fins, onde tal ação, propriamente dita, e não seu sentido, é necessariamente consciente. Em outras palavras, a “inconsciência” ou “semiconsciência”, a que se refere Weber, relaciona-se à consciência ou semiconsciência do sentido, por parte do ator, que orienta sua ação, e não à consciência ou semiconsciência da sua ação propriamente dita. Assim sendo, como pretende-se deixar convencionado desde já, quando neste trabalho existir referência ao sentido como “percebido”, “visto” ou “tido” pelo ator, não se estará tratando, necessariamente, de um processo consciente.

### 2.1.2 Sentido e *habitus* de Bourdieu

Neste ponto, e com o intuito de enriquecer o modelo de análise proposto no presente trabalho, torna-se possível relacionar o sentido, hora discutido a partir de Weber (1994), à noção de *habitus*, empregada por Bourdieu (2002, 2001). O *habitus* é, segundo Bourdieu (2002, 2001), uma disposição existente em certos sujeitos que, sob certos contextos sociais (campos), os impelem à uma certa interpretação do social e/ou à uma certa ação: “os *habitus* são princípios geradores de práticas distintas e distintivas [...] mas são também esquemas classificatórios, princípios de classificação, princípios de visão e de divisão e gostos diferentes [...]” (BOUDIEU, 2001, p. 22).

Tanto o *habitus* de BOUDIEU (2002, 2001) quanto o “sentido subjetivamente visado” de Weber (1994) são coisas imanentes ao indivíduo que age e/ou interpreta<sup>26</sup> e, portanto, são algo subjetivo, quer sua forma tenha sido modelada com maior ou menor intensidade pelo social simbólico, através da socialização e da experiência intersubjetiva.

<sup>26</sup> Aqui assume-se que a interpretação, por si mesma, já pode ser considerada uma ação.

Entretanto, o que justifica a associação da noção de *habitus* à noção de sentido, tal como discutida neste trabalho, é o fato de que, com a primeira, Bourdieu (2001) estende o potencial compreensivo da noção de “sentido subjetivamente visado” de Weber (1994), ao assumir formalmente sua essência parcialmente “determinada” (algo que Weber (1994) faz somente de forma implícita): “o *habitus* [...] é um corpo socializado, um corpo estruturado, um corpo que incorporou as estruturas imanentes de um mundo ou de um setor particular deste mundo, de um campo, e que estrutura tanto a percepção deste mundo como a ação neste mundo” (BOURDIEU, 2001, p. 144). Em suma, tanto Weber (1994) quanto Bourdieu (2001) presumem que o ator, quando dentro de uma relação, traz consigo um modelo de percepção e de ação, cognitivamente adquirido durante seu processo de interação social e socialização, que permite a ele perceber e agir com sentido.

Porém, como o sentido refere-se ao mundo do simbólico ou da representação (WEBER, 1994; COHN, 1994) e por isso depende, em parte, da interpretação singular que o sujeito faz deste mundo, ele pode ser mais “subjetivo” (no tocante ao caráter psicológico intrínseco ao sujeito), como parece ser o caso do sentido que orienta as ações afetivas ou emocionais de Weber (1994), ou mais “determinado” (no tocante a sua difusão social), como parece ser o caso do sentido que orienta as ações tradicionais ou por valores, também de Weber (1994).

Dito de outra forma, a percepção do sentido pelo sujeito pode depender mais ou menos da sua subjetividade intrínseca, em contextos sociais onde a coerção simbólica é mais ou menos presente. Reforçando, ações emotivas ou afetivas parecem ter um sentido mais particular para o ator que as executam do que as ações tradicionais, onde o sentido tende a ser mais compartilhado. De qualquer modo, o sentido nunca poderá ser totalmente compartilhado, sob a pena de levar a análise sociológica ao determinismo ou “mecanicismo” total, nem totalmente intrínseco ao sujeito, sob a pena de levá-la ao voluntarismo ou “psicologismo” total. A figura 1 (que se segue) pretende ilustrar estes dois elementos da percepção do sentido.

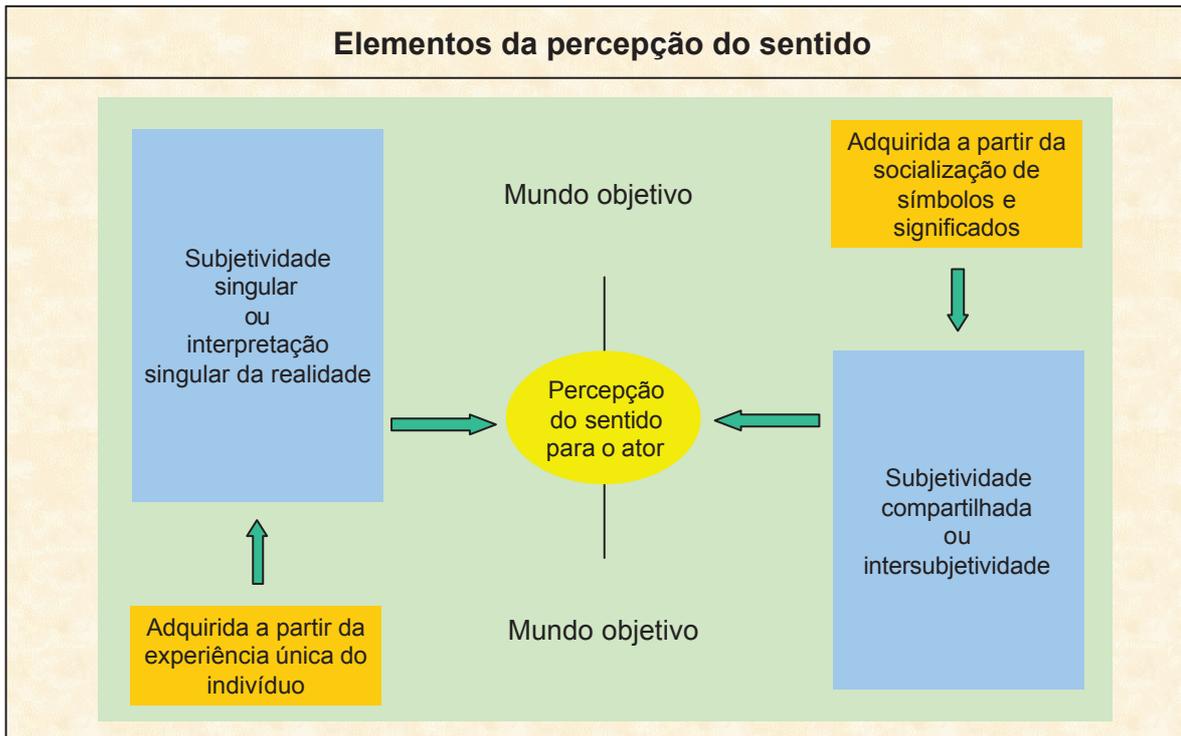


Figura 01 – Diagrama da percepção do sentido.

Assim sendo, a noção de sentido poder ser sintetizada como: **aquela “percepção”, em última instância individual, mais ou menos consciente para o sujeito que, em parte, dependendo de algo intrínseco ou singular a ele, e, em parte, dependendo também de uma maior ou menor determinação simbólica compartilhada, constitui a razão ou motivo de ser de dada ação para este sujeito, dentro de um certo contexto social e histórico, parte objetivo e parte representado.**

Em última análise, a “percepção” de sentido é, por si mesma, uma ação. Tal ação (“perceber” sentido) por sua vez, constitui tanto os motivos ou razões pelos quais o sujeito mantém sua participação em uma relação social já existente, quanto constitui os motivos ou razões pelos quais o sujeito “empreende” uma relação social ou “entrega-se” à outras empreendidas por terceiros. **O sujeito que “percebe”, “sente” ou “vê” sentido é um sujeito sempre ativo, por mais que não seja consciente.**

### 2.1.3 Sentido e legitimidade

Adicionalmente, e mais uma vez com o intuito de enriquecer o modelo de análise proposto neste trabalho, pode-se relacionar a noção de sentido, acima discutida, à noção de legitimidade.

Aqui entende-se legitimidade como um atributo que, embora possa ser partilhado por vários indivíduos pertencentes a um mesmo arranjo social, como ocorre no caso da legitimação do poder do Estado (LEVI, 1999), pertence, em última instância, ao ator social em sua individualidade. A legitimidade representa um senso de aprovação, merecimento ou confiança, que tal ator desenvolve sobre certa situação ou relação de dominação em que se encontra. Uma relação “percebida” como legítima para o ator, gera nele uma consciência de justiça, merecimento ou normalidade. Por outro lado, inconscientemente, uma relação “percebida” como legítima para o ator gera nele uma sensação de normalidade e procedência. Em outras palavras, a legitimidade pode aqui ser entendida como uma percepção positiva, portanto de concordância, gerada por um julgamento consciente ou inconsciente daquilo que poderia ser normalmente esperado, correto ou procedente (LEVI, 1999).

Desta forma, a legitimidade, assim como o sentido (acima discutido), são atributos que pertencem, em última instância, ao indivíduo que se relaciona em sociedade, embora possa ser compartilhado, de forma mais ou menos homogênea, por uma coletividade. Sendo assim, a legitimidade depende também de um nível mínimo de compartilhamento de símbolos e representações e de socialização de tais indivíduos, representada pela absorção de valores e normas sociais que delimitam e prescrevem, para eles, os limites do que pode ou não pode ser legítimo.

Se o sentido é aquela “percepção” subjetiva, mais ou menos determinada socialmente, mais ou menos autônoma, que permite ao ator “justificar” (consciente ou inconscientemente) seu envolvimento em dada relação de dominação, pode-se dizer que ele acaba por ser algo que legitima (consciente ou inconscientemente) tal relação para o sujeito nela envolvido. Sendo assim, poder-se-ia dizer que dado ator se envolve em dado processo de dominação, quer seja como dominado ou dominador, porque, uma vez não sendo objetivamente obrigado a fazê-lo, “sente” que tal envolvimento é coerente ou legítimo.

#### 2.1.4 Poder e sentido

Toda essa discussão sobre a noção de sentido, através do “sentido subjetivamente visado” (WEBER, 1994), *habitus* (BOURDIEU, 2002, 2001) e legitimidade, onde as idéias de Weber (1994) marcam fundamental presença, remete a outra peculiaridade do método weberiano que também é incorporada neste trabalho para efeitos de compreensão das relações de poder: sua “sociologia compreensiva”. A presente seção do proposto modelo de análise é

dedicada, então, a construção da ponte que liga a noção de sentido à compreensão do fenômeno do poder e, conseqüentemente, à compreensão do próprio fenômeno organizacional.

Para Weber (1994, p. 6), a tarefa da sociologia é “compreender interpretativamente as ações orientadas por um sentido”, pois, em última instância, é a partir desta compreensão que se pode explicar os fenômenos macrosociológicos (BOUDON e BOURRICAUD, 2000). Sem estender esta discussão, que já foi indiretamente iniciada na apresentação do proposto modelo de análise, torna-se pertinente apresentar uma passagem do texto de Weber (1994, p. 10) onde ele, ao comparar o método das ciências naturais ao método sociológico, levanta questões bastante interessantes sobre o modelo de explicação da realidade social:

[...] no caso das “formações sociais” (em oposição aos “organismos”), estamos em condições de realizar uma coisa que *ultrapassa* a simples constatação de conexões e regras (“leis”) funcionais e que está eternamente negada a todas as “ciências naturais” (no sentido do estabelecimento de regras causais para processos e fenômenos e formações da “explicação” dos processos particulares a partir dessas regras): precisamente a compreensão das ações dos *indivíduos* nelas envolvidos, enquanto que, ao contrário, *não* podemos “compreender” o comportamento, por exemplo, das células, mas apenas registrá-lo funcionalmente e determiná-lo segundo as *regras* às quais está submetido. Esta vantagem da explicação interpretativa em face da explicação observadora tem, entretanto, seu preço: o caráter muito mais hipotético e fragmentário dos resultados obtidos pela interpretação. Mas, mesmo assim, *esta* constitui precisamente o ponto específico do conhecimento sociológico.

Explicar o fenômeno do poder a partir do método compreensivo, em detrimento da explicação causal mecânica (tal como criticada por Weber (1994, p. 10)), significa admitir, através da consideração do sentido, que há uma porção de singularidade intrínseca ao sujeito na elaboração da sua ação. Em outras palavras, significa admitir que, por mais determinante e coercitivo que possa ser o mundo simbólico intersubjetivo, este determinismo nunca poderá ser total, graças a invariável existência desta porção mínima de singularidade que também conta na elaboração da ação do sujeito.

Como o mundo do simbólico é um mundo de representações do mundo objetivo (BOURDIEU, 2001), as representações que os indivíduos fazem deste mundo real passam, em parte, pela sua própria subjetividade intrínseca, mesmo que possam ser adquiridas também a partir da imposição social de valores e significados. Ilustrando este argumento, Boudon e Bourricaud (2000, p. 586), ao discorrerem sobre a noção de “tradição”, argumentam que

a concepção corrente da tradição, que destaca seus aspectos estritamente reprodutivos, deve [...] ser substituída por uma concepção que considere também os aspectos seletivos e, por conseguinte, avaliatórios, e sobretudo evolutivos [...]. Precisamente porque a tradição não é tratada como um “programa”, de que se deve realizar um número infinito de cópias, ela é susceptível de uma variedade de interpretações e comporta, pois, uma certa variabilidade – já que toda interpretação leva a marca distintiva do intérprete.

Em suma, **toda ação com sentido baseia-se, com maior ou menor intensidade, em uma “interpretação” pessoal e singular, consciente ou não, por parte do agente acerca da situação em que está envolvido.** É importante frisar, porém, que esta interpretação, apesar de singular e pessoal, não é uma interpretação totalmente livre no sentido de não criteriosa. Está sim restrita a uma gama de possíveis, definida pelas experiências cognitivas já vividas pelo ator em outras ocasiões, especialmente aquelas que venham fornecer-lhe modelos contestatórios (de não reforço) sobre os valores, crenças, ideologias e tradições que o circulam.

Assim, explicar o fenômeno do poder a partir do método compreensivo não implica, por outro lado, assumir que a ação humana é totalmente autônoma. Deve-se então procurar um equilíbrio entre as premissas do determinismo e do voluntarismo. Como observam Boudon e Bourricaud (2000, p. 399), “os *etnometodólogos* mostram muito oportunamente que os papéis sociais não se reduzem a uma lista de procedimentos. São objeto de uma interpretação por parte dos atores, que acrescentam detalhes e improvisações ao texto”.

Segundo os mesmo autores, a sociologia de Weber permite uma análise consistente da realidade sem, entretanto, abusar da premissa voluntarista ou, por outro lado, da premissa determinista de pesquisa:

o fato de somente as ações elementares dos indivíduos serem capazes de explicar os fenômenos macrosociológicos não quer dizer que elas sejam produto do “livre arbítrio” ou de uma liberdade concebida como absoluta [...]. No pólo oposto, tampouco se poderia concebê-la como simples efeito de um condicionamento produzido pelas “estruturas sociais” (BOUDON e BOURRICAUD, 2000, p. 2-3).

Com base nestas observações, pensar no poder a partir do método ora discutido, implica assumir que os indivíduos se envolvem em relações de subordinação não somente porque outros indivíduos utilizam-se habilmente de meios e estratégias que visam subordiná-los mas, antes disso, porque os que estão subordinados vêem sentido nesta relação. Nesta

direção, restaria ao investigador preocupado em compreender as relações de poder, identificar a orientação deste sentido, ou sua racionalidade específica.<sup>27</sup>

Neste ponto da discussão um pequeno parêntese se faz necessário acerca da opção metodológica adotada neste trabalho para a investigação do poder. Uma vez que a análise do poder através do sentido e da compreensão da ação levam, em última instância (COHN, 1994),<sup>28</sup> à uma análise individualista metodológica do fenômeno, torna-se necessário discutir um pouco mais a fundo este método. Para tanto, seguindo-se a análise de Boudon e Bourricaud (2000), propõe-se dividir a discussão sobre o método individualista em duas partes: o método individualista propriamente dito, de um lado, e as premissas ou postulados individualistas de pesquisa, de outro.

De maneira geral, Boudon e Bourricaud (2000, p. 289) afirmam que

[...] se trata de uma metodologia individualista quando a existência ou a orientação de um fenômeno P, ou a relação entre um fenômeno P e um fenômeno P' é explicitamente analisada como uma consequência da lógica do comportamento dos indivíduos implicados por esse ou esses fenômenos.

Em outro lugar, não necessariamente atrelado ao individualismo metodológico, está, como argumentam os mesmos autores, a premissa ou postulado individualista. Tal premissa, ainda segundo Boudon e Bourricaud (2000), supõe que os indivíduos são autônomos uns em relação aos outros e todos em relação a estrutura social, no que diz respeito a suas ações.<sup>29</sup>

Boudon e Bourricaud (2000, p. 290), que declaradamente apoiam a utilização do método individualista em todas as ciências sociais, argumentam que o emprego deste método não implica, necessariamente, na utilização do postulado individualista: “é verdade que a ação individual está sujeita a coerções sociais: raramente se pode agir conforme a própria fantasia”. Da mesma forma, Weber (1994, p. 11) defende que “[...] cabe eliminar o equívoco de que um *método* ‘individualista’ significa uma *valoração* individualista (em *qualquer* sentido) [...]”.

Explicar o poder através do individualismo metodológico é explicar tal fenômeno a partir da análise da ação dos indivíduos ou, como prefere Weber (1994), é compreender as razões ou motivos que levam os indivíduos a agirem de dada maneira, em dado momento e contexto social e histórico. Em outras palavras, é compreender porque os indivíduos agem como agem, o que não implica assumir que tais indivíduos agem somente motivados

<sup>27</sup> Como será discutido no próximo capítulo, a racionalidade é a orientação da ação que qualifica o sentido.

<sup>28</sup> Embora segundo Freund (1987) e Boudon e Bourricaud (2000), o “átomo” da análise sociológica weberiana seja a ação do sujeito em sociedade, seu método não descarta a existência de um sentido compartilhado, porém não absolutamente compartilhado, por vários sujeitos em uma sociedade ou arranjo social.

<sup>29</sup> Neste trabalho, premissa individualista e premissa voluntarista são tratadas como sinônimos.

intrinsecamente, nem, por outro lado, somente determinados socialmente. Como explicam Boudon e Bourricaud (2000, p. 3) “para compreender [...] uma ação individual, é sem dúvida necessário, em geral, dispor de informações sobre a socialização do indivíduo”.

Além disso, compreender a ação do sujeito passa, como propõe Weber (1994), por compreender o sentido que tal ação pode ter para tal sujeito o que, por sua vez, implica em um mínimo de subjetividade compartilhada ou socializada.

Portanto, se o método aqui adotado é identificado como método individualista, é importante deixar esclarecido que não se trata, assim, de um individualismo metodológico “carregado” das premissas individualistas ou voluntaristas de pesquisa, ao nível daquele encontrado na teoria dos jogos, como critica Bourdieu (2001). Trata-se, sim, de um individualismo metodológico que não despreza as restrições sociais a que o ator está sujeito, bem como a importância dos processos cognitivos e de significação, quando se propõe a analisar as motivações, razões ou sentido da ação de tal ator. Como colocam Boudon e Bourricaud (2000, p. 291) “[...] para explicar a ação de um indivíduo, em geral é necessário determinar os dados estruturais e institucionais que delimitam o campo de ação em que ele se move, assim como os efeitos da socialização a que foi exposto e os recursos de que dispõe”.<sup>30</sup>

Adicionalmente, ainda segundo Boudon e Bourricaud (2000), da mesma forma que é equívoca a associação automática entre o método individualista e a premissa do individualismo na pesquisa, não se pode associar, automaticamente, o método individualista com a premissa do utilitarismo, ao contrário do que possa parecer para quem está envolvido no dia-a-dia da pesquisa no campo dos estudos organizacionais. Assim, não há uma relação direta e necessária entre o individualismo metodológico e a racionalidade instrumental, como defendem Boudon e Bourricaud (2000, p. 291) na seguinte transcrição:

importa ainda observar que, se o princípio do individualismo metodológico parece ser de aplicação geral nas ciências sociais, não implica absolutamente que o próprio modelo do *homo economicus* racional, calculista e utilitarista seja geral. É verdade que os economistas se apoiam em geral no princípio do individualismo metodológico e na axiomática do indivíduo racional resumida pela expressão *homo economicus*. **Entretanto os dois elementos não estão necessariamente ligados**.<sup>31</sup>

De fato, o individualismo metodológico deve ser visto como algo independente da racionalidade instrumental, devido ao fato de que esta última é apenas uma, dentre muitas

<sup>30</sup> Embora neste trabalho partilhe-se da opinião de Boudon e Bourricaud (2000), hora exposta, que delinea uma separação entre o método individualista e a premissa individualista de pesquisa, reconhece-se aqui que historicamente ambos vêm muitas vezes sendo utilizados de forma conjugada, o que permite vê-los como tal.

outras, orientações possíveis que uma ação com sentido pode assumir.<sup>32</sup> Desta forma, como propõem Boudon e Bourricaud (2000), o método individualista não deve restringir-se apenas à compreensão das ações orientadas por fins, mas pode ser estendido à investigação de todas outras formas de orientação que podem caracterizar as ações dos indivíduos.

Retornando à discussão sobre o método compreensivo, tal como discutido por Weber (1994, p. 10), é necessário apontar também algumas de suas restrições quando aplicado à análise do poder.

Como já discutido, pouco antes, o método compreensivo presume que os atores, ao agirem com sentido, o fazem de acordo com interpretações relativamente livres acerca da sua situação. Assim, agindo com sentido eles não agem exclusivamente determinados socialmente, restando-lhe esta parcela de subjetividade intrínseca.

É justamente por não se ater às situações e contextos onde os indivíduos agem de forma determinada que o método compreensivo está sujeito a algumas restrições quando aplicado à análise do poder. Embora o determinismo social total seja apenas um caso-limite na teoria, há relações de poder caracterizadas por um determinismo objetivo, ou seja, real e não simbólico (como será discutido logo adiante).

Além da relativa perda de precisão, destacada pelo próprio Weber (1994, p. 10) ao comparar o método compreensivo ao método determinista das ciências naturais,<sup>33</sup> este primeiro falha ao desconsiderar as eventuais determinações objetivas da ação. Se, como argumenta Bourdieu (2001), os indivíduos vivem em dois mundos, o da realidade objetiva (“estrutura objetiva”) e o do simbólico (“estrutura cognitiva”), o método compreensivo, quando aplicado à apreensão do fenômeno do poder em circunstâncias estritamente objetivas, em nada pode superar a explicação causal (mecânica), já que neste mundo real há pouco espaço para a ação subjetivamente singular (o que Motta (1986) chama de “mortificação do eu”)<sup>34</sup>. Neste contexto específico, onde a “realidade” organizacional tende a ser demasiadamente objetiva, como parece ser o caso das “instituições totais”, tais como prisões e manicômios (MOTTA, 1986), mas não somente delas, já que na linha de produção seriada a disposição das ferramentas e a velocidade das esteiras determinam a ação do empregado, o método

---

<sup>31</sup> Itálico da edição consultada, negrito nosso.

<sup>32</sup> A discussão sobre a ação e sobre as diversas orientações que ela pode assumir será retomada em maior profundidade na próxima seção deste capítulo.

<sup>33</sup> Weber (1994, p. 10) expressa assim aquilo que entende-se aqui por “perda de precisão”: a possibilidade de compreensão ou a “[...] vantagem da explicação interpretativa em face da explicação observadora tem, entretanto, seu preço: o caráter muito mais hipotético e fragmentário dos resultados obtidos pela interpretação”.

<sup>34</sup> Como Motta (1986) procura deixar claro na sua análise crítica das organizações, a “mortificação do eu” não ocorre somente através de vias objetivas. Um trabalho deliberado de homogeneização simbólica, ou seja,

compreensivo tende a igualar-se ao método causal na medida em que o sentido “percebido” tende a ser “objetivo” (COHN, 1994).

Para efeitos da análise do poder, assumir a eventual existência de um “sentido objetivo” em certas relações ou, em melhores palavras, assumir que certas relações tomam forma sem que os sujeitos estejam agindo com sentido (subjetivo), não implica assumir que em relações desta natureza não há poder. Menos ainda, não implica assumir que ações de natureza objetivamente determinada sejam ações sem sentido explicativo para o observador, ações loucas, disparatas, desmotivadas ou gratuitas como observou Bourdieu (2001). O observador ainda pode, aqui, explicar o motivo ou a razão de ser da ação do sujeito. Porém, observando tal ação, muito provavelmente constatará que sua motivação é totalmente determinada extrinsecamente e, desta forma, trata-se de uma ação sem orientação pelo sentido percebido pelo sujeito. Assim, como a adesão à relação de poder não depende, neste caso, em nada do que pertence ao intrínseco do sujeito, este último não pode mais “percebe-la” como coerente ou legítima; ela é apenas dada. Para o observador, no lugar da interpretação das razões subjetivas (conscientes ou inconscientes, compartilhadas em maior ou menor grau pelos outros sujeitos) que, em parte, levam tal sujeito a agir como ele age, há agora uma simples e única relação causal determinista que explica, exclusivamente pelo lado de fora do sujeito, a razão da sua ação.

Se o mundo do simbólico se subdivide em um mundo onde os significados são mais ou menos compartilhados coletivamente, ou seja, são mais ou menos impostos pelo social, e outro mundo onde os sujeitos “criam”, a partir de uma relativa autonomia, significados particulares sobre o mundo real (BOURDIEU, 2001), no mundo objetivo (real), os sujeitos estão expostos tanto às restrições que advêm da distribuição física das pessoas e das coisas na estrutura objetiva (BOURDIEU, 2001) quanto à própria constrição objetiva que a ação pontual dos outros sujeitos pode gerar na sua conduta. Este último parece ser o caso da ação violenta, apoiada sobre o uso de força física ou ameaça à integridade física do sujeito.

Lukes (1980, p. 47), que sugere uma abordagem “significativa” para a compreensão do poder, argumenta que “[...] dentro de um sistema caracterizado por um total determinismo estrutural, não haveria lugar para o poder”.<sup>35</sup> Entretanto, embora neste trabalho concorde-se e, mais do que isso, também adote-se uma abordagem significativa para a compreensão do poder, tal como proposto por Lukes (1980), parte-se aqui de uma concepção preliminar de

---

inserção de valores, crenças e normas sociais idênticas e inquestionáveis nos indivíduos, também pode acarretar em uma neutralização das singularidades e da diversidade.

<sup>35</sup> A proposta de Lukes (1980) será retomada em maiores detalhes na seção que aborda o poder simbólico, mais ao final do trabalho.

poder onde este é tudo aquilo que, presente na relação social, modela (conserva, altera ou determina, mesmo que de maneira incidental, inconsciente ou involuntária) a conduta individual dos atores em tal relação e contexto social.<sup>36</sup> A partir desta abordagem preliminar, tanto as restrições quanto as contrições presentes no mundo objetivo devem também ser vistas como componentes da relação de poder, além das restrições e constrações simbólicas. Pois, como a pouco argumentou-se, elas efetivamente modelam (através da determinação real) a ação dos sujeitos.

Ignorar esta dimensão objetiva, que pode apresentar-se de forma mais ou menos determinante nas relações de poder, significa abrir mão da análise do fenômeno em certos tipos de organização, como nas prisões e linhas de produção seriada, bem como em certos tipos de relação pontual, como nas relações de violência e força física, armada ou bélica. Significa também, a exemplo do que explicitamente faz Lukes (1980, p. 47), supor que não há poder onde os atores não tem a possibilidade de agir de forma diferente do como o fazem. Seguindo este raciocínio acaba-se por entender que não pode haver poder onde não há representação simbólica da realidade e, assim, só pode existir poder que se baseie no simbólico.

Além disso, e ainda mais importante, os indivíduos (ou grupos) detentores do poder utilitário freqüentemente tem a capacidade de, em certos contextos organizacionais, manipular não somente as opiniões e os meios simbólicos e ideológicos sob os quais agem os subordinados, como também têm a capacidade de manipular a própria estrutura objetiva onde se dão suas interações e ações. Consequentemente, a depender da situação em análise, as estruturas objetivas não são necessariamente dadas e imutáveis, a exemplo das próprias estruturas simbólicas que, como defende Bourdieu (2001), também podem ser alteradas.

Em suma, entende-se aqui que a estrutura objetiva está presente, de forma mais ou menos determinante, em todas as relações sociais, independentemente de existir simbolicamente para o indivíduo ou para a coletividade que sob ela se encontra. Porém, a depender do contexto ou natureza da organização ou relação social em questão, tais estruturas serão mais ou menos relevantes para a compreensão do poder.

---

<sup>36</sup> Vide a introdução deste trabalho para um detalhamento desta posição metodológica.

## 2.2 Racionalidade como orientação da ação com sentido

A racionalidade pode ser entendida, a partir de Weber (1994, 2002), como aquilo que qualifica o sentido da ação social. Em outras palavras, pode ser entendida como a forma ou a orientação que a ação com sentido assume.

Ao discutir a ação social, Weber (1994, p. 15) argumenta que esta pode ser orientada:

[...] [1] *de modo racional referente a fins*: por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando estas expectativas como “condições” ou “meios” para alcançar *fins* próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, com sucesso; [2] *de modo racional referente a valores*: pela crença consciente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto e *inerente* a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado; [3] *de modo afetivo*, especialmente *emocional*: por afetos ou estados emocionais atuais; [4] *de modo tradicional*: por costume arraigado.

Isso significa dizer que, de acordo com Weber (1994), o motivo ou razão de ser de dada ação e conseqüentemente (como será visto na próxima seção) de dada relação social, pode ser encontrado não somente na satisfação do interesse utilitário mas, igualmente, na prática tradicional ou costumeira na qual o ator se insere, na carga e teor dos valores que o ator recebeu no seu processo de socialização e que, diante de uma situação corriqueira, despertam sentidos de obrigação, ou mesmo em manifestações emocionais pontuais, que fazem mais sentido para o ator específico que nela se envolve e menos sentido para a coletividade dos atores.

Além destes quatro tipos ideais de ação social de Weber (1994), **onde apenas um prescreve o utilitarismo**, vale a pena destacar ainda a “racionalidade prática”, descrita por Bourdieu (2001), visto a grande abrangências explicativa que ela pretende ter.

Bourdieu (2001, p. 164), a partir de uma crítica aberta ao utilitarismo, procura apresentar uma teoria da ação baseada na “razão prática”:

a teoria da ação que proponho (com a noção de *habitus*) implica em dizer que a maior parte das ações humanas tem por base algo diferente da intenção, isto é, disposições<sup>37</sup> adquiridas que fazem com que a ação possa e deva ser interpretada como orientada em direção a tal ou qual fim, sem que se possa, entretanto, dizer que ela tenha por princípio a busca consciente deste objetivo [...].

Em outra passagem esclarecedora do seu texto, Bourdieu (2001, p. 143) questiona-se:

uma conduta humana tem sempre como objetivo, como finalidade, o resultado que é o fim, no sentido do termo, desta conduta? Acho que não. Então, que relação bizarra é essa, com o mundo social ou natural, na qual os agentes visam certos fins sem colocá-los como tais? Os agentes sociais que tem o sentido do jogo, que incorporam uma cadeia de esquemas práticos de percepção e de apreciação que funcionam, seja como instrumento de construção da realidade, seja como princípio de visão e de divisão do universo no qual eles se movem, não tem necessidade de colocar como fins os objetivos de suas práticas. Eles não são como *sujeitos* diante de um objeto (ou menos ainda, diante de um problema) que será constituído como tal por um ato intelectual de conhecimento [...].

Bourdieu (2001, p. 143) insiste, apoiado na noção de *habitus*, no caráter inconsciente ou semiconsciente que o sentido da ação pode ter para o ator: “à redução ao cálculo consciente, oponho a relação de cumplicidade ontológica entre o *habitus* e o campo. Entre os agentes e o mundo social há uma relação de cumplicidade infra-consciente, infra-lingüística”. Para Bourdieu (2001, p. 146), “substituir uma relação prática de pré-ocupação, presença imediata de um por vir inscrito no presente, por uma consciência racional, calculista, que se coloca objetivos como tais, como possíveis, é abrir espaço para a questão do cinismo [...]”.

A proposta apresentada por Bourdieu (2001), além de contrapor-se abertamente à racionalidade utilitária, tem a pretensão de não cair também nas malhas do determinismo mecânico. Desta forma, como exemplifica o autor,

[...] os agentes sociais, alunos que escolhem uma escola ou uma disciplina, famílias que escolhem uma instituição para seus filhos, etc., não são partículas submetidas a forças mecânicas, agindo sob a pressão de *causas*, nem tampouco sujeitos conscientes e conhecedores, obedecendo a *razões* e agindo com pleno *conhecimento de causa*, conforme acreditam os defensores da *Rational Action Theory* [...]. Os “sujeitos” são, de fato, agentes que atuam e que sabem, dotados de um *senso prático* [...], de um sistema adquirido de referências, de princípios de visão e de divisão (o que comumente chamamos de gosto), de estruturas cognitivas duradouras [...] e de esquemas de ação que orientam a percepção da situação e a resposta adequada. O *habitus* é essa espécie de senso prático do que se deve fazer em dada situação [...]” (BOURDIEU, 2001, p. 41-42).

Por ser a racionalidade uma qualificação da ação com sentido, nenhuma das formas de orientação da ação, apresentadas acima, deve ser associada total e exclusivamente à premissa do determinismo ou do voluntarismo de forma polar. Isso porque, como já argumentado na discussão sobre o sentido, da mesma forma que uma ação cuja premissa seja o determinismo

---

<sup>37</sup> Por “disposições” aqui pode-se ler *habitus*.

total não pode ser caracterizada como uma ação com sentido para o ator, isso vale também para uma ação que tenha como premissa o voluntarismo total já que, neste caso, não existem referências sociais externas a este ator que sirvam como balizadores do possível. **Toda ação com sentido para o ator que age encontra-se, de uma forma ou de outra, entre os pólos opostos do voluntarismo e do determinismo.**

Assim sendo, uma ação racional-instrumental não assume, necessariamente, a premissa do voluntarismo ou individualismo total, da mesma forma que uma ação tradicional não assume, necessariamente, a premissa do determinismo total, ambas sob pena de se tornarem ações sem sentido.

É Bourdieu (2001) quem explicitamente defende que a origem da racionalidade, como forma ou orientação que a ação com sentido assume, não deve ser buscada somente olhando-se para o interior dos sujeitos, para sua “natureza”, mas sim olhando-se também para a própria história das estruturas (campos) sob as quais estes sujeitos se encontram.

Embora a racionalidade se manifeste através da ação do sujeito, ela é também produto da história da estrutura (objetiva e simbólica) sob a qual encontra-se tal sujeito (BOURDIEU, 2001). Em suma, se a ação humana pode moldar o meio social onde inserem-se os sujeitos, o meio social também pode moldar a ação humana na medida em que ele se altera, tanto objetivamente quanto simbolicamente (BOURDIEU, 2001). Como argumentam Boudon e Bourricaud (2000), há uma relação de “causalidade circular” entre a ação e a estrutura que não permite considerar nem uma nem outra como “primeira” na ordem explanatória dos fenômenos sociais.

### 2.2.1 Notas sobre a racionalidade instrumental

Embora nem todas as formas de orientação da ação com sentido possam ser consideradas, por si mesmas, “racionais”, na acepção lógica que o termo prescreve, mas somente quando comparadas umas as outras (WEBER, 1994, 2002), a ação racional utilitária, ou seja, aquela que se orienta logicamente para a consecução deliberada e consciente de um fim através do cálculo utilitário de conseqüências, deve ser vista somente como mais uma, dentre outras orientações possíveis da ação com sentido (WEBER, 1994; COHN, 1994).

Segundo Boudon e Bourricaud (2000, p. 455), “em sociologia, os conceitos *Zweckrationalell* (Weber: racional em relação aos fins), *ação lógica* (Pareto), *instrumental*

(Parsons), *Wozu-Motive* (Schütz) são praticamente sinônimos e designam uma ação que utiliza meios adequados aos fins procurados”.

De acordo com Freund (1987, p. 81), tal ação se caracteriza por ser uma “[...] conduta que, uma vez fixado o fim, segundo reflexão madurecida, escolhe os meios mais apropriados levando em conta conseqüências previsíveis, capazes de acompanhar o desenrolar da ação”.

Weber (1989, p. 15) define a ação racional referente a fins como uma ação social específica (dentre outras possíveis) determinada “[...] por expectativas quanto ao comportamento de objetos do mundo exterior e de outras pessoas, utilizando estas expectativas como ‘condições’ ou ‘meios’ para alcançar *fins* próprios, ponderados e perseguidos racionalmente, como sucesso”<sup>38</sup>. Desta forma, em concordância com a racionalidade instrumental discutida por Guerreiro Ramos (1989), a ação humana baseia-se, neste caso, no cálculo utilitário de conseqüências.

Serva (1992, p. 32), parafraseando Ramos, argumenta que a

razão baseada no cálculo utilitário de conseqüências dos atos humanos [...] conduz a um agir onde todos os meios são subordinados a determinados fins, relacionados a eficiência e a eficácia [...]. Tal concepção de racionalidade, identificada com o produtivismo, desvaloriza o pensamento ético e a ação afetiva [...].

Para Godbout (1998) a racionalidade instrumental é um modelo que contém duas variantes principais:

1<sup>a</sup>) preferências, que para o autor podem representar os interesses, valores, fins, necessidades ou paixões dos sujeitos e, o que é mais importante segundo o autor,

2<sup>a</sup>) a noção de otimização, que é por ele entendida como a forma que o “[...] indivíduo toma suas decisões uma vez conhecidas, determinadas, suas preferências” (GODBOUT, 1998, p. 1).

Segundo este autor, a otimização é um conceito central no modelo da racionalidade instrumental que inclusive o “[...] diferencia de quase todas as outras posturas teóricas em Sociologia” (Coleman e Fararo, 1992, p. XI citados por GODBOUT, 1998, p. 1).

Bourdieu (2001), acrescenta que a racionalidade instrumental implica em uma necessária separação entre o ator (sujeito) e o objetivo, meta, ou “problema” (objeto) por ele perseguido. Esta racionalidade indica, segundo Bourdieu (2001), ações pautadas em “projetos” que colocam o futuro como “futuro desejado”. Para o autor, na visão utilitarista:

---

<sup>38</sup> Itálico da edição consultada, negrito nosso.

[...] os agentes<sup>39</sup> são tratados como se fossem movidos por ações conscientes, como se colocassem conscientemente os objetivos de sua ação e agissem de maneira a obter o máximo de eficácia com o menor custo [...]. Em uma palavra, acredita-se que o princípio da ação é a compreensão clara do interesse econômico e seu objetivo o lucro material, conscientemente buscado por meio de um cálculo racional (BOURDIEU, 2001, p 142).

Resumindo este pequeno debate pode-se extrair um elemento essencial que caracteriza a racionalidade instrumental: a subordinação *estratégica* (não no sentido que BOURDIEU atribui à palavra)<sup>40</sup> dos meios aos fins, expressa pelo cálculo utilitário empreendido pelos atores com vistas à obtenção otimizada (eficiente e eficaz) do objetivo, meta, ou projeto futuro externo a eles próprios.

Entender que em certas ocasiões os indivíduos agem de forma racional-instrumental não implica, em nenhuma hipótese, presumir que os indivíduos agem de forma totalmente voluntária ou individualista. Pois, como argumentado na seção anterior neste capítulo, a ação racional orientada a fins, assim como as demais orientações que a ação com sentido pode adquirir, é, em primeiro lugar, uma ação com sentido percebido pelo ator. Desta forma combina, na percepção do sentido, elementos intrínsecos e extrínsecos ao indivíduo.

A ação racional referente a fins (WEBER, 1994), a exemplo das outras ações orientadas pelo sentido, depende justamente da “percepção” de sentido por parte dos atores. Esta percepção é, em certa medida, construída pelo contexto social, histórico e simbólico sob o qual encontram-se tais atores (BOURDIEU, 2001). Em outras palavras, a ação instrumental tem sentido para o ator na medida em que este foi socializado, educado e/ou cresceu em um contexto social e histórico que valoriza a ação estratégica, calculista e movida por objetivos. Assim sendo, a ação racional-instrumental depende também da existência de certos significados sociais compartilhados e não somente da iniciativa voluntária e autônoma de um sujeito “empreendedor”. O próprio “empreendedorismo”, visto sob este prisma, já é um valor social inculcado nos atores de alguma forma, o que certamente inclui o processo de educação, que subsidia a ação racional-instrumental na medida em que possibilita e estimula a percepção

<sup>39</sup> Bourdieu (2001), quando utiliza o termo “agente”, não se refere, necessariamente, aos “agentes do poder” mas sim simplesmente aos atores sociais. Vide nota número 47.

<sup>40</sup> De fato, uma leitura mais atenta de “Razões práticas” permite ver que Bourdieu (2001) dá outro sentido à noção de estratégia, bem como à noção de jogo e mesmo à noção de lucro. Sobre a estratégia, Bourdieu (2001) nos diz que ela não precisa ser necessariamente algo consciente para o ator e, conseqüentemente, não implica, necessariamente, no cálculo utilitário de conseqüências. Para Bourdieu (2001) a estratégica pode estar incorporada na prática das atividades corriqueiras, constituindo um modo de ação infra consciente para o ator e independente da sua articulação estratégica deliberada. A compreensão da ação racional-utilitária, entretanto,

do seu sentido. Ser uma pessoa objetiva, racional, estratégica, capaz de estabelecer e atingir eficazmente metas conscientes no trabalho e na vida, são valores característicos de um contexto social específico (moderno e ocidental), mais ou menos imposto aos sujeitos, que valoriza o sucesso pessoal e estimula o estabelecimento do interesse utilitário.

Para Weber (2002), a ascensão da racionalidade por fins, como orientação da ação com sentido, está relacionada a uma mudança maior no sistema de referências sociais caracterizada pelo “desencantamento do mundo”. O “desencantamento do mundo” pode ser entendido, de forma sintética, como o processo através do qual os valores tradicionais e religiosos, que historicamente orientavam a ação das pessoas em sociedade, vão dando progressivamente lugar aos valores racionais, pragmáticos e objetivos na orientação de tais ações. A necessidade de fixação de objetivos para ação, as noções populares de que “ninguém faz nada de graça” ou de que ninguém faz nada sem esperar ganhar “vantagem”, são indicadores desta racionalidade presente no cotidiano.

Para Guerreiro Ramos (1989), que investiga uma sociedade já marcada pela cristalização da racionalidade instrumental, as fronteiras que delimitam os espaços onde a conduta é predominantemente racional-instrumental devem ser bem delimitadas e fixadas para que esta forma de conduta não venha dominar as demais esferas da vida humana onde a instrumentalização das relações sociais ainda não predomina.

Ambos autores, Ramos (1989) e Weber (2002), vêem na racionalidade instrumental um modelo de conduta humana que pertence, particularmente, a um momento específico e recente na história da humanidade, caracterizado de forma mais intensa a partir do desenvolvimento do capitalismo no ocidente, e que pode hoje ser encontrado predominantemente em uma esfera também específica das relações sociais, a esfera do mercado. Ramos (1989) vê na esfera do mercado o local por excelência da racionalidade instrumental e teme pela expansão desta lógica para além das suas fronteiras. Além disso, ainda segundo Ramos (1989), o maior risco que se corre na pesquisa social é considerar este modelo pontual e transitório de ação humana como um modelo universal e definitivo.

Finalmente, com o intuito de afastar definitivamente a impressão de que a ação racional por fins (WEBER, 1994) se desenvolve em uma situação onde os sujeitos são autônomos, basta observar o quão importante é o contexto social na própria idealização dos fins perseguidos por estes sujeitos (BOURDIEU, 2001; BOUDON e BOURRICAUD, 2000).

---

exige que se entenda a noção de estratégia no seu sentido mais convencional, ou seja, como algo que necessita de um mínimo de reflexão consciente e deliberada.

Os fins, que orientam a ação racional-instrumental, nunca “surtem” espontaneamente na mente dos atores sociais, como um produto exclusivo das suas vontades e desejos. Ao contrário, eles normalmente refletem, em parte, o contexto social, simbólico e também objetivo, no qual estão inseridos tais atores (BOURDIEU, 2001). Em outras palavras, segundo Bourdieu (2001), os atores que agem orientados para a consecução de fins o fazem perseguindo objetivos impostos (objetivamente) ou sugeridos (simbolicamente) pelo próprio contexto social onde se encontram. Assim, os fins desejados pelos atores estão relativamente posicionados dentro de uma gama de possíveis, disponível à eles em função do seu *habitus*.

Além disso, a operacionalização da ação racional-instrumental frequentemente leva em conta valores morais e sociais já interiorizados pelos indivíduos e somente ocorre de forma totalmente “racional” em “casos-limite” (WEBER, 1994; FREUND, 1987). Como resume Freund (1987, p. 81), “a atividade racional por finalidade é, pois, um caso limite teórico, que não exclui, em certos níveis, relações com a racionalidade por valor”.

É, pois, dentro da própria obra de Weber que se pode achar um dos exemplos mais emblemáticos de “fusão” entre estas duas racionalidades (por fins e por valores). Em “Ética protestante e o espírito do capitalismo”, Weber (2002) argumenta que a obrigação moral, existente no corpo ético do capitalismo, de honrar as dívidas e ser pontual e honesto, é um elemento básico e fundamental para a existência do utilitarismo econômico. São “virtudes”, segundo a análise de Weber (2002), sem as quais o sistema não se suportaria. De fato, o que seria do utilitarismo econômico sem a existência desses elementos valorativos que, segundo Weber (2002), o sustenta? O que seria do capitalismo sem o respeito à propriedade privada? O que seria do capitalismo sem este “embricamento” de racionalidades?

De certo, a busca do dinheiro pelo dinheiro não faria sentido algum para os sujeitos se não fosse sua relação com a virtude, com a obrigação e com a salvação divina (WEBER, 2002). Assim, Weber (2002) argumenta que o próprio “interesse” de se acumular mais e mais capital, característico do *ethos* capitalista é, para o sujeito que nele se encontra, uma obrigação moral que guarda relação com seus preceitos religiosos.

Em última análise, o utilitarismo econômico observado por Weber (2002) vai até um ponto onde, necessariamente, esbarra em fundamentos valorativos e/ou morais que o sustenta. Mais do que isso, tal utilitarismo perde seu sentido se tais obrigações morais ou valorativas forem sacadas. Se, junto ao “interesse” de acumular capital através da exploração do trabalho não existisse o senso de respeito a propriedade privada, a honestidade, e a honra às dívidas, a ação racional instrumental pura, no seu modelo ideal, conduziria os atores à ações “criminosas”.

A próxima (e última) seção deste capítulo irá se preocupar fundamentalmente com a ponte entre a ação social com sentido e a relação social. A relação entre estas duas noções é de fundamental importância para a compreensão do poder nas organizações e, conseqüentemente para a compreensão das próprias organizações, na medida em que as últimas são aqui vistas como conjuntos de relações sociais.<sup>41</sup>

### 2.3 Relação social

Neste trabalho, onde o poder é tido como característica das relações sociais (CLEGG, 1989, 1996; STOPPINO, 1999; BOUDON e BOURRICAUD, 2000) e não somente como um recurso ou ferramenta “empregada” estrategicamente por indivíduos (ou grupos) para consecução de metas, torna-se necessário precisar um pouco mais o que entende-se por tais relações, visto que, como discutido na introdução, estas são o “local” absoluto do fenômeno do poder.

Weber (1994), no mesmo texto onde aborda a “ação”, introduz também um conceito de “relação social”. Tal conceito é apresentado de forma sintética por dois comentadores da sua obra, Boudon e Bourricaud (2000, p. 173), como “o comportamento de vários indivíduos na medida em que [...] o de uns se pauta pelo dos outros”.

Assim, como argumenta oportunamente outro comentador da obra de Weber, Freund (1987, p. 92), “sem o mínimo de reciprocidade, não poderia haver relação social nem orientação significativa de um comportamento”.

Entretanto, continua Freund (1987, p. 92),

isso não quer dizer que todos os que participam de uma relação social lhe dão exatamente o mesmo conteúdo significativo [...]. Por outras palavras, a reciprocidade nas condutas não é sinônimo de reciprocidade no sentido a dar à relação social [...]. Uma relação social que repouse em atitudes inteiramente idênticas para uma e outra parte quanto à reciprocidade do sentido não passa de um caso limite.

A percepção relativamente diferenciada de sentido por atores que compõe uma mesma relação social é possível pois, como argumentado na seção que trata sobre o sentido, parte da percepção deste depende, invariavelmente, de uma menor ou maior parcela de subjetividade intrínseca e singular ao ator.

---

<sup>41</sup> Vide a introdução deste trabalho para um aprofundamento deste posicionamento.

A “reciprocidade” de que fala Weber (1994) ao apresentar sua concepção de “relação social”, diz respeito à reciprocidade quanto a existência mútua de sentido para ambos atores envolvidos em uma relação, não importando a sua orientação específica. Dito de outra forma, não pode existir relação social para Weber (1994) onde os atores envolvidos não vejam sentido na sua ação de estar associado ou de se associar a outros.

Assim sendo, poder-se-ia dizer sinteticamente que a “relação social”, no entendimento que se pretende dar neste trabalho, é nada mais nada menos que um tipo específico de ação social **com sentido**, precisamente **a ação de relacionar-se com os outros**. Preocupar-se com a relação social, no contexto metodológico weberiano aqui adotado, é preocupar-se em compreender os motivos ou razões que levam os indivíduos a se relacionarem de certa maneira, em certa sociedade e organização, em certo momento histórico e sob certas circunstâncias simbólicas e também objetivas. Em outras palavras, tentar entender as relações sociais como ações significativas referenciadas pelas ações dos outros, fora de um contexto social demasiadamente objetivo, significa procurar compreender os motivos ou razões pelas quais os sujeitos estabelecem vínculos entre si, bem como a natureza deste vínculos.

Deve-se lembrar, todavia, que a “percepção” do sentido não acarreta, necessariamente, uma “nova” ação de se relacionar com terceiros, nem mesmo uma mudança na forma de se relacionar com eles; ela já sugere, por si própria, a existência de uma relação social.

É evidente, entretanto, para efeitos de análise das organizações, que o “enquadramento” das relações sociais dentro das categorias de racionalidade é difícil pois as últimas tratam sobre tipos ideais (na acepção metodológica weberiana). Assim sendo, mesmo quando observa-se as relações de poder em organizações visivelmente burocráticas, como o Estado e a empresa capitalista moderna, esta última que, segundo Godbout (1998) é o berço da racionalidade instrumental, deve-se ainda resguardar-se quanto a possibilidade certa de se encontrar relações sociais não exclusivamente orientadas por fins (WEBER, 1994).

Segundo Weber (1994), há ações sociais onde existe a incidência de mais de uma forma de racionalidade, a exemplo de ações que se motivam inicialmente por valores e depois precipitam-se em ações orientadas por fins. Além destas, existem também daquelas onde há incidência simultânea de mais de uma forma de racionalidade, a exemplo das ações utilitárias que, até certo nível, preservam certa conformidade com valores (WEBER, 1994). Assim sendo,

só muito raramente a ação, e particularmente a ação social, orienta-se exclusivamente de uma *ou* de outra dessas maneiras. E naturalmente, esses

modos de orientação de modo algum representam uma classificação completa de todos os tipos de orientação possíveis, senão tipos conceitualmente puros, criados para fins sociológicos, dos quais a ação real se aproxima mais ou menos ou dos quais – ainda mais freqüentemente – ela se compõe (WEBER, 1994, p. 16).

Em um fabuloso exemplo que contempla a análise de relações sociais dentro das organizações, Weber (2002) argumenta que os negócios, mesmo na forma de empresa<sup>42</sup> capitalista, puderam, como mostra a história, também ser dirigidos de maneira tradicional, ao menos em parte. No seu debate sobre o desenvolvimento do capitalismo no ocidente, o autor ilustra de forma bastante clara esta coexistência de racionalidades **dentro das relações sociais que compõem a organização**, a partir do exemplo da indústria da tecelagem:

a forma de organização era, em todos os aspectos, capitalista; as atividades do empreendedor tinham um caráter puramente comercial; o uso do capital investido no negócio era indispensável, e finalmente, o aspecto objetivo do processo econômico, a contabilidade, era racional. Mas se considerarmos o espírito que animava o empresário, tratava-se de um negócio tradicionalista: tradicional o modo de vida, tradicional a margem de lucro, tradicional a quantidade de trabalho, **tradicional o modo de regular as relações com o trabalho** e o essencialmente **tradicional ciclo de clientes e modo de atrair novos** (WEBER, 2002, p. 56).<sup>43</sup>

Embora saiba-se que, na atualidade, muitos negócios não apresentam esse viés tradicional (tal como debatido por Weber (1994, p. 56)), ao mesmo tempo em que outros podem apresentar, não há motivo para supor que não exista na sua gestão a incidência de outras racionalidades, além da racionalidade instrumental, como bem ilustra o trabalho de Serva (1997).<sup>44</sup>

### 2.3.1 Teleologia *versus* utilitarismo na relação social

A compreensão das diferenças entre uma ação social teleológica e uma ação social utilitária pode ser útil para ajudar a explicitar as limitações do utilitarismo como orientação da

<sup>42</sup> Para Weber (1994, p. 32) empresa é “[...] uma ação contínua que persegue determinados *fins*, e *associação de empresa* uma relação associativa cujo quadro administrativo age continuamente com vista à determinados fins”.

<sup>43</sup> Negrinho nosso.

<sup>44</sup> Serva (1997), para demonstrar a existência da “racionalidade substantiva” (em oposição a racionalidade instrumental) em organizações produtivas reais, estabelece uma escala de intensidade entre as duas racionalidades, verificada a partir de um quadro de análise utilizado na sua pesquisa empírica. Vide SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE – Revista de**

relação social. Uma vez explicitadas tais limitações, prepara-se o terreno para a discussão das concepções do poder “alternativas” ao poder utilitário.

Como se quis demonstrar na seção que abordou a racionalidade utilitária, no utilitarismo os indivíduos agem em função de interesses, metas ou objetivos conscientemente pretendidos e deliberadamente condicionam sua conduta no sentido de uma satisfação ótima dos mesmos. Entretanto, como também se discutiu ao abordar a racionalidade utilitária, a simples presença de interesses, metas ou objetivos, por si só, não caracteriza uma ação social como utilitária (no sentido racional do termo), mas sim o cálculo e a estratégia de ação deliberadamente articulada pelo ator na busca otimizada de tal interesse, meta ou objetivo. Em outras palavras, **nem toda ação teleologicamente orientada pode ser considerada como uma ação instrumental, entretanto toda ação instrumental pressupõe uma meta e é, portanto, necessariamente teleológica por definição.**

Pode-se apoiar este argumento na análise da ação racional por valores de Weber (1994). Para este autor,

age de maneira *puramente* referente a valores quem, sem considerar as conseqüências previsíveis, age a serviço de sua convicção sobre o que parecem ordenar-lhe o dever, a dignidade, a beleza, as diretivas religiosas, a piedade ou a importância de uma “causa” de qualquer natureza (WEBER, 1994, p. 15).

Assim, a ação racional referente a valores, uma vez vista em seu tipo puro e uma vez sendo operacionalizada de forma consciente pelo ator, também pode ser tida como uma ação teleologicamente orientada; a final, como argumenta Weber (1994), nela os sujeitos procuram deliberadamente “satisfazer” suas convicções ou causas. Entretanto, Weber (1994) assume que a satisfação destas convicções ou causas, na ação puramente racional por valores, não passa por um cálculo utilitário de conseqüências, mas sim, por uma tomada de ação simplesmente compatível com estas convicções e valores. **Não há, assim, separação entre a ação e o “fim” procurado.** Desta forma, a satisfação das convicções ou causas é um fim em si mesmo e não um meio para se chegar a outros lugares. Dito de outro modo, a ação tomada já caracteriza, por si mesma, o “fim” desejado.

Quando, a exemplo do comportamento utilitário econômico examinado por Weber (2002) na “Ética protestante e o espírito do capitalismo”, os atores optam pela honestidade, pontualidade e honram suas dívidas, estes não o fazem somente para satisfazer suas

convicções ou para ficarem “em paz” com suas consciências, mas o fazem também porque sabem que, se não agirem desta forma, sofrerão sanções futuras que, por sua vez, poderão acarretar em prejuízos aos seus objetivos de acumulação de capital: “a honestidade é útil, pois assegura o crédito; e é assim com a pontualidade, com a industriiosidade, com a frugalidade e essa é a razão pela qual são virtudes” (WEBER, 2002, p. 46).

A exemplo da ação social utilitária, para que uma relação social possa ser considerada utilitária, é necessário que ela seja estratégica e deliberadamente construída ou mantida pelo ator como meio ou via através da qual ele vai conscientemente procurar atingir seu objetivo, meta ou interesse. É necessário que a relação (estabelecida como meio) seja subordinada aos fins (objetivos, metas ou interesses) de forma dinâmica e, mais que isso, dialética<sup>45</sup>. É importante também que o ator social tenha consciência mínima do que pretende com a relação e de como pode operacionalizar suas ações para conseguí-lo (BOUDON e BOURRICAUD, 2000), o que não significa entretanto, como já argumentado na discussão sobre o sentido, ter consciência das razões ou motivos que o leva para tal ação (WEBER, 1994; FREUND, 1987).

Como visto acima, através da análise da ação referente a valores de Weber (1994), perceber uma relação social simplesmente como um meio simbólico através do qual se pode atingir dado objetivo também não é suficiente para caracteriza-la como utilitária. Se assim o fosse, a “dança da chuva”<sup>46</sup> indígena (na sua acepção do senso comum), bem como inúmeros outros ritos coletivos, primitivos ou modernos, poderiam ser facilmente qualificados como utilitários, o que de fato não procede. Para que isso seja possível é necessário que exista, dentro da relação, uma predeterminação do ator em influenciar estrategicamente o outro (ou os outros), para que, através desta influência, que por sua vez é construída e/ou mantida junto com o vínculo, o fim inicialmente desejado possa ser atingido. Isso sugere, como também será dito na seção que aborda o poder utilitário, que o ator que está sendo influenciado na relação não agiria “naturalmente” (por si próprio) da forma desejada pelo primeiro sem que sofresse a referida intervenção. O interesse (ou objetivo) antecede a ação de construção e/ou manutenção do vínculo e, o que é também essencial, a influência (poder) exercida por um ator sobre o outro é intencionalmente dirigida e calculada em função do que o primeiro deseja e de como deseja.

Nota-se desta forma, como brilhantemente observou Godbout (1998), que o que diferencia uma relação social utilitária de uma outra relação social possível não é,

<sup>45</sup> Para uma visão abrangente sobre a dialética ver DEMO, Pedro. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1995. Cap. 5, p. 88-132.

<sup>46</sup> Aqui não se faz nenhuma menção científica ou antropológica sobre o ritual da “dança da chuva”. Quer-se apenas trazer um exemplo “popular” de uma relação social teleologicamente orientada porém não utilitária.

necessariamente, a presença ou ausência de interesses prévios por parte do ator (pois esses podem ser interesses utilitários ou não (BOURDIEU, 2001)), mas sim, a presença da retroalimentação (*feedback*) estratégica da interação com o outro, de forma ponderada e calculada, com vistas à maximização do alcance do interesse utilitário pretendido. Desta forma, não se pode compreender a relação social utilitária estaticamente, mas sim somente através da sua dinâmica dialética.

É justamente esta diferença, entre uma “relação social utilitária” e uma relação social teleológica “qualquer” possível, que a figura 2 (que se segue) pretende ilustrar. É importante destacar, entretanto, que este modelo é uma representação de “tipos ideais” (na acepção metodológica weberiana), onde situações intermediárias podem ser (e de fato são) encontradas no dia-a-dia principalmente porque as ações sociais, por mais utilitárias que possam ser, estão sempre “imbricadas”, “embebidas” ou “imersas” em contextos macro-sociais definidos pela cultura, tradição, valores, etc., como argumentam Bourdieu (2001) e Lopes Júnior (1995) apoiados em Karl Polanyi.

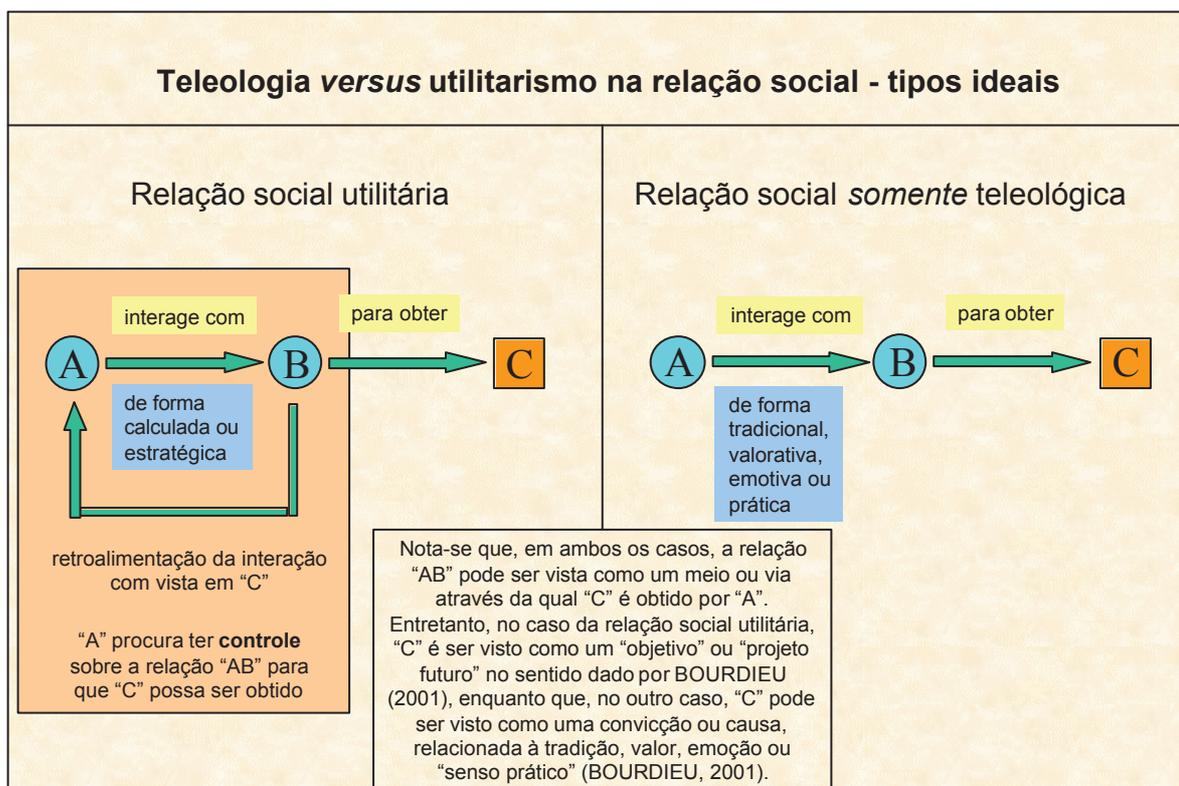


Figura 02 – Diagrama comparativo da ação teleológica e utilitária.

Sendo assim, na “relação social utilitária”, o ator procura desenvolver, edificar ou manter a relação social de forma calculada, como um meio ou via através da qual poderá

conquistar determinado objetivo. Tal objetivo, uma vez perseguido pelo agente do poder<sup>47</sup>, materializa-se na tentativa de controle sobre a relação.<sup>48</sup> Este controle, por sua vez, pode assumir diferentes formas: a coerção, a manipulação ou o próprio acordo entre as partes (contrato), a depender da natureza da relação e da capacidade de resistência apresentada pelos receptores do poder<sup>49</sup>. Aqui poder e controle são conceitos praticamente sinônimos.

---

<sup>47</sup> Utiliza-se, neste texto, o termo “agente do poder” para se referir ao ator social que exerce utilitariamente poder sobre outro em dada relação. Tal termo é uma adaptação do que seria “agência” no texto de Clegg (1989). Segundo Clegg (1989, p. 41), “[...] o modelo de poder de agência, relativo a quando um agente faz com que outro faça algo que não faria de outra forma é explicitamente hobbesiano: é Hobbes (1839) que introduz o termo ‘agência’ no *De Corpore* no seu *English Works*. Tal modelo não é mais que uma visão de poder que ‘direciona nossa atenção para agentes individuais que agem intencionalmente’, como nos diz Ball (1978:99)”.

<sup>48</sup> Marsden e Townley (2001, p. 47) definem o controle como uma situação onde “*A* consegue que *B* faça alguma coisa que ele/ela não desejaria ou não deveria fazer; em outras palavras, ‘controla’”. Embora esta não seja a única, nem a mais completa, definição de controle presente no campo dos estudos organizacionais, notar-se-á claramente sua proximidade com o poder utilitário, tema do próximo capítulo.

<sup>49</sup> Empresta-se este termo “receptor do poder” do texto de C. Carvalho (1998) para, neste texto, se referir ao ator que encontra-se subordinado em dada relação de poder.

### 3 SOBRE O PODER UTILITÁRIO

#### 3.1 O poder utilitário

Em profunda consonância com a racionalidade instrumental está aquilo que denomina-se, neste trabalho, “poder utilitário”.

A seguinte transcrição de Boudon e Bourricaud (2000, p. 433) é bastante representativa para a ilustração desta concepção teórica<sup>50</sup> que, a exemplo da concepção weberiana, atrela o poder à capacidade estratégica do indivíduo (ou grupo) de realização de objetivos externos:

o termo poder é abundantemente empregado e em grande variedade de acepções. De modo geral, esse termo remete a três noções conexas que permitem torná-lo um pouco mais preciso. Não há poder sem *alocação de recursos*, quaisquer que sejam esses recursos. Além disso, é preciso uma certa *capacidade* para empregar esses recursos. Se confiarmos um computador a um chimpanzé, esse instrumento não aumentará seu poder nem em relação ao homem, que lhe confiou esse recurso, nem em relação a nenhum de seus congêneres. A utilização dos recursos supõe um *plano de emprego* e uma informação anterior mínima quanto às condições e conseqüências deste emprego. Enfim, falar de recursos que podem ser empregados conforme a capacidade daquele que deles dispõe naturalmente ou que intencionalmente os reuniu em vista dos objetivos que fixou ou que lhe foram propostos ou impostos significa reconhecer o caráter *estratégico* do poder e que ele se exerce eventualmente não só contra a inércia das coisas, mas contra a *resistência das vontades adversas*.

Para Boudon e Bourricaud (2000), que vêem o poder como um “processo intencional” (p. 435), “[...] o poder é uma relação assimétrica entre pelo menos dois atores. Pode-se, como

---

<sup>50</sup> Nenhum dos autores cujas concepções de poder compõem aquilo que aqui chama-se “poder utilitário” utiliza abertamente esta definição em suas exposições. O “poder utilitário” é, enfim, uma convenção

Max Weber, defini-la como a capacidade de A de obter que B faça aquilo que B não faria por si próprio e que é conforme às ordens ou sugestões de A” (p. 433).

Segundo Habermas (1990, p. 100), para quem o conceito weberiano de poder implica na ação utilitária do agente do poder,

Max Weber parte do modelo teleológico da ação: um sujeito individual (ou um grupo, que pode ser considerado como um indivíduo) se propõe um objetivo e escolhe os meios apropriados para realizá-lo. O sucesso da ação consiste em provocar no mundo um estado de coisas que corresponda ao objetivo proposto. Na medida em que tal sucesso depende do comportamento de outro sujeito, deve o ator ter à sua disposição meios que induzam no outro o comportamento desejado.

Segundo Clegg (1989), Weber define o poder em termos de intenções. Comparando a definição de poder de Weber com a de Russell (“poder pode ser definido como a produção de efeitos desejados” (p. 72)), Clegg (1989) afirma que ambos autores atrelam o poder ao alcance de resultados esperados. “Assim como Russell, Weber define poder em termos de intenção. Esta intenção, denominada pelo termo ‘vontade’, é a realização que, mesmo contra a resistência de outros, torna-se um exercício de poder” (CLEGG, 1989, p. 73). Ainda segundo Clegg (1989, p. 73),

outros autores contemporâneos seguem a trilha de precursores como Russell e Weber na união entre poder e intenção. Para esses autores, uma ação pode ser considerada como uma ação de poder somente se através dela “A” alcançar algum efeito desejado face a “B”. Um bom exemplo contemporâneo seria a modificação que Dennis Wrong faz da concepção de Russell, na qual o primeiro define o poder como “a capacidade de algumas pessoas de produzir efeitos intencionais e planejados em outros (Wrong 1979:2)”.

Galbraith (1989, p. 3), por sua vez, ao interpretar a concepção weberiana de poder, vista por ele próprio como “uma definição próxima à compreensão cotidiana”, afirma que há poder quando “[...] alguém ou algum grupo está impondo sua vontade e seu objetivo (ou objetivos) a outros, inclusive aos que se mostram relutantes ou contrários. Quanto maior a capacidade de impor tal vontade e atingir o correspondente objetivo, maior o poder” deste indivíduo ou grupo.

Talcott Parsons que, como atestam Marsden e Townley (2001) e Souza (2001), interpretou os estudos de Weber e trouxe suas contribuições mais diretamente para a teoria

---

metodologicamente adotada neste estudo para designar um agregado de concepções de poder, presentes na literatura, que apresentam características semelhantes, como será doravante discutido.

das organizações, define o poder como “[...] a capacidade que tem um sistema social de mobilizar recursos para atingir objetivos coletivos” (HABERMAS, 1990, p. 102). Desta forma, como argumenta Habermas (1990, p. 102), T. Parsons “repete, assim, ao nível do conceitual sistêmico, a mesma concepção teleológica do poder (poder como potencial para realização de fins) que Max Weber utiliza ao nível da teoria da ação”. Como reforça Lukes (1980, p. 23-24), apoiando-se no próprio Parsons, “Parsons busca tratar o poder enquanto mecanismo *específico* operado para produzir mudanças na ação doutras unidades, individuais ou coletivas, nos processos de interação social”.

Da mesma forma, Faria (2001, p. 70), baseado-se em uma “breve revisão de literatura” sobre o assunto, revisão esta que inclui textos de Maurício Tragtenberg, afirma que

[...] poder é a capacidade que possui uma classe social (ou uma de suas frações ou segmentos), uma categoria social ou um grupo (social ou politicamente organizado), de definir e realizar seus interesses objetivos específicos, mesmo contra a resistência ao exercício desta capacidade e independentemente do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada.

Pode-se notar, segundo a discussão aqui desenvolvida, que a racionalidade instrumental (ou por fins), por parte do agente do poder, é um aspecto fundamental nas referidas concepções (apresentadas acima). Poder significa, neste caso, instrumentalizar a relação social (HABERMAS, 1990). Para efeito metodológico de desenvolvimento do argumento deste trabalho, esta concepção de poder será chamada doravante de *poder utilitário*.

Não obstante, segundo alguns autores, a abrangência do “poder utilitário” transcende as relações diretas entre os atores “A” e “B”. Pagès e outros (1987), que insistem sobre as formas “dissimuladas” de poder nas organizações, debatem o poder utilitário a partir de uma perspectiva indireta. Embora, segundo sua análise, ainda seja possível identificar uma “entidade” ou ator interessado na subordinação dos outros, agindo estratégica e intencionalmente de acordo com tal submissão (ator este que pode ser a “matriz” ou a “alta cúpula” da empresa multinacional estudada), o poder é exercido indiretamente sobre os subordinados. Para Pagès e outros (1987, p. 51), “o exercício do poder não consiste em ordenar, tomar decisões, mas *em delimitar o campo, estruturar o espaço no qual são tomadas as decisões*”.

O ponto máximo de sofisticação desta concepção dissimulada de poder seria, ainda segundo Pagès e outros (1987), a mediação do próprio desejo dos subordinados. Como reforça Lukes (1980, p. 18),

[...] *A* pode exercer poder sobre *B*, ao leva-lo a fazer o que não quer, mas também exerce poder sobre ele ao influenciar, moldar ou determinar seus próprios desejos. Com efeito, não é o supremo exercício do poder levar outro, ou outros, a ter os desejos que se queria que tivesse – isto é, assegurar sua obediência, controlando seus pensamentos e desejos?

Paralelamente, deve-se ressaltar que Lukes (1980, p. 18) se vale desta análise para argumentar que o conflito real entre os atores não é uma condição necessária para que exista poder: “[...] é insatisfatório supor que o poder só é exercido em situações de conflito”. Aqui Lukes (1980, p. 11) define o conflito como um conflito de interesses ou preferências, “[...] que se supõem ser feitas conscientemente, exibidas em ações e verificáveis ao observar o comportamento das pessoas”. Para o autor, a manipulação (relação de poder onde o receptor não está ciente do processo de subordinação (STOPPINO, 1999)) e a autoridade (que será especificamente discutida mais adiante) são exemplos de poder que contestam a necessidade de existência do conflito, ao menos do conflito observável.

Entende-se então, para efeitos metodológicos de sistematização do presente debate, que o poder utilitário pode ainda ser qualificado quanto a sua dimensão de duas formas: direta, denominando-se simplesmente *poder utilitário*, ou indireta, denominando-se doravante *poder utilitário indireto*. É importante destacar, todavia, que ambas dimensões guardam as mesmas propriedades que as caracterizam, essencialmente, como poder utilitário.

Lukes (1980), em seu livro “Poder: uma visão radical” que, segundo Clegg (1989), constitui uma grande referência para quem se dedica ao estudo do poder, atribui à Bachrach e Baratz o mérito pelo desenvolvimento daquilo que entende-se aqui como poder utilitário indireto ou dimensão indireta do poder utilitário.

Segundo Lukes (1980, p. 13), “a importância do trabalho de Bachrach e Baratz é que ele traz a idéia, crucialmente importante, da ‘mobilização do preconceito’, para dentro da discussão do poder”. Para Lukes (1980, p. 13), citando Bachrach e Baratz, o preconceito é “um conjunto de valores, crenças, rituais e processos institucionais predominantes (‘regra do jogo’), que operam sistemática e consistentemente em benefício de certas pessoas e grupos, às custas de outros”. Em outras palavras, a incorporação da discussão sobre a “mobilização do preconceito” permite que se analise as relações de poder também através da manipulação de variáveis sociais ou organizacionais como valores, crenças, opiniões, etc. pois, ao final, é por

influência destas variáveis que muitas demandas políticas são trazidas a tona. Como reforça Stoppino (1999, p. 942), também exerce poder, além daqueles que decidem, “[...] quem controla de fora todo o processo de decisão e impede, por exemplo, que certas decisões sejam propostas ou tomadas”.<sup>51</sup>

Para Lukes (1980), porém, Bachrach e Baratz fazem uma “crítica qualificada” da concepção de poder que querem superar (a dos pluralistas)<sup>52</sup>, na medida em que sua proposta não extingue a necessidade da existência do conflito real, por mais que agora este conflito esteja encoberto. Além disso, e ainda mais importante para a análise aqui desenvolvida, Lukes (1980) afirma que a “mobilização do preconceito” do sistema é, para os autores, um recurso utilizado por atores que querem manter ou conquistar posição ou *status* na estrutura social. Em contrapartida, valorizando a importância das instituições e estruturas simbólicas na elaboração das ações dos sujeitos, Lukes (1980) argumenta que o “preconceito do sistema” é muito mais do que um simples recurso manipulável pelos dominadores que exercem o poder.<sup>53</sup>

Ao comentar os resultados do estudo empreendido por Bachrach e Baratz sobre participação política, raça e pobreza em Baltimore, Lukes (1980, p. 34) pontua que

a análise permanece superficial, precisamente porque se limita a estudar as decisões individuais, tomadas para evitar demandas ameaçadoras de tornarem-se politicamente perigosas.<sup>54</sup> Uma análise mais profunda também se interessaria por todas as maneiras complexas e sutis, pelas quais a *inatividade* dos líderes e o **mero peso das instituições – políticas, industriais e educacionais** – serviram tanto tempo para manter os negros fora da política de Baltimore; e, na verdade, por um longo período impediram-nos até de tentar nela entrar.<sup>55</sup>

Para Lukes (1980, p. 17),

<sup>51</sup> As discussões sobre a “mobilização de preconceito” serão retomadas nas discussões sobre o poder simbólico. Por hora só se pretende caracterizar o “poder utilitário indireto”.

<sup>52</sup> Segundo Lukes (1980) os pluralistas são cientistas políticos influentes nos Estados Unidos em 1960 que, representados por Dahl e seus colegas, baseiam sua compreensão sobre o poder notavelmente no pensamento de Weber e utilizam um método de investigação que presume que o poder encontra-se distribuído “pluralisticamente” entre os membros das comunidades e sociedades por eles estudadas. Ainda segundo Lukes (1980), a preocupação dos pluralistas é medir, a partir da observação do comportamento dos atores nas situações de tomada de decisão, quem prevalece ou, na sua concepção, quem tem mais poder para definir os rumos da vida social.

<sup>53</sup> Este ponto será retomado com maiores detalhes, nas discussões sobre o poder simbólico.

<sup>54</sup> Lukes (1980) se refere aqui as decisões individuais tomadas “pelo prefeito e vários líderes empresariais” de Baltimore para evitar que as demandas dos negros, que pudessem ameaçar os interesses dos primeiros, entrassem na agenda política regional.

<sup>55</sup> Itálico da edição consultada, negrito nosso.

Bachrach e Baratz seguem os pluralistas, ao adotarem, de modo demasiado individualista metodologicamente, uma visão de poder. Nisto ambos os partidos acompanham os passos de Max Weber, para quem o poder era a probabilidade dos *indivíduos realizarem suas vontades*, apesar da resistência dos outros [...].

Assim, evidencia-se que, embora a concepção de poder de Bachrach e Baratz, tal como discutida por Lukes (1980), incorpore “[...] à análise das relações de poder a questão do controle sobre a agenda política e dos modos pelos quais as discussões potenciais são mantidas fora do processo político”, nela não há rompimento efetivo com o modelo utilitário de poder.

### **3.2 Principais implicações do conceito utilitário de poder para a análise organizacional**

Nesta seção procurar-se-á sistematizar as principais características do poder utilitário, tanto na sua dimensão direta quanto indireta, colhidas a partir da revisão de literatura já realizada. Além disso, procurar-se-á também sistematizar as principais restrições e limitações desta concepção de poder **no que diz respeito a sua aplicabilidade como modelo teórico para a explicação do fenômeno organizacional**.

Como bem observam Habermas (1980) e Lukes (1980), a concepção weberiana de poder (“probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências”) implica em uma análise individualista (do ponto de vista metodológico) e (também) utilitária (do ponto de vista da racionalidade dos atores) do fenômeno.

Entretanto, como argumentado no segundo capítulo deste trabalho, o simples emprego do método individualista, descolado da premissa racional-instrumental da ação, não implicaria, necessariamente, uma análise utilitarista do poder (BOUDON e BOURRICAUD, 2000). De maneira sucinta, explicar o poder através do individualismo metodológico significa voltar a análise do fenômeno à ação individual. Em uma linguagem mais próxima à “sociologia compreensiva” de Weber (1994), utilizar o método individualista para a explicação do fenômeno do poder significa indagar-se sobre os motivos e razões que podem levar os atores (em última instância individuais) a se comportarem da forma como o fazem em dada relação e contexto social. Assim sendo, ao mesmo tempo em que o método individualista pode ser aplicado para investigação de relações sociais cuja orientação dos atores não é necessariamente racional-instrumental, poder-se-ia utilizá-lo também partindo-se

tanto da análise das ações dos agentes do poder, quanto da análise das ações dos subordinados, o que de fato torna-se possível através da utilização da noção de sentido.

Porém, na concepção utilitária de poder, além de não existir esta possibilidade de mudança de foco de análise, do agente do poder para o receptor, há um apelo para a junção arbitrária entre o método individualista e a racionalidade instrumental na pesquisa. Além disso, por ater-se demasiadamente na ação dos agentes do poder, o poder utilitário assume infundadamente um pressuposto voluntarista ou individualista de pesquisa, desprezando assim a importância dos determinismos estruturais a que estão sujeitos, em maior ou menor intensidade, todos os atores sociais, inclusive aqueles que agem orientados pela racionalidade instrumental.

A partir daqui parte-se para discussão e aprofundamento destas observações. Apoiando-se em Lukes (1980), pode-se dizer que a concepção utilitária do poder se detém apenas à análise das ações dos agentes do poder. Como observa o autor, baseando-se em Weber, o poder (utilitário) é a “[...] probabilidade dos *indivíduos realizarem suas vontades*, apesar da resistência dos outros [...]” (LUKES, 1980, p. 17).

Embora o receptor do poder não seja necessariamente visto como ator passivo, na concepção utilitária do poder ele interessa apenas na medida em que é capaz de resistir e “dificultar” o trabalho do agente do poder. Além disso, no poder utilitário há uma necessária separação entre quem tem poder e quem submete-se ao poder. Trazendo-se a noção de sentido para a análise do poder seria possível quebrar esta bipolaridade uma vez que, como discutiu-se no segundo capítulo deste trabalho, a “percepção” do sentido pelo sujeito é uma ação em si mesma.<sup>56</sup>

Assim sendo, segundo o modelo utilitário de poder, o processo de subordinação depende totalmente da ação de um ator específico, o agente do poder, necessariamente ativo, consciente, desejoso desta subordinação e, acima de tudo, hábil, perspicaz e capaz de consegui-la pelo seu próprio mérito. Trata-se, como observa Lukes (1980), de um exercício, o exercício do poder, onde a questão central para entendê-lo passa por identificar quem é (ou foi) deliberadamente responsável pela alteração da conduta do outro (ou outros).

Esta é, sem dúvidas, uma grande restrição que a concepção utilitária de poder traz à investigação das organizações. Analisar as relações de poder que compõem a organização através desta visão implica sempre procurar identificar atores deliberadamente responsáveis por processos onde, muitas vezes, não se pode responsabilizar ninguém diretamente. Como bem observa Bourdieu (2001, p. 146),

inspirados por um desejo de desmistificação, os pesquisadores freqüentemente tendem a agir como se os agentes sempre tivessem tido como finalidade, no sentido de objetivo, o fim, no sentido de termo, de sua trajetória [...]. Transformando o trajeto em projeto [...]. Eles atribuem a conduta dos agentes em um campo [...] a uma consciência calculista mais ou menos cínica.

Esta restrição, a que esta sujeito o poder utilitário quando aplicado à investigação do fenômeno organizacional, se deve ao fato de que, como observa Lukes (1980), o comportamento dos atores submetidos ao poder não é somente limitado ou direcionado pelo exercício do poder utilitário, tal como praticado pelos agentes do poder, mas é também limitado por determinações sociais que muitas vezes independem deste exercício.<sup>57</sup>

Desta forma, procurar saber quem tem mais poder utilitário na organização parece ser um método questionável. Não que este método seja totalmente restritivo ou ineficaz em todos os aspectos da investigação das organizações. Entretanto, certamente ele é parcial e precisa ser complementado por outros métodos.

Da discussão acima realizada pode-se deduzir o aspecto voluntarista que a concepção utilitária de poder erroneamente sugere à análise das organizações. Por dar importância exclusiva às ações dos agentes do poder no processo de subordinação, a concepção utilitária do poder se esquece de considerar os determinismos que tanto o agente quanto o receptor do poder estão sujeitos na sua relação. Conseqüentemente, a concepção utilitária de poder acaba erroneamente por sugerir que tais agentes são autônomos ou, em outras palavras, atuam de forma voluntária ou individualista.

Como foi discutido no segundo capítulo deste trabalho, a racionalidade instrumental, como orientação da ação com sentido, não está automaticamente associada à premissa de que os atores são autônomos. Ao contrário, como lá fora demonstrado, os objetivos perseguidos pelos atores que agem de forma racional-instrumental, bem como os meios que eles dispõem para atingir tais objetivos são, em parte, determinados pelo contexto social em que tais atores se encontram. Mais do que isso, a própria racionalidade instrumental, como forma que toma a ação com sentido é, em parte, o produto de um contexto social que valoriza o comportamento calculado e estratégico, o estabelecimento de metas para a ação, a eficiência e a competência individual para chegar ao objetivo desejado.

---

<sup>56</sup> Este ponto será retomado mais adiante nas discussões sobre o poder simbólico.

<sup>57</sup> Este ponto será retomado em maiores detalhes nas discussões sobre o poder simbólico.

Assim sendo, uma análise do poder que se baseie antes na noção de sentido, ao invés da noção de racionalidade instrumental, é capaz de despolarizar o debate determinismo-voluntarismo. Pois, como também argumentou-se no capítulo 2, a percepção do sentido é, em parte, construída pela subjetividade intrínseca ao indivíduo e, em parte, determinada pelo meio social em que este indivíduo se desenvolve.

Segundo Habermas (1980), a concepção utilitária de poder presume que os atores (agentes do poder) agem e interagem socialmente de forma premeditada e deliberadamente calculada no sentido da satisfação otimizada dos seus interesses. Agem orientados por um cálculo estratégico que reúne “vontades” e meios disponíveis para satisfazê-las; agem, desta forma, orientados pela racionalidade instrumental (ou por fins).

Como prevê uma busca consciente e “racional” de satisfação dos fins desejados, no poder utilitário “[...] o pressuposto é que os interesses são conscientemente articulados e observáveis” (LUKES, 1980, p. 16). Nele há também uma oposição “[...] a qualquer sugestão de que os interesses possam ser desarticulados ou inobserváveis e, acima de tudo, à idéia de que as pessoas possam realmente se equivocar, ou estar desatentas, acerca dos seus próprios interesses” (LUKES, 1980, p. 11).

Como discutido no capítulo 2, a racionalidade, como forma ou orientação da ação individual que tem sentido, não se restringe a racionalidade instrumental. Em outras palavras, em uma sociedade ainda não totalmente tomada pela instrumentalização das relações, não é somente o interesse utilitário que impele o indivíduo a agir “racionalmente” mas, de forma mais ampla, é o sentido por ele percebido na ação que, por sua vez, pode ser utilitário ou não (WEBER, 1994).

Quando discute a ação humana em sociedade, Weber (1994, p. 15) argumenta que existem ainda três outras orientações possíveis para tal ação além do cálculo utilitário de conseqüências: na racionalidade referente a valores a ação é orientada “pela crença consistente no valor – ético, estético, religioso ou qualquer que seja sua interpretação – absoluto ou inerente a determinado comportamento como tal, independentemente do resultado”; na ação afetiva ou emocional são os “afetos ou estados emocionais atuais” que orientam a ação; e na ação tradicional são os costumes.

Para a análise do poder e, conseqüentemente das organizações, isso significa dizer que, de acordo com Weber (1994), o motivo ou razão de ser das relações sociais construídas pelos atores pode ser encontrado não somente na satisfação do interesse utilitário mas, igualmente, na prática tradicional ou costumeira na qual o ator se insere, na carga e teor dos valores que o ator recebeu no seu processo de socialização e que, diante de uma situação corriqueira,

despertam sentidos de obrigação, ou mesmo em manifestações emocionais pontuais, que fazem mais sentido ao ator específico que nela se envolve.

O conceito de poder, na sua concepção utilitária, por assumir como orientação da ação a racionalidade instrumental, se restringe às circunstâncias onde os atores interagem de forma racional-instrumental, tal como prevê o comportamento burocrático ideal descrito por Weber (1994).

Assim sendo, como não é somente através da racionalidade por fins que se relacionam os indivíduos (RAMOS, 1989; GODBOUT, 1998; HABERMAS, 1990; BOURDIEU, 2001; WEBER, 1994), entende-se que o conceito de poder utilitário precisa ser complementado, **para efeito de pesquisa organizacional**, para que possa dar mais fidelidade à compreensão do fenômeno organizacional, e para que possa ser estendido à análise de outras organizações, além daquelas que operam predominantemente sob a lógica instrumental, bem como àquelas que operam em contextos políticos/culturais diferenciados.

Em suma, dentre tudo que foi dito até o momento, as principais implicações que o conceito de poder utilitário traz para a análise das organizações são:

- 1) dentem-se apenas sobre a análise da ação do agente do poder para a compreensão do processo de subordinação, não considerando a eventual importância que a ação do subordinado pode ter para tal processo;
- 2) presume que os agentes do poder estão sempre agindo orientados pela racionalidade instrumental;
- 3) desconsidera a importância do contexto social na formação das relações de poder, assim como os eventuais determinismos estruturais a que estão sujeitos os atores envolvidos em tal relação.

Além destas três principais implicações aqui discutidas, cabe ainda, para efeitos de enriquecimento da análise proposta, relacionar o poder utilitário à noção de controle organizacional e analisar a legitimidade no poder utilitário, como se segue respectivamente nas duas próximas seções do presente capítulo.

### **3.3 O poder utilitário como controle organizacional**

É teoricamente inevitável traçar um paralelo direto entre a concepção utilitária de poder e a noção de controle, tarefa esta inclusive já realizada por alguns autores no campo dos estudos organizacionais.

Segundo R. Carvalho e Dellagnelo (2003, p. 102) o controle é um conceito central para a análise organizacional. Como já discutido na seção que abordou a relação social, no segundo capítulo deste trabalho, o controle pode ser entendido como uma situação onde “*A* consegue que *B* faça alguma coisa que ele/ela não desejaria ou não deveria fazer; em outras palavras, ‘controla’” (MARSDEN e TOWNLEY, 2001, p. 47).

Além da relevância que ambos conceitos guardam para a análise das organizações, R. Carvalho e Dellagnelo (2003, p. 102) argumentam que

[...] o conceito de controle está intimamente relacionado àquele de poder no sentido de que ele pressupõe a ação de alguém ou algo sobre o comportamento de um outro e reflete os interesses presentes na organização, assim como as posições dominantes capazes de impor concepções da realidade.

Como reforça C. Carvalho (1998, p. 11),

o poder interpretado sob o enfoque da aquiescência ou controle, enfatiza o predomínio da vontade de uns sobre a vontade de outros [...]. Assim, por este enfoque, o poder é visto como uma forma de controle social onde sua efetividade é maior quanto mais se evita o conflito e mais aquiescência se obtém dos receptores do ato de poder.<sup>58</sup>

Aqui pode-se perceber claramente que o principal elo que liga ou aproxima a concepção utilitária de poder da concepção de controle, tal como discutida por Marsden e Townley (2001, p. 47), é a racionalidade instrumental que ambos presumem orientar a ação social dos dominadores.

Se, no modelo do poder utilitário, presume-se que certo ator (o agente do poder) conscientemente procura, através da construção ou manutenção deliberada do vínculo social com outro ator (o receptor do poder), atingir satisfatoriamente algum objetivo ou meta previamente idealizado por ele, então, de acordo com este modelo, o agente do poder de fato procura controlar a relação social.

A questão central é que, de acordo com a concepção utilitária de poder e com a concepção de controle (tal como discutida acima), por traz da coordenação da ação dos atores rumo a um objetivo, há sempre um agente, uma entidade, uma organização ou um indivíduo desejoso deste objetivo e que pode ser responsabilizado por tal coordenação. Em outras

---

<sup>58</sup> Com estes argumentos parecem concordar alguns atores da linha crítica dos estudos organizacionais, como Pagès e outros (1993) que, ao estudarem o poder em certas organizações, enfatizam a importância da dimensão indireta do poder utilitário para a eficácia do cumprimento das metas da organização.

palavras, há sempre um ator agindo de forma consciente e calculada para coordenar a ação dos outros e, conseqüentemente, realizar o objetivo intencionado.

Sendo assim, o que realmente importa nestas concepções não é o fato da ação dos indivíduos estar alinhada para a consecução de um objetivo qualquer, mas sim, como ela esta alinhada a um objetivo previamente intencionado. A concepção de controle (tal como discutida acima), assim como a concepção utilitária do poder, presumem que a ação dos atores se alinha, sempre através da ação consciente e deliberada de um terceiro, rumo a um objetivo previamente idealizado por este.

Desta forma, outra importante restrição a que está sujeito o emprego do modelo utilitário do poder à investigação das organizações é, justamente, o fato deste concentrar-se somente sobre o aspecto do controle organizacional.

Como será discutido em maiores detalhes no quarto capítulo deste trabalho, ao abordar-se o poder simbólico, pode haver confluência, ou até um certo nível de coordenação da ação dos atores rumo a um objetivo, mesmo em situações onde há pouca ação deliberada e calculada para tal confluência ou coordenação, ou seja, mesmo em situações onde há pouco poder utilitário ou controle organizacional presentes.

### **3.4 A legitimidade no poder utilitário**

Apoiando-se em Boudon e Bourricaud (2000), pode-se dizer que o poder utilitário constitui um modelo microssociológico de análise do fenômeno. A “intenção”, a “estratégia” e a “capacidade” são termos que levam a análise ao nível da unidade, individual ou coletiva, em detrimento de uma perspectiva mais macrossociológica ou determinista, como aquela discutida por Lukes (1980) em sua crítica à concepção de poder de Bachrach e Baratz. Como previnem Boudon e Bourricaud (2000, p. 435-436), “o poder é uma relação social geral, mas é evidente que é em relação a uma situação e não em termos absolutos que recursos e estratégias podem ser apreciados”.

De acordo com Boudon e Bourricaud (2000, p. 436), “o que limita a generalidade da análise microssociológica do poder é que ela deixa sem explicação a gênese da formula de legitimidade”, pois, “[...] qualquer fórmula de legitimidade é em grande medida um precipitado histórico”.

A legitimidade, quando é tratada na concepção utilitária do poder, refere-se à uma legitimidade deliberadamente construída ou apropriada pelos agentes do poder como

estratégia “facilitadora” da dominação, em contraposição a legitimidade macrossociológica sob a qual se edifica a racionalidade. Como afirma Weber (1994, p. 139), “[...] nenhuma dominação contenta-se voluntariamente com motivos puramente materiais ou afetivos ou racionais referentes a valores, como possibilidades de sua persistência. Todas procuram despertar e cultivar a crença em sua ‘legitimidade’”.

Partindo da sua definição de poder, “[...] Weber procura caracterizar os recursos de que dispõe um ator para obter, eventualmente pela força, a colaboração de seus parceiros” (BOUDON e BOURRICAUD, 2000, p. 617). Segundo este posicionamento, tanto a força quanto a legitimidade são “recursos” para o exercício do poder. Como confirmam Boudon e Bourricaud (2000, p. 435), “o recurso antitético da força é a *legitimidade* [...] Um poder legítimo é o que tem **a capacidade de fazer** que aceitem suas decisões como bem fundamentadas [...]”<sup>59</sup>. Assim, como continuam explicando os autores, “os que por seus recursos e por suas estratégias buscam assegurar-se do concurso de outras vontades para atingir seus fins são obrigados a justificar suas pretensões [...]” (BOUDON e BOURRICAUD, 2000, p. 437).

A legitimidade, vista por esse prisma, é um recurso, empregado pelos dominadores, cuja utilidade é garantir a eficácia e a eficiência da dominação.

Entretanto, o fato do poder utilitário se limitar à legitimidade “deliberada” não o torna ilegítimo do ponto de vista operacional. Porém, para efeitos da análise das organizações, esta limitação o torna restritivo, pois ele se atém somente ao aspecto microssocial da legitimidade e despreza, como argumentam Boudon e Bourricaud (2000), o macro contexto simbólico que, por sua vez, também legitima as relações de dominação.

Observa-se, desta forma, que existem pelo menos dois níveis de legitimidade que sustentam a existência do poder: 1º) a legitimidade deliberadamente construída ou apropriada pelos agentes do poder dentro dos processos específicos de dominação; e, 2º) a legitimidade macrossocial, já presente no contexto social e interiorizada de maneira mais ou menos homogênea por todos os atores que o compõe.

### 3.5 Notas sobre o conceito de dominação de Weber

Embora neste trabalho se esteja abertamente criticando a concepção weberiana de poder, e suas derivações mais ou menos fieis presentes no campo dos estudos organizacionais,

é muito importante destacar, porém, que Weber (1994), perfeitamente ciente das restrições e limites da sua própria concepção de poder, dedica-se, em sua obra “Economia e sociedade”, ao estudo de relações de poder específicas, por ele denominadas “dominação” ou “autoridade”, onde o sentido que a subordinação tem para os atores sociais é analisado em detalhes<sup>60</sup>. Como bem observam Boudon e Bourricaud (2000, p. 173), “[...] Max Weber, que introduziu a dominação [...] no *corpus* dos conceitos sociológicos, apresentou-a com todas as precauções cabíveis”.

Entende-se, com base em Lukes (1980), Freund (1987) e Boudon e Bourricaud (2000), que a diferença entre “poder” e “dominação” em Weber encontra-se no fato de que o poder relaciona-se à ação utilitária do agente individual, enquanto a autoridade ou dominação relaciona-se à interpretação que os subordinados fazem acerca da distribuição dos atores na estrutura simbólica do seu campo, ou seja, depende da percepção significativa por parte destes subordinados. Como argumenta o próprio Weber (1994, p. 33), enquanto “[...] *poder* significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social [...]”, “*dominação* é a probabilidade de **encontrar obediência** a uma ordem de **determinado conteúdo, entre determinadas pessoas indicáveis** [...]”<sup>61</sup>. Assim, para Weber (1994, p. 139), dominação “não significa, portanto, toda espécie de probabilidade de exercer ‘poder’ ou ‘influência’ sobre outras pessoas”.

Percebe-se aqui que existe uma mudança significativa de ponto-de-vista na análise da subordinação, que desloca o foco do agente do poder para o seu receptor. Nas palavras de Boudon e Bourricaud (2000, p. 29), “a autoridade é [...] uma relação que é preciso analisar do ponto de vista daquele (pessoa ou instituição) que emite a mensagem ou o comando **e do ponto de vista de quem os recebe**”<sup>62</sup>.

Adicionalmente, o deslocamento do foco de análise do dominador para o dominado vêm acompanhado, na concepção de autoridade de Weber (1994), de uma análise acerca do significado que a relação têm para tal dominado. Desta forma, a análise da relação de dominação ou autoridade, tal como definida por WEBER(1994), prevê a compreensão dos motivos ou razões que levam os dominados a conformarem-se à certa dominação, dentro de certo contexto social. Como explica o próprio autor,

---

<sup>59</sup> Itálico da edição consultada, negrito nosso.

<sup>60</sup> Uma evidência de que Weber (1994) esteve realmente ciente das limitações que sua própria concepção de poder acarretava pode ser encontrada na seguinte passagem extraída do seu texto: “o conceito de ‘poder’ é socialmente amorfo. Todas as qualidades imagináveis de uma pessoa e todas as espécies de constelações possíveis podem pôr alguém em condições de impor sua vontade, numa situação dada” (p. 33).

<sup>61</sup> Itálico da edição consultada, negrito nosso.

<sup>62</sup> Negrito nosso.

em cada caso individual, a dominação (“autoridade”) assim definida pode basear-se nos mais diversos motivos de submissão.<sup>63</sup> desde o hábito inconsciente até considerações puramente racionais, referentes a fins. Certo mínimo de *vontade* de obedecer, isto é, de *interesse* (externo ou interno) na obediência, faz parte de toda relação autêntica de dominação<sup>64</sup> (WEBER, 1994, p. 139).

A concepção de dominação de Weber (1994), justamente por carregar as peculiaridades que, ao final, a diferem da concepção de poder do mesmo autor (como debatido nesta seção), relaciona-se intimamente com o que será identificado, a partir do próximo capítulo, como “poder simbólico”.

### 3.6 Notas finais deste capítulo

No presente capítulo procurou-se identificar e caracterizar aquilo que se entende, neste trabalho, como poder utilitário. Além disso, procurou-se também sistematizar as principais características e apontar as principais restrições que a concepção utilitária de poder pode apresentar quando aplicada à análise das organizações.

Em suma, pode-se dizer que algumas das concepções de poder presentes no campo dos estudos organizacionais, especialmente aquelas que guardam proximidade com a concepção weberiana de poder, tais como aquelas relatadas na primeira seção deste capítulo, sugerem que se pense no poder como um “exercício”, sempre empreendido através de um agente do poder, visto, por sua vez, como um ator desejoso, consciente e responsável pelo processo de consumação da relação de dominação. As concepções utilitárias de poder, ao contrário da concepção de dominação, tal como apresentada por Weber (1994), e ao contrário do poder simbólico, tal como será debatido no próximo capítulo, pouco se interessam pelo sentido que a relação de poder pode ter para o receptor do poder, bem como para o próprio agente, além do sentido racional utilitário.

<sup>63</sup> Pode-se interpretar estes “motivos de submissão”, aos quais se refere Weber (1994, p. 139), como o “sentido” percebido pelo ator que orienta sua ação de submeter-se ou manter-se submetido.

<sup>64</sup> O “mínimo de vontade de obedecer” ou o “interesse”, a que se refere Weber (1994, p. 139), estão relacionados a noção de “sentido” percebido pelo ator. A “vontade” se relaciona aquilo que Weber (1994) chamou de “visado” na sua concepção de “sentido subjetivamente visado”, algo que transcende o que é utilitariamente visado (como já discutido no segundo capítulo deste trabalho). E, ao referir-se ao “interesse” como externo ou interno, Weber (1994, p. 139) quer resgatar justamente o caráter “subjetivo” do sentido, lembrando que este não é somente determinado pelo social nem somente determinado pela subjetividade intrínseca e singular ao

Sendo assim, como argumentou-se no decorrer deste capítulo, uma concepção mais “completa” de poder, **para a análise organizacional**, não deveria restringir-se somente ao poder utilitário. Deveria considerar o poder não partindo exclusivamente da intenção premeditada do agente do poder em controlar dada situação no intuito de realizar metas, mas também, deveria considerar o poder partindo da análise do sentido, muitas vezes não utilitário, e muitas vezes inconsciente ou semiconsciente, que a relação de poder tem para os atores nela envolvidos.

Embora se possa argumentar que, considerando o poder como algo que transcende os limites que o caracteriza como poder utilitário, não se estaria mais falando sobre o poder (como um conceito propriamente dito), um autor como Lukes (1980), reconhecido como grande referência sobre o tema nas ciências sociais (CLEGG, 1989), argumenta que é possível entender o poder como algo além do exercício individualista da ação racional-instrumental que a concepção utilitária de poder presume.

Embora Lukes (1980, p. 47) esteja explicitamente interessado no poder ainda como um exercício,<sup>65</sup> e embora este autor tenha se oposto explicitamente a considerar como poder os determinismos sociais (no estrito senso),<sup>66</sup> ele flexibiliza sua posição ao afirmar que “sem dúvida, sempre se tem a alternativa de redefinir **restritivamente** o ‘poder’ em termos de determinação estrutural”<sup>67</sup>.

Na verdade, Lukes (1980) parece estar menos preocupado em rejeitar uma concepção de poder que contenha elementos deterministas e mais preocupado em balancear o determinismo e o voluntarismo na sua concepção. Porém, uma das preocupações do autor é certamente com o posicionamento demasiadamente voluntarista que certas concepções do poder podem apresentar, o que fica bastante claro na sua crítica aos pluralistas e também a Bachrach e Baratz.

Assim, fugindo do voluntarismo, de um lado, e do determinismo, de outro, Lukes (1980) acaba propondo um entendimento significativo do exercício de poder. Para o autor, o que importa na análise do poder não é simplesmente procurar entender como “A” afeta “B”, mas sim entender como “A” afeta “B” **de maneira significativa**.

---

indivíduo: o ator “deseja” estar submetido ou “opta” pela submissão tanto por determinação social (interesse externo) quanto por voluntariedade (interesse interno).

<sup>65</sup> Nas palavras de Lukes (1980, p. 47), “minha pretensão [...] consiste em identificar um dado processo num ‘exercício de poder’, em vez de um caso de determinação estrutural, é pressupor que caiba *ao poder do exercitante ou dos exercitantes* agir diferentemente”.

<sup>66</sup> Segundo Lukes (1980, p. 47), “dentro de um sistema caracterizado por um total determinismo estrutural, não haveria lugar para o poder”.

<sup>67</sup> Negrito nosso.

De certo modo, este é o princípio básico sobre o qual se apoia a concepção simbólica do poder, tal como será apresentada no próximo capítulo. Entende-se, pois, que uma postura demasiadamente determinista em relação ao poder pode ser tão ou mais restritiva e míope para a pesquisa organizacional quanto uma postura demasiadamente voluntarista, aos moldes daquela apresentada pelo poder utilitário.

Entretanto, como será esclarecido no próximo capítulo, a concepção simbólica do poder não entende o poder necessariamente como um exercício. Segundo Lukes (1980), o exercício do poder está intimamente ligado a questão da responsabilidade pelas conseqüências de tal exercício. Nas palavras do próprio autor “a questão [...] da alocação do poder consiste em fixar responsabilidade pelas conseqüências tidas por fluírem da ação ou inação de certos agentes específicos” (LUKES, 1980, p. 48).

O que pretende-se fazer, então, no próximo capítulo é, a partir de concepções “alternativas” ao poder utilitário (dentre as quais o poder simbólico é uma delas), mostrar como, em algumas situações, os agentes do poder podem não ser os responsáveis ativos pelo processo de subordinação e, além disso, podem inclusive estar inconscientes de que ele está em andamento.

Ao final, toda esta discussão se resume a um embate teórico entre uma concepção do poder que se preocupa com o seu “exercício” deliberado contra uma outra que se preocupa simplesmente com a sua “existência”, quer esta existência dependa ou não de um exercício deliberado.

## 4 ALTERNATIVAS AO PODER UTILITÁRIO PARA A ANÁLISE ORGANIZACIONAL

Nesta capítulo expor-se-á, com base no trabalho de revisão de literatura realizado nesta pesquisa, alguns dos achados sobre as concepções “alternativas” ao que se caracterizou, no capítulo passado, como “poder utilitário”, concepções estas **potencialmente aplicáveis à análise das organizações**. Portanto, o interesse aqui não estende-se a todas as concepções alternativas ao poder utilitário em todos os sentidos.

Com base nesta revisão de literatura, que transcende a teoria das organizações em alguns momentos, acredita-se ser possível sistematizar um conjunto de teorias sobre o poder capazes de complementar, como previsto no segundo objetivo a que se propõe este estudo,<sup>68</sup> a concepção utilitária de poder, no sentido de uma mais completa, porém não mais correta, compreensão da organização e da sua dinâmica.<sup>69</sup>

Esta pesquisa revelou que a contraposição ao modelo utilitário de poder existe na literatura e é feita em vários níveis de profundidade, por vários autores pertencentes a áreas do conhecimento muitas vezes diversas. Por exemplo, como será discutido na primeira seção deste capítulo, autores como H. Arendt (lida através de Habermas (1990) e Lukes (1980)) questionam o utilitarismo nas relações de poder através da adoção de outro modelo de ação que contrapõe a racionalidade instrumental (HABERMAS, 1990). Já autores como Bourdieu (2001), e mesmo Weber (1994) quando discute a “dominação” ou “autoridade”, apontam para uma concepção de poder que se encontra um passo atrás de um modelo racional predefinido e,

---

<sup>68</sup> Em concordância com os objetivos deste trabalho, expostos na introdução, uma vez tendo-se identificado, caracterizado e apontado as limitações que a concepção utilitária de poder pode apresentar para efeitos de análise organizacional, partiria-se, então, para o levantamento de abordagens teóricas sobre o poder complementares a abordagem utilitária, tarefa esta que pretende-se desenvolver neste capítulo.

<sup>69</sup> É importante lembrar, entretanto, como já extensivamente discutido na introdução deste trabalho, que tal revisão de literatura não pretende esgotar todas as concepções possíveis de poder, nem tão pouco dialogar com a totalidade do quase infinito universo de autores que tratam deste tema em diversas áreas do conhecimento.

desta forma, também contestam a racionalidade instrumental, embora não a excluam da análise do poder.

Deste modo, a contribuição que aqui pretende-se dar não esta relacionada a criação ou desenvolvimento de novos conceitos de poder, mas sim, a sistematização de propostas teóricas já existentes, capazes de serem aplicadas à análise das organizações.

#### 4.1 O Poder comunicativo

O conceito de poder proposto por H. Arendt, tal como debatido por Habermas (1990) e Lukes (1980), opõe-se aquilo que, neste trabalho, chamou-se de “poder utilitário” por adotar como premissa um modelo de ação social não utilitário (HABERMAS, 1990). Tanto Max Weber quanto Hannah Arendt “[...] vêm no poder um potencial que se atualiza em ações, mas cada um se baseia num modelo de ação distinto” (HABERMAS, 1990, p. 100).<sup>70</sup>

Segundo Habermas (1990, p. 101), citando H. Arendt,

H. Arendt parte de outro modelo de ação – o comunicativo: “O poder resulta da capacidade humana, não somente de agir ou de fazer algo, como de unir-se a outros e atuar em concordância com eles”. O fenômeno fundamental do poder não consiste na instrumentalização de uma vontade alheia para os próprios fins, mas na formação de uma vontade comum, numa comunicação orientada para o entendimento recíproco (HABERMAS, 1990, p. 101).<sup>71</sup>

Ainda segundo Habermas (1990, p. 103), “H. Arendt desprende o conceito de poder do modelo teleológico da ação; o poder se constitui na ação comunicativa, é um efeito coletivo da fala, na qual o entendimento é um fim em si para todos os participantes”.<sup>72</sup> Para H. Arendt, citada por Lukes (1980, p. 24), “o poder nunca é propriedade de um indivíduo; pertence a um grupo e permanece em existência apenas enquanto o grupo prossegue unido. No momento em que desaparece o grupo, do qual o poder se originou a princípio [...], ‘seu poder’ também desaparece”.

<sup>70</sup> Segundo Freitag e Rouanet (1990, p. 23) “o interesse de Habermas pelo pensamento de H. Arendt vem do fato de que para ambos o poder só é legítimo quando resulta de um consenso”. Parafrazeando estes autores, pode-se dizer que há uma afinidade entre a concepção de poder de H. Arendt e as preocupações de Habermas quanto a “teoria da ação comunicativa”, tema este que não cabe ser discutido com maior profundidade neste trabalho.

<sup>71</sup> Lukes (1980, p. 24), citando H. Arendt, escreve que o poder, para ela, “corresponde à capacidade humana de não só agir, porém de agir em conjunto”.

<sup>72</sup> É por esse motivo que muitas vezes Habermas (1990) se refere à concepção de poder proposta por H. Arendt como “poder comunicativo”, rótulo este que adota-se aqui inclusive como título desta seção.

De fato, o que basicamente diferencia uma concepção utilitária de poder, tal como a concepção weberiana, de uma concepção comunicativa de poder, tal como a concepção de H. Arendt é a premissa de racionalidade nelas adotada (HABERMAS, 1990).

Enquanto a concepção utilitária de poder adota a racionalidade instrumental como modelo de orientação da ação humana com sentido, a concepção comunicativa adota um modelo de ação baseado no consenso genuíno, onde o acordo é um fim em si mesmo. Como explica Habermas (1980), “H. Arendt considera o poder um fim em si mesmo” (p. 103), pois “[...] um acordo genuíno constitui um fim em si mesmo, não podendo ser instrumentalizado para outros fins” (p. 102). Resumindo, continua o autor,

[...] o poder (comunicativamente produzido) das convicções comuns origina-se do fato de que os participantes orientam-se para o entendimento recíproco e não para o seu próprio sucesso. Não utilizam a linguagem “perlocutoriamente”, isto é, visando instigar outros sujeitos para um comportamento desejado, mas “ilocutoriamente”, isto é, com vistas ou estabelecimento não coercitivo de relações intersubjetivas (HABERMAS, 1990, p. 103).

Entretanto, é justamente pelo fato de restringir a ação humana à ação comunicativa (HABERMAS, 1990), e esquecer a ação instrumental ou estratégica (HABERMAS, 1990; LUKES, 1980), que o conceito comunicativo de poder apresenta restrições quando aplicado ao entendimento da realidade social ou organizacional. Como explica Habermas (1990, p. 104),

na ação comunicativa os indivíduos aparecem ativamente como seres únicos, revelando-se em sua subjetividade. Ao mesmo tempo, devem reconhecer-se reciprocamente como seres responsáveis, isto é, capazes de entendimento intersubjetivo – a exigência de racionalidade imanente à fala funda uma igualdade radical.

Para o autor, tal igualdade, embora possa existir, não é uma marca característica dos tempos contemporâneos.

Assim, da mesma forma que, no modelo utilitário de poder, os agentes do poder são vistos como atores cujo sentido da ação se restringe à satisfação deliberada e calculada de interesses condicionais, no modelo comunicativo de poder, tal como debatido por Habermas (1990) e Lukes (1980), os atores são vistos como sujeitos que vêem sentido apenas em ações que emanem do livre consenso e do livre acordo social.

Mediante a constatação de que “sem dúvida, os elementos da ação estratégica ganharam em volume e em amplitude nas sociedades modernas” (p. 112), Habermas (1990) se questiona: em que contextos sociais e organizacionais pode-se aplicar o conceito de poder comunicativo à sua análise?

Segundo Freitag e Rouanet (1990, p. 24),

a crítica fundamental de Habermas é que H. Arendt adere a um conceito aristotélico do político, incompatível com as condições do Estado moderno [...]. Todo poder efetivo precisa fundamentar-se, em princípio, no consenso universal: todos integrantes da sociedade devem participar do discurso, pelo menos tendencialmente.

Ainda segundo estes autores, Habermas (1990) critica a concepção de poder de H. Arendt porque,

[...] ao reduzir o político à esfera exclusiva da ação comunicativa – aquela instância em que os cidadãos agem em conjunto e conversam entre si, com vistas a formarem convicções comuns – H. Arendt exclui do sistema político a ação estratégica, que visa, não só o entendimento mútuo, mas a competição pelo poder (FREITAG e ROUANET, 1990, p.25).

Nesta mesma linha encontra-se a principal crítica de Lukes (1980) à concepção de poder de H. Arendt, onde o autor afirma que nesta concepção há uma sobrevalorização do “poder de” em detrimento do “poder sobre”. Nesta perspectiva, como explica o autor, “[...] o poder se desassocia da ‘relação comando-obediência’ e do ‘negócio de dominação’” (LUKES, 1980, p. 25).

De qualquer modo, em defesa da utilização analítica do modelo comunicativo de poder, Habermas (1990) atenta ao fato de que, em um contexto social ou organizacional contemporâneo qualquer, uma vez descaracterizado do ponto de vista da produção deliberada e planejada (econômica ao não) de algo específico, há frequentemente espaço para o surgimento do acordo consensual espontâneo entre os atores sociais e, com ele, o poder comunicativo. Porém, uma vez que se tenha a necessidade (imposta ao não) de se produzir algo (material ou não) consideravelmente específico, onde o consenso impõem-se como algo necessário e sem o qual tal produção torna-se inviável, elimina-se a gênese do poder comunicativo.

Isso não significa dizer, todavia, que uma sociedade ou organização baseada no poder comunicativo é necessariamente improdutiva. Basta recordar o argumento de H. Arendt de que o poder “[...] brota onde quer que as pessoas se reunam e ajam em conjunto [...]” (citado por LUKES, 1980, p. 25). Ambas organizações, tanto a baseada no poder utilitário quanto a

baseada no poder comunicativo, podem ser produtivas, entretanto, aquela baseada no poder comunicativo será certamente menos capaz de produzir algo consideravelmente específico, de forma planejada e controlada, de acordo com o que exige, por exemplo, o capitalismo.<sup>73</sup>

De acordo com Habermas (1990, p. 110),

confrontamo-nos, assim, com um dilema. Por um lado, o conceito comunicativo do poder desvenda certos fenômenos-limite do mundo moderno, para os quais a ciência política se tornou em grande parte insensível; por outro lado, tal conceito define uma concepção do político que leva a contra-sensos, quando aplicada a sociedades modernas.

Sendo assim, o conceito de poder comunicativo, debatido por Habermas (1990) e Lukes (1980) a partir da concepção de poder de H. Arendt, esbarra, como alerta Habermas (1990), nas restrições ao livre acordo trazidas pelas estruturas de comunicação deformadas e desiguais, já que, para H. Arendt, “[...] o poder só pode surgir nas estruturas da comunicação não-coercitiva; não pode ser gerado de cima” (HABERMAS, 1990, p.114). Trocando em miúdos, isso significa dizer que tal conceito é de pouca prestatividade analítica em contextos sociais ou organizacionais onde as relações sociais não sejam minimamente simétricas e livres de coerção. Entretanto, embora Habermas (1990, p. 112) tenha abertamente dito que no mundo moderno tais contextos de interação humana são raros, não há motivos de se supor que eles são inexistentes.

Habermas (1990, p. 115) conclui a sua crítica ao conceito de poder de H. Arendt dizendo que

o conceito de político deve estender-se para abranger também a competição estratégica em torno do poder político e a aplicação do poder ao sistema político. A política não poder ser idêntica, como supõe H. Arendt, à práxis daqueles que conversam entre si, a fim de agirem em comum.

Não obstante, Habermas (1990, p. 115) também deflagra uma crítica contra a “teoria dominante”, representada pela concepção weberiana do poder, ao afirmar, referindo-se também à política, que “inversamente, a teoria dominante restringe esse conceito aos fenômenos da concorrência em torno do poder e da alocação de poder [...]”.

Em suma, embora a concepção de poder de H. Arendt, ao menos como discutida por Habermas (1990) e Lukes (1980), possa ser restritiva para a análise das relações de poder em

---

<sup>73</sup> Tal discussão, acerca da relação entre o poder utilitário e a produção de bens específicos, será retomada ainda neste capítulo ao abordar-se o poder simbólico.

contextos onde o livre acordo não é possível, ela deve ser considerada, para efeitos de análise organizacional, na medida em que se apresenta como uma concepção genuinamente alternativa à análise do poder em organizações que se distanciam da burocracia.<sup>74</sup>

## 4.2 O Poder causal

Em um outro nível de contraposição do poder utilitário encontram-se algumas concepções de poder que questionam o utilitarismo a partir da negação da intencionalidade da ação mas que, porém, implicam uma visão mecânica do fenômeno.

De acordo com Clegg (1989, p. 84), “alguns autores sustentam que a intencionalidade é endêmica à concepção de agência e poder”. Entretanto, como pretende-se agora demonstrar, pode-se avançar consistentemente contra a concepção utilitária de poder questionando justamente esta noção:

num primeiro sentido se pode dizer que o comportamento de *A* visa a modificar a conduta de *B*: *A* exerce poder quando provoca *intencionalmente* o comportamento de *B*. O requisito da intenção é amplamente aceito nos escritos de politologia e sociologia respeitantes ao poder. Contudo, alguns autores excluem-no, julgando que se pode falar de poder sempre que um dado comportamento provoque um outro, embora não de maneira intencional (STOPPINO, 1999, p. 935).

Segundo Lukes (1980, p. 9), Dahl define o poder da seguinte forma: “*A* tem poder sobre *B*, na extensão que ele pode levar *B* a fazer algo que *B* doutro modo não faria”. Partindo-se apenas desta definição, tomando-a de forma isolada do restante do argumento do autor, em que medida pode ela contrapor-se ao utilitarismo?

Primeiramente, deve-se reconhecer que uma concepção de poder desta natureza, **vista por si mesma**, não permite inferir sobre a existência de utilitarismo na relação entre “*A*” e “*B*”, pelo menos por parte de “*A*” (agente do poder). Diferentemente de concepções utilitárias, como a weberiana, onde as vontades e interesses que o agente do poder deliberadamente procura satisfazer através da relação “*AB*” são levados em conta (HABERMAS, 1990), nesta o ator “*A*” influencia “*B*”, levado-o a fazer algo que não faria, independentemente desta influência ser deliberada ou espontânea”.

<sup>74</sup> Embora H. Arendt possua uma obra bastante vasta e de grande relevância nas ciências humanas, especialmente para o campo da filosofia política, este trabalho restringe-se a uma abordagem extremamente pontual da referida obra, desenvolvida exclusivamente através de críticas também pontuais e específicas, feitas a ela por Habermas (1990) e Lukes (1980).

Em outras palavras, tirando-se de foco o interesse subjacente que “A” poderia ter para premeditadamente levar “B” a agir de uma certa forma (que naturalmente não faria sem a interferência do primeiro), não se pode qualificar esta concepção como utilitária pois, como já discutido na seção que aborda a relação social no segundo capítulo deste trabalho, o interesse é uma das condições para existência do utilitarismo. Entretanto, como também já discutido na mesma ocasião, o interesse, por si só, do ator “A” no comportamento do ator “B”, não é, da mesma forma, suficiente para qualificar a relação “AB” como utilitária, mas sim o movimento calculado e intencional de “A” no sentido da satisfação ótima deste interesse, a partir da provocação do dito comportamento em “B”.

De acordo com Clegg (1989, p. 10), “o modelo de poder de Dahl deliberadamente recusa referências para intenções que um agente possa ser apontado a ter”. De fato, levar outro ator a fazer algo que não faria naturalmente não significa, necessariamente, o mesmo que agir deliberada e estrategicamente para mudar a conduta deste último de acordo com o que se deseja.

Porém, também de acordo com Clegg (1989), trata-se este de um modelo causal, onde os atores são vistos como entidades relativamente independentes entre si, e em relação ao meio social, que “respondem” mecanicamente a estímulos: “da mesma forma que a colisão de uma bola de bilhar com uma outra poderia ser dita como a causa do movimento ou resposta da última, o poder de um A poderia ser medido através da resposta de B. Implicitamente aqui há uma visão mecânica e behaviorista do mundo” (p. 8). Segundo Clegg (1989, p. 10), “Dahl expôs uma posição intelectual conhecida como behaviorista. O princípio central de tal doutrina é tratar explicações sociais sem diferencia-las, em essência, de explicações de fenômenos não sociais”.

Como discutido ao se abordar o sentido, no segundo capítulo deste trabalho, uma explicação causal desta natureza, preocupada com a medição precisa e objetiva dos efeitos do poder (CLEGG, 1989), exclui definitivamente uma abordagem compreensiva e interpretativa do fenômeno. Entretanto, a metáfora do jogo de bilhar, embora remeta à mecanização das relações sociais, ilustra claramente o contexto de interdependência objetiva onde podem se encontrar os atores sociais. Além disso, tal metáfora não contém, necessariamente, uma visão utilitarista do poder.

Assim sendo, forçando uma análise mecânica do fenômeno do poder, pode-se constatar que os indivíduos alteram (ou conservam) sua conduta em função das condições objetivamente encontradas no espaço social onde estão agindo, o que parece ser verdadeiro

em certos casos, como nas organizações totais (MOTTA, 1986), tal como discutiu-se no capítulo 2.

Em última instância, levando o determinismo para além das fronteiras da objetividade, erro que, segundo Boudon e Bourricaud (2000), é freqüentemente cometido pelos estruturalistas mais radicais, poder-se-ia também supor que certas regras ou convenções sociais podem modelar a conduta individual tão fortemente quanto fazem as condições objetivas do campo. Entretanto, mesmo que isso pudesse ser verdade, a forma com que tais regras e convenções se tornam fatores limitadores ou determinantes da ação humana são bastante diferentes da forma com que as condições objetivas o fazem. As primeiras, por pertencerem ao mundo do simbólico, dependem, necessariamente, da subjetividade para existir. E, uma vez dependendo da subjetividade, estão sujeitas a interpretações e leituras mais ou menos particulares.

Voltando à questão da intencionalidade,

insinuações sobre o papel desestabilizador que noções de intencionalidade poderiam trazer para o modelo conceitual proposto por Dahl (1968) levam-no a introduzir a distinção entre poder tido e poder exercido [...]. O que distingue exercer poder de ter poder, como sugere Dahl, é “a presença ou ausência de uma intenção manifestada”. O exercício do poder requer que o agente causal A “manifeste uma intenção de agir de alguma forma no futuro” dependente da resposta de B (CLEGG, 1989, p. 70).

Porém, “onde A não manifesta uma intenção, mas o respondente B imputa-lhe uma, A pode ser dito como quem tem poder sobre B” (CLEGG, 1989, p. 70). Aqui, “exercer poder”, ao contrário de “ter poder”, implica na existência de utilitarismo na relação, ao menos por parte de quem domina.

Pensar em termos da existência do poder (“poder tido”), ao invés do exercício do poder (“poder exercido”) pode implicar, por sua vez, pensar o poder de forma demasiadamente abrangente para a pesquisa: “carregada ao extremo, este tipo de análise poderia, então, levar à descoberta de tantas estruturas diferentes de poder quantas fossem as imputações de intenção que os indivíduos fizessem a outros indivíduos, grupos ou camada social no sistema” (Dahl, 1968, p. 413 citado por CLEGG, 1989, p. 71).

Sob este aspecto, recorrer ao utilitarismo, através da atribuição de intenções às ações dos atores, parece resolver, ao menos em parte, a questão da abrangência indeterminada do fenômeno do poder. De fato, afastando-se a causalidade mecânica e tomando-se o poder utilitário como referência, poder-se-ia perguntar: se não há intenção de “A” em alterar a

conduta de “B”, como “A” pode exercer poder sobre “B”? Como observa Clegg (1989, p. 66), Dahl “[...] deixa a porta aberta para um paradoxo: se B responde a A, sem que A tenha feito nada no sentido de uma ação episódica concretamente orientada para B, antes da resposta de B, como podemos ter respostas sem causa, resposta sem estímulo, poder sem iniciação?”<sup>75</sup>

Dois autores, Clegg (1989) e Stoppino (1999), que apontam para a fragilidade analítica que o excesso de abrangência conceitual pode trazer à concepção de poder, respondem esta questão, porém o fazem de forma substancialmente diferente. Clegg (1989, p. 66), que recorre ao utilitarismo e diz que “a resposta se daria pelo intermédio da ‘intencionalidade’”, aponta para autores como Russell, Weber e Wrong que, por sua vez, segundo ele, vêem o poder como “[...] a produção de efeitos desejados”, onde “[...] A tem mais poder que B se A atinge muitos efeitos intencionados e B somente poucos (Russel 1986:19)”. Já Stoppino (1999, p. 935), que parece adotar uma noção de interesse não utilitária, argumenta que “[...] o comportamento de *A*, que exerce o Poder, pode ser associado, mais que à intenção de determinar o comportamento de *B*, objeto do Poder, ao interesse que *A* tem por tal comportamento”. Segundo este último autor, interesses e intenções são coisas distintas, ou seja, nem todo interesse demanda, necessariamente, um ato intencionalmente voltado para satisfazê-lo; em outras palavras, nem todo interesse é, necessariamente, um interesse utilitário.

Comparando as duas respostas, a de Clegg (1989) e a de Stoppino (1999), percebe-se que sua diferença crucial pode ser encontrada justamente na mudança de ponto de vista na análise do fenômeno do poder. Enquanto que, na argumentação desenvolvida por Clegg (1989), o agente do poder “A” está interessado em dado comportamento de “B” e, mais do que isso, age deliberadamente na direção da satisfação ótima deste interesse, na argumentação desenvolvido por Stoppino (1999), embora o agente “A” também esteja interessado no comportamento de “B” (“objeto do poder”), “A” não toma nenhuma ação especificamente orientada para satisfazer seu interesse. Se “A” não obtém o controle da relação, é justamente “B” que, por motivos que serão discutidos mais adiante, age de acordo com o interesse (todavia não utilitário) de “A”. Neste último caso, o interesse de “A” é um fim em si mesmo, um interesse não utilitário, um “interesse desinteressado” nas palavras de Bourdieu (2001), enquanto que, no primeiro caso, o interesse de “A” é algo que deve ser satisfeito de maneira satisfatória através de ações condicionalmente orientadas à “B”.

---

<sup>75</sup> Embora o questionamento de Clegg (1989, p. 66) seja bastante válido e importante, ele revela uma demasiada preocupação com o aspecto do “exercício” do poder, em detrimento de uma preocupação mas abrangente com a sua simples “existência”. É justamente por isso que a questão hora colocada pelo autor revela uma posição intelectual que toma como referência o “poder utilitário”.

Assim sendo, em algumas relações de poder (não utilitárias), “A” não precisa fazer nada especificamente direcionado à “B” para que este efetue mudanças de comportamento.

Por mais céptico que se possa ser quanto a não necessidade de um estímulo de “A” para que “B” venha a agir, deve-se reconhecer, ao menos, que este estímulo não precisa ser, necessariamente, direto e condicionalmente endereçado à “B”. Uma ação qualquer que “A” venha tomar ou, em melhores palavras, uma ação qualquer que “A” venha tomar com outros propósitos que não sejam necessariamente afetar “B” para produzir algum resultado específico, pode ser suficiente para que “B” altere sua conduta por si próprio. Isso sugere, como será visto na próxima seção deste capítulo, que o motivo ou razão da ação de subordinação de “B” esta no sentido que este vê no seu envolvimento na relação “AB” e não exclusivamente na ação calculada e dirigida de “A” para submeter “B”. Como já se discutiu ao se abordar o sentido no segundo capítulo deste trabalho, este sentido não exime o utilitarismo, como observou Weber (1994), mas vai além dele.

A partir desta mudança de perspectiva na análise do poder, Clegg (1989), ao comentar o modelo de Bachrach e Baratz (apresentado no capítulo 3) nos diz que este pode funcionar de três formas. Na primeira, os detentores do poder criam deliberadamente barreiras na relação para impedir que certas questões cheguem à agenda política, na medida em que não “dão ouvidos” para as demandas (exercitando o poder utilitário direto). Na segunda, os detentores do poder, através da mobilização do preconceito do sistema, impedem que certas demandas surjam na mente dos submetidos através da manipulação de crenças, valores e opiniões (exercitando o poder utilitário indireto). Na terceira, entretanto, há a mudança de ponto de vista. Citando Friedrich (1937), Clegg (1989, p. 77) fala sobre a “a regra da reação antecipada”: “B antecipa a provável oposição de A e, conseqüentemente, não levanta uma questão”.

Visto por este último prisma, o poder presente na relação “AB” não poderia ser considerado como utilitário, ao menos por parte de quem ocupa o papel de dominador, já que, deste ator, não emana nenhuma ação específica na direção da submissão do dominado. Em outras palavras, é “B”, o dominado, que age “entendendo” que não deve levantar uma questão.

Entretanto isso não significa, em primeiro lugar, que o agente do poder não tenha consciência do seu poder, ou seja, que ele não saiba que terceiros irão submeter-se a ele em dada relação específica, mesmo que ele não faça nada para que isso aconteça.

Em segundo lugar, analisar a relação de poder a partir da ação do ator que ocupa o papel de dominado também implica analisar a racionalidade que orienta tal ação. Desta forma,

“B” pode deixar de agir de dada maneira simplesmente porque, depois de um cálculo utilitário de conseqüências, considerando a provável reação de “A”, calculou que tal ação seria improdutiva para seus propósitos. Da mesma forma “B” pode, pela simples presença de “A”, passar a agir estrategicamente de outra forma justamente por ver perspectivas de ganhos com tal ação. Entretanto, pode-se encontrar também situações em que “B”, sem realizar cálculo utilitário algum, submete-se a “A” em função de preceitos tradicionais (como discute Weber (1994) ao falar sobre a dominação tradicional), culturais (como discute Galbraith (1989) ao falar sobre o poder condicionado implícito) ou habituais (como discute Bourdieu (2001) ao falar sobre o “poder simbólico” e sobre o *habitus*).<sup>76</sup>

De qualquer modo, é justamente a partir da crucial mudança de ponto-de-vista (agente-receptor) na análise da relação de poder que “[...] se pode distinguir uma posição intermediária que estenda a noção de Poder para além da modificação intencional do comportamento alheio, sem por isso se qualificar como Poder qualquer tipo de causalidade social não intencional” (STOPPINO, 1999, p. 935). Esta distinção, tal como verificou-se nesta pesquisa, pode ser feita a partir da introdução do sentido na análise do poder, como pretende-se demonstrar na próxima seção.

Sintetizando as discussões aqui realizadas pode-se dizer que, uma concepção causal do poder (no sentido mecânico do termo), apesar de abrir espaço para uma leitura não utilitária do fenômeno, acaba por torna-se demasiadamente estéril para a pesquisa organizacional que é, indiscutivelmente, uma pesquisa social.<sup>77</sup> Por outro lado, uma visão utilitária do poder, embora capaz de contrapor-se à causalidade mecânica, apresenta todas as restrições e limitações para a pesquisa organizacional que já foram oportunamente apresentadas e discutidas no capítulo 3.

### 4.3 O Poder simbólico

Lukes (1980), após analisar o posicionamento de vários autores que tratam sobre o poder na ciência política, surge com uma grande contribuição para a solução do “dilema” apresentado no parágrafo final da seção anterior, ao tratar sobre a “significação” nas relações

<sup>76</sup> Aqui torna-se importante observar que, apesar de ser potencialmente capaz de questionar a orientação utilitária da ação na relação de poder, a mudança de ponto-de-vista na análise da dominação não implica um necessário abandono do método individualista de pesquisa, na medida em que somente tira o foco da análise da ação do “agente” e passa-o para a ação do “receptor”.

<sup>77</sup> Como já dito na introdução deste trabalho, a “realidade” organizacional é, muitas vezes, uma realidade ideal ou simbólica, pouco objetiva.

de poder. Como será visto doravante nesta seção, a “significação” de que trata Lukes (1980), bem como a inserção do sentido na análise do poder, constituem uma “terceira via” bastante promissora e competente para a análise do poder, superando tanto as limitações de uma visão causal determinista quanto de uma visão utilitária.

Segundo Lukes (1980, p. 23),

o cerne comum e absolutamente básico, ou a primitiva noção subjacente a toda questão sobre o poder, é a noção que *A* de algum modo afeta *B*. Mas, aplicando tal noção primitiva (causal) à análise de vida social, é necessário algo além – a saber, a noção que *A* o faz de modo significativo.

Lukes (1980, p. 23-24) ilustra seu argumento a partir da análise da significação do poder em Parsons, questionando: se “Parsons busca tratar o poder enquanto mecanismo *específico* operado para produzir mudanças na ação doutras unidades, individuais ou coletivas, nos processos de interação social”, “[...] quais critérios de significação são usados por Parsons, para identificar uma particular capacidade de afetar, enquanto poder” essas outras unidades? De acordo com Lukes (1980) a resposta seria a autoridade, ou seja, é especificamente a posse de uma posição de autoridade, reconhecida e legítima, que indica esta “particular capacidade” de afetar terceiros. Em outras palavras, de acordo com o modelo parsoniano de poder, tal como discutido por Lukes (1980), os agentes do poder submetem os terceiros e exercitam seu poder (“produzindo mudanças na ação doutras unidades”) especificamente através do uso da autoridade, reconhecida e legítima, que dispõem tanto para a construção quanto para a execução das metas.<sup>78</sup>

De qualquer modo, a despeito do reconhecimento da importância da autoridade e da legitimidade, a concepção de poder de Parsons, tal como discutida por Lukes (1980) e Habermas (1980), ainda permanece como “utilitária” na medida em que se preocupa com o “exercício” do poder, ou seja, se preocupa em saber de que forma específica (neste caso de forma significativa, através da autoridade) um ator pode exercer poder sobre outro ou “operar o mecanismo de mudança do comportamento de outro” com vistas a um segundo propósito.

Como tornou-se claro no decorrer desta pesquisa, uma concepção analítica do poder, capaz de contrapor o utilitarismo e que, ao mesmo tempo, não explique mecanicamente o

---

<sup>78</sup> Embora Lukes (1980) e mais diretamente Habermas (1980) tenham argumentado sobre o caráter utilitário da concepção de poder de Parsons, Clegg (1989, p. 131) afirma que “é na visão de Parsons que concepções de indivíduos auto-interessados são improváveis especificações da matéria prima sobre a qual a ordem social se constrói. Ao invés de ver as pessoas meramente como atores utilitários, Parsons considera-as como atores socializados: isso é, elas são indivíduos que, no decorrer da sua socialização, se desenvolvem como agentes mais

fenômeno, passa pela consideração da subjetividade, intersubjetividade e sentido percebido nas relações sociais pelos atores nelas envolvidos.<sup>79</sup> Entretanto, para que esta concepção possa ser efetivamente entendida como não utilitária é necessário que, além de considerar o sentido, ela não restrinja tal sentido exclusivamente ao sentido utilitário, ao menos para quem ocupa o papel de dominador na relação social.

A análise desenvolvida por Lukes (1980), sobre a significação do poder em Parsons, ilustra que, embora o receptor do poder reconheça positivamente sua submissão e a autoridade do dominador como legítimas (submetendo-se, por consentimento, a ele), o dominador, ainda um “agente do poder”, exercita intencionalmente seu poder para “produzir mudanças” na ação dos dominados, mudanças essas que tem como propósito deliberado a consecução de certas metas. Dito de outro modo, os dominados se submetem pois percebem sentido na relação de poder, neste caso, reconhecendo como legítima a autoridade dos dominadores. Entretanto, os dominadores continuam agindo de forma racional-utilitária (exercitando o poder para a consecução de metas intencionalmente perseguidas).<sup>80</sup> Portanto, até aqui não há rompimento efetivo com a concepção utilitária do poder.

Porém, a análise desenvolvida por Lukes (1980), sobre a significação do poder em Parsons, ilustra, mesmo que ainda precariamente, a importância da percepção do sentido na relação de poder. Para Lukes (1980, p. 23), **“um modo de conceber o poder (ou um modo de definir o conceito de poder), que será útil na análise das relações sociais, precisa implicar numa resposta à questão: ‘o que conta enquanto modo significativo?’, o que faz *A* afetar *B* de maneira significativa?”**<sup>81</sup>

A resposta desta questão implica em uma dupla exigência analítica: a primeira, já mencionada anteriormente, relaciona-se à mudança de ponto-de-vista na análise do poder, do agente para o receptor. De forma resumida, se se quer compreender o que conta como

---

ou menos morais que tem internalizadas e que agem de acordo com certas obrigações morais, e são orientadas para um contexto *normativo* dentro do qual a ação social acontece”.

<sup>79</sup> De modo geral, qualquer análise do poder que procure evidenciar o sentido que a relação pode ter para quem nela se encontra, pode ser dita como “anti-causal-mecânica” (na acepção metodológica do termo), na medida em que, naturalmente, considera o elemento subjetivo na ação. Em outras palavras, qualquer análise do poder que procure evidenciar o sentido remete à uma explicação do fenômeno que dá visibilidade aos sujeitos e as razões de suas ações.

<sup>80</sup> Como será discutido logo adiante, os agentes detentores de poder utilitário podem e, freqüentemente, trabalham na “construção” da legitimidade do seu poder (WEBER, 1994), quer apropriando-se de valores e normas já difundidos na sociedade, quer criando ou derivando valores e normas aplicados à certos contextos organizacionais específicos. Este argumento parece ser bem exemplificado a partir do trabalho de Pagès e outros (1987), onde os autores dissecam as estratégias empregadas pelas lideranças das empresas multinacionais estudadas para criar legitimidade interna para suas operações.

<sup>81</sup> Negrito nosso.

“influência significativa” em uma relação de poder, deve-se olhar para o influenciado, sua forma de perceber sentido e sua racionalidade (forma de orientar sua ação).<sup>82</sup>

Em segundo lugar, a questão proposta por Lukes (1980) implica também uma relativização da premissa individualista ou voluntarista de pesquisa, ou seja, daquela premissa onde os indivíduos agem de forma autônoma e independente uns dos outros (e todos em relação ao contexto social). Como já argumentado na discussão sobre o sentido realizada no capítulo 2, a percepção de sentido não depende somente da parcela de subjetividade intrínseca ao indivíduo, mas também da intersubjetividade determinada ou compartilhada pelo social. Uma forma de se entender como a determinação simbólica pode afetar a elaboração da ação dos sujeitos é apresentada por Clegg (1989, p. 142) que, ao discorrer sobre o estruturalismo de Giddens, argumenta que “no centro da teoria da estruturação estão pessoas fazendo coisas porque conhecem coisas”. Levantar o que conta como influência significativa nas relações sociais exige, deste modo, que se considere esta parcela de determinação simbólica, mais ou menos forte que, por sua vez, também explica o poder (LUKES, 1980).

É desta forma que Clegg (1989, p. 75), ao criticar a concepção de poder de Wrong,<sup>83</sup> vista por ele como uma concepção análoga à weberiana, argumenta que uma de suas falhas é: “[...] a exclusão de estruturas pré existentes de significado, sexo e relações de produção, da consideração sobre as ações intencionais que estão disponíveis para os sujeitos tomarem”. Este problema, continua Clegg (1989, p. 75), “[...] resulta de uma concepção de poder que é restrita somente às questões de agência em detrimento de qualquer concepção adequada de ligação entre agência e estrutura”<sup>84</sup>.

Parafraseando Clegg (1989, p. 12) pode-se dizer que, por traz de qualquer fenômeno de poder utilitário, que ocorre em um contexto social minimamente organizado, existe uma estrutura que prefigura as trocas concretas; aquilo que Bachrach e Baratz chamam de “preconceito do sistema” (LUKES, 1980). Ainda parafraseando Clegg (1989, p. 12), a estrutura social predetermina o exercício do poder e, portanto, deve ser entendida como algo que está presente na relação de poder e não como algo externo a ela. Da mesma forma, Stoppino (1999, p. 942) observa que “[...] o processo de decisão não tem lugar no vácuo mas

<sup>82</sup> Como já discutido no segundo capítulo, a percepção do sentido pelo sujeito depende, também, de todo um processo de socialização e compartilhamento de símbolos e experiências de vida que variam, por sua vez, em função de cada contexto social, momento histórico e condições objetivas encontradas no campo social.

<sup>83</sup> Esta concepção foi apresentada na primeira seção do terceiro capítulo deste trabalho, onde se discute o poder utilitário.

<sup>84</sup> A concepção de poder de “agência” (CLEGG, 1989) que, como discutido na nota no.47, pode ser entendida como uma concepção de poder baseada na ação do “agente do poder”, está, segundo Clegg (1989), em conflito com uma concepção estrutural. Embora Clegg (1989) insista neste ponto, uma concepção de poder simplesmente

num determinado contexto organizativo. Ele parte de instituições, de regras de jogo e de valores que pré-selecionam as propostas admissíveis ao processo de decisão e caracterizam a orientação geral da ação pública”. Ainda neste sentido, Boudon e Bourricaud (2000, p. 2-3) afirmam que “a ação de um indivíduo desenvolve-se sempre no interior de um sistema de coerções sociais, definidas com maior ou menor clareza, com maior ou menor transparência para o sujeito, com maior ou menor rigor”.

Galbraith (1989), mesmo tendo reforçado a concepção utilitária de poder com sua interpretação “conservadora” da proposta weberiana<sup>85</sup>, em dado momento de seu trabalho, “Anatomia do poder”, traz um bom exemplo de como é possível analisar o fenômeno do poder a partir de uma perspectiva menos voluntarista e também menos utilitária.

Quando trata sobre o “poder condicionado”, a terceira dimensão de poder segundo sua tipologia proposta<sup>86</sup>, Galbraith (1989, p. 25) afirma que “enquanto o poder condigno e o compensatório são visíveis e objetivos, o poder condicionado, em contraste, é subjetivo; **nem os que o exercem, nem os que se sujeitam a ele estão necessariamente sempre cientes de que ele está sendo exercido**”.<sup>87</sup>

A submissão no poder condicionado, segundo o autor, “[...] pode ser deliberadamente cultivada – pela persuasão ou pela educação”, o que caracteriza o “condicionamento explícito”, “ou pode ser ditada pela própria cultura; a submissão é considerada normal, apropriada ou tradicionalmente correta”, o que caracteriza o “condicionamento implícito” (GALBRAITH, 1989, p. 25-26). Mais adiante, Galbraith (1989, p. 30) retoma a definição do “poder condicionado” de uma forma bastante clara e elucidativa ao dizer que,

[...] tal poder pode ser explícito, **o resultado de uma tentativa direta e clara para conquistar a crença que, por sua vez, reflete os propósitos do indivíduo ou grupo que busca ou exerce o poder. Ou então a crença pode estar implícita na condição social ou cultural; a submissão à autoridade de outros reflete a idéia aceita sobre o que o indivíduo deve fazer.**<sup>88</sup>

---

“estrutural”, totalmente embasada na premissa determinista de pesquisa, pode ser tão restritiva à análise organizacional quanto uma outra totalmente embasada na premissa individualista ou voluntarista.

<sup>85</sup> A concepção de poder de Galbraith (1989) foi apresentada na primeira seção do terceiro capítulo deste trabalho, onde debateu-se o poder utilitário.

<sup>86</sup> Para efeitos de desenvolvimento do presente argumento, julgou-se não ser necessário um aprofundamento sobre as categorias do poder “condigno” e “compensatório”, propostas por Galbraith (1989). De qualquer modo, tanto o poder condigno quanto o compensatório de Galbraith (1989) podem ser entendidos como formas utilitárias de poder onde, no primeiro, a fonte do poder que permite ao agente do poder exercitá-lo é sua capacidade de punir os subordinados, enquanto que, no segundo, é a capacidade de premiá-los. Vide GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do poder**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira, 1986. para um maior aprofundamento sobre estas categorias.

<sup>87</sup> Negrito nosso.

O “condicionamento explícito” de que trata Galbraith (1989), ainda pode ser interpretado como uma concepção utilitária de poder. Entretanto, como não se refere a uma relação direta entre “A” e “B”, mas sim, à construção deliberada de uma “crença” por “A”, que serve para mediar a relação “AB”, não pode ser entendido como um modelo de “poder utilitário direto”, mas sim como modelo de “poder utilitário indireto”.<sup>89</sup> Pagès e outros (1987, p. 51) argumentam que “o exercício do poder não consiste em ordenar, tomar decisões, mas *em delimitar o campo, estruturar o espaço no qual são tomadas as decisões*”. Como reforça Stoppino (1999, p. 942), também exerce poder, além daqueles que decidem, “[...] quem controla de fora todo o processo de decisão e impede, por exemplo, que certas decisões sejam propostas ou tomadas”.

Uma relação de poder onde um ator procura deliberadamente criar uma superestrutura para “persuasão” ou “educação” de outro, com o intuito de “condicioná-lo” a agir ou pensar de determinada maneira para que, com isso, possa realizar algum interesse, não deixa de ser utilitária (ao menos para o agente do poder), embora possa não ser direta. Segundo a análise de diversos teóricos críticos das organizações, como Pagès e outros (1987) e Tragtenberg (1974, 1980), é justamente esse o papel das políticas e práticas de gestão de recursos humanos nas empresas e, em última análise, das teorias da administração de maneira geral. Gestão da cultura organizacional, se é que ela é possível, bem como disseminação de ideologias gerencialistas, são também exemplos do “poder condicionado explícito” segundo os críticos.<sup>90</sup>

Porém, a despeito do “condicionamento implícito”, a tipologia de Galbraith (1989) permite ir ainda mais longe. Dizer que em dada relação social não há consciência, por parte dos atores, de que o poder está sendo exercitado, significa tirar de cogitação o utilitarismo, expresso pelo próprio exercício instrumental do poder.

---

<sup>88</sup> Negrito nosso.

<sup>89</sup> É importante lembrar, como já discutido na introdução deste trabalho, que essas tipificações não tem nenhuma pretensão de representar novos conceitos acerca do poder, mas sim, somente para efeitos metodológicos, facilitar e sistematizar o debate.

<sup>90</sup> Entretanto, como bem alerta Bourdieu (2001, p. 44), a partir desta análise deve-se tomar cuidado para não despertar o “[...] fantasma da conspiração, que comumente ronda o pensamento crítico, a idéia de que uma vontade malévola seria responsável por tudo o que ocorre de melhor e, sobretudo, de pior, no mundo social”. Parece claro, pois, que por mais poderoso (no sentido utilitário) que possa ser dado agente, ou seja, por mais eficiente que este seja na manipulação do contexto social simbólico sob o qual encontram-se seus subordinados, tal manipulação sempre apresenta limites. Bertero (1996) dá um exemplo de como chefes e donos de negócios podem (na perspectiva utilitária) usar seu poder para modelar a cultura organizacional. Entretanto, usando este mesmo exemplo, seria improvável supor que estes chefes ou donos de negócios poderiam, individualmente, modelar a cultura ou os costumes sociais mais gerais nos quais a cultura organizacional se inscreve, mesmo porque estes são, em grande parte, disseminados por outras instituições que antecedem a empresa no processo de socialização dos indivíduos, como a família e a escola (MOTTA, 1986). Seja como for, mesmo tratando-se especificamente da cultura organizacional, há controvérsias dentro da teoria das organizações sobre o fato desta ser ou não ser “gerenciável”, como debate Pettigrew (1996).

Paralelamente, sobre a questão da consciência e do exercício do poder, Lukes (1980, p. 13), ao apresentar as contribuições “evolutivas” que Bachrach e Baratz dão à face do poder que aqui se entende como utilitária, afirma que, segundo esses autores, “na extensão em que uma pessoa ou grupo – consciente ou inconscientemente – cria ou reforça barreiras ao arejamento público dos conflitos de política, aquela pessoa ou grupo tem poder”.

Embora Lukes (1980), como já colocado no terceiro capítulo, tenha concluído sua análise a respeito da contribuição de Bachrach e Baratz afirmando que não houve, efetivamente, grande ruptura com o modelo utilitário, sua observação permite algumas análises muito pertinentes: se interpretada sob a hipótese de que o ator (neste caso o agente do poder) “cria ou reforça barreiras de forma intencional”, não se torna possível, de fato, romper com a premissa utilitária do poder. Entretanto, uma vez interpretada sob a hipótese de que o ator “cria ou reforça barreiras de forma inconsciente”, pode-se chegar a conclusões muito mais pertinentes pois, uma ação inconsciente, ao menos na sua operacionalização, não pode ser utilitária.<sup>91</sup>

Galbraith (1989) utiliza-se de vários exemplos bastante elucidativos, dos quais aqui se relatam apenas dois, para sustentar a existência do poder a partir do “condicionamento implícito”. Ao analisar a subordinação feminina em sua sociedade, o autor observa que parte dela se deu através de uma educação específica que procurou deliberadamente “formar” a mulher para ocupação de um papel secundário na família e na sociedade. Entretanto, ainda segundo o autor, a maior parte desta subordinação era “[...] obtida pela simples aceitação daquilo que a comunidade e a cultura têm considerado há tempos como correto e virtuoso [...]” (GALBRAITH, 1989, p. 27), ou seja, a referida subordinação era obtida por uma determinação (simbólica e não mecânica) ou condicionamento cultural que se manifestava no machismo (na acepção do preconceito) de tal sociedade. A partir desta análise, pode-se dizer, em outras palavras, que em uma sociedade suficientemente machista, o homem já nasce gozando de uma posição de maior poder em relação a mulher, mesmo que não faça nada para que isso aconteça.

Em um segundo exemplo, que trata especificamente da subordinação no mundo do trabalho, Galbraith (1989) argumenta que parte desta subordinação se efetiva devido as trocas econômicas entre capital e trabalho, em forma de remuneração. Entretanto, continua o autor, estas trocas econômicas não explicam completamente a relação de subordinação, ou seja, os empregados não se sujeitam aos patrões somente porque estão sendo remunerados para isso. Tão importante quanto a remuneração (ou mais) é o valor (mesmo que inconsciente) que os

subordinados atribuem à atividade do trabalho em suas vidas, bem como as noções que estes têm de como deve ser desempenhada esta atividade social. Tais valores e noções, por sua vez, podem ser entendidos como algo culturalmente presente na vida dos subordinados, desde muito antes que eles, como indivíduos, cogitassem a hipótese de trabalhar; uma realidade perceptível no dia-a-dia cotidiano e que, apoiada em exemplos de familiares, amigos e vizinhos, mostra o caminho “correto” que deve-se seguir (GALBRAITH, 1989). Como brilhantemente observou Weber (2002, p. 47-48),

na verdade, essa idéia tão peculiar do dever do indivíduo em relação à carreira [...] é o que há de mais característico na ética social da cultura capitalista e, em certo sentido, constitui sua base fundamental. É uma obrigação que se supõe que o indivíduo sinta, e de fato sente, em relação ao conteúdo de sua atividade profissional, não importa qual seja [...].

Embora estes exemplos, ambos trazidos por Galbraith (1989), possam ser bastante elucidativos para a compreensão de uma relação de poder que não se manifesta especificamente de forma instrumental, algumas observações são necessárias quanto a ligação entre o “condicionamento implícito” e o “condicionamento explícito”. Em primeiro lugar, nos dois exemplos analisados por Galbraith (1989), algumas vezes pode ser difícil compreender até que ponto o “condicionamento explícito” (caracteristicamente utilitário) interfere no “condicionamento implícito” (determinado por condições sociais simbólicas externas que independem da ação dos agentes do poder) e vice-versa. Segundo o próprio autor, “nenhuma linha nítida separa um do outro; o condicionamento explícito transmuda-se gradualmente em implícito” (GALBRAITH, 1989, p. 26).

Entende-se desta forma que, em concordância com as observações de Weber (1994) sobre a “dominação tradicional”, a passagem do “condicionamento explícito” para o “implícito” se dá através da história, da solidificação de uma prática social amplamente difundida em dado contexto que, aos olhos do presente, caracteriza-se como norma cultural preexistente. Deve-se lembrar que, como argumenta Bourdieu (2001), as estruturas sociais não são imutáveis; a subjetividade dos atores sociais, que participa na formulação de suas ações, é um elemento complexo que compõe e simultaneamente é composto pelas mudanças históricas de dado contexto. De qualquer modo, pode-se tornar difícil, se tratando de análise prática das organizações, identificar o que é deliberadamente construído daquilo que constitui um determinante simbólico já presente em dada relação de poder.

---

<sup>91</sup> Vide segunda seção do capítulo 2 para uma análise sobre a consciência e o utilitarismo.

A partir dos exemplos desenvolvidos por Galbraith (1989), pode-se notar que o poder existe, em certas relações sociais, não exclusivamente a partir da ação deliberada e condicional do agente do poder. Tal agente, por sua vez, deixa inclusive de ser visto como entidade responsável pelo exercício do poder. Adicionalmente, e indo mais além, nesses exemplos a própria noção de “exercício” do poder é questionada, bem como as noções de “agente” e “receptor” do poder. Ao mesmo tempo, a percepção de sentido, por parte dos atores sociais, vai tomando a posição de elemento explicativo das suas ações, espaço antigamente ocupada pelo interesse utilitário.<sup>92</sup> Aqui os atores se comportam da forma como o fazem porque encontram certo sentido nas relações sociais das quais fazem parte.<sup>93</sup> Este sentido, por sua vez, pode tanto ser construído a partir de experiências de socialização anteriores, cognitivamente interiorizadas, quanto pode ser construído a partir do compartilhamento de normas e significados sociais que, em última instância, independe do exercício específico do poder por parte de um agente qualquer. Em suma, a ação do ator é guiada pelo sentido por ele percebido.<sup>94</sup>

Entretanto, retomando a discussão sobre o poder utilitário, as observações feitas sobre o “poder condicionado implícito” de Galbraith (1989) não implicam na impossibilidade dos agentes do poder de se utilizarem das disposições simbólicas, oriundas da socialização e da institucionalização de normas de conduta social, para melhor exercitar seu poder. Ao contrário, como argumenta Weber (1994), uma “dominação” procura cultivar a crença em sua legitimidade como forma de garantir-se e perpetuar-se. Não obstante, baseando-se em Bourdieu (2001) pode-se afirmar, sem receio, que nenhuma relação de poder utilitário, que não se sustente através do uso da força física ou da manipulação dos elementos objetivos do

---

<sup>92</sup> Embora Galbraith (1989) não tenha desenvolvido sua análise acerca do “poder condicionado implícito” na direção do detalhamento de como os atores “conformam-se” as normas e prescrições sociais, esta concepção de poder não pode ser tachada, *a priori*, como uma concepção totalmente determinista, e isso se deve pelo menos a dois motivos. Em primeiro lugar, Galbraith (1989) preocupa-se explicitamente com as determinações simbólicas da ação dos atores e não faz menção sobre as determinações objetivas. Como já discutiu-se no capítulo 2, as determinações simbólicas que constroem e direcionam a ação diferem-se das objetivas justamente por passarem pela subjetividade do ator que age. Em outras palavras, elas nunca podem ser absolutas e sempre dependem de algum nível de “interpretação”. Em segundo lugar, uma concepção de poder totalmente determinista (na acepção mecânica e objetiva), seria incompatível com grande parte dos exemplos analisados por Galbraith (1989) quando o autor trata sobre o “poder condicionado implícito”, uma vez que sua pesquisa encontra-se bem próxima de uma análise prática do poder em diversos contextos sociais.

<sup>93</sup> É importante destacar que a análise aqui desenvolvida do poder, através da concepção do “poder condicionado implícito” de Galbraith (1989), não é realizada pelo autor em seu texto. A inserção da noção de sentido na análise do poder, partindo-se de tal concepção, bem como o cruzamento desta concepção com outras teorias que tratam sobre o poder, são recursos aqui empregados para um melhor esclarecimento do conceito de poder simbólico.

<sup>94</sup> Em um nível de análise menos sofisticado, os exemplos desenvolvidos por Galbraith (1989), bem como o próprio conceito de “poder condicionado implícito” deste autor, remetem ao “poder existente” em detrimento do “poder exercido”, tais como discutidos por Clegg (1989) quando este se refere ao trabalho de Dahl.

campo onde ela se dá, pode ser bem sucedida sem levar em consideração a “estrutura cognitiva” dos subordinados. Como reforça Clegg (1989, p. 132),

o poder é exercido dentro do contexto das normas. **As obrigações que são mobilizadas pelo exercício do poder são normalmente embutidas e, desta forma, compartilhadas tanto pelo agente do poder quanto pelos outros [...].** As normas são a raiz não apenas de todos os exercícios de poder como também de todas as condutas sociais.<sup>95</sup>

É desta forma que, segundo Weber (1994), torna-se um déspota aquele governante que, mediante o desrespeito ao que todos conhecem como correto, utiliza-se do seu poder de forma duvidosa ou abusiva aos olhos da tradição. Desta análise pode-se claramente inferir que o poder utilitário pode ser, salvo os casos de absoluto controle objetivo, uma concepção de poder também simbólica.

A partir das análises aqui desenvolvidas, torna-se evidente que, por mais que se queira adotar uma premissa de pesquisa menos voluntarista ou mais determinista para o estudo do fenômeno do poder nas organizações, nem uma nem outra é, por si mesma, suficiente para dar conta deste fenômeno. Como argumenta Clegg (1989), pensar o poder exclusivamente partindo-se da premissa determinista pode ser tão restritivo para a pesquisa quanto pensá-lo exclusivamente a partir da premissa voluntarista. Uma perspectiva demasiadamente determinista anula as possibilidades de compreensão da mudança social.

Deste modo, **para efeitos de análise das organizações**, mais importante do que assumir isoladamente uma premissa voluntarista ou determinista de pesquisa é considerar ambas de forma integrada; e é exatamente este o papel que deve ser ocupado pela noção de sentido, tal como entendida neste trabalho.

Para Lukes (1980, p. 47), que explicitamente defende um equilíbrio entre o determinismo e o voluntarismo na análise do poder,

não é uma questão de pesquisa sociológica “levar finalmente” *seja* ao estudo das “coordenadas objetivas”, *ou* ao das “motivações de conduta dos atores individuais”. Tal pesquisa precisa claramente examinar as complexas interrelações entre os dois e permitir o óbvio fato que indivíduos ajam juntos e um sobre o outro, dentro de grupos e organizações, e que a explicação do seu comportamento e interação não tenda a ser meramente às suas motivações individuais [...]. Falando assim, **pressupõe-se que, embora os agentes operem dentro de limites estruturalmente determinados, não**

---

<sup>95</sup> Negrito nosso.

**obstante tem uma certa relativa autonomia** e poderiam ter agido diferentemente.<sup>96</sup>

Segundo Clegg (1989, p. 147), “no centro dos mais recentes debates sobre conceitos de poder vêm existindo uma preocupação em oferecer uma especificação analítica da relação entre ‘agência’ e ‘estrutura’”. Modernamente, “[...] a questão central da agenda da análise do poder diz respeito a inter-relação teórica dos conceitos de agência e estrutura dentro de um único e coerente quadro de análise” (CLEGG, 1989, p. 85).

Dentre os inúmeros autores e concepções do poder pesquisados neste trabalho é Bourdieu (2001) que, através das discussões sobre o *habitus*, “capital simbólico” e “poder simbólico”<sup>97</sup>, melhor sistematiza a análise compreensiva do poder em detrimento da análise causal mecânica, sem cair, por outro lado, nas premissas utilitárias.

O “poder simbólico”, tal como debatido por Bourdieu (2001), relaciona-se visceralmente ao seu conceito de “capital simbólico”.

O capital simbólico é uma propriedade qualquer (de qualquer tipo de capital, físico, econômico, cultural, social), percebida pelos agentes sociais cujas categorias de percepção são tais que eles podem entendê-las (percebê-las) e reconhecê-las, atribuindo-lhes valor. (Um exemplo: a honra nas sociedades mediterrâneas é uma forma típica de capital simbólico que só existe pela reputação, isto é, pela representação que os outros se fazem dela, na medida em que compartilham um conjunto de crenças apropriadas a fazer com que percebam e apreciem certas propriedades e certas condutas como honrosas ou desonrosas) [...] é a forma que todo tipo de capital assume quando é percebido através das categorias de percepção [...] (BOURDIEU 2001, p. 107).

O mais importante, o que realmente precisa ficar retido da noção de capital simbólico de Bourdieu (2001), a exemplo da “dominação” ou “autoridade” legítima de que fala Weber (1994), é que a existência de tal capital depende do reconhecimento dos diversos atores sociais; em outras palavras, depende de seu *habitus*.<sup>98</sup> Assim, como explica Bourdieu (2001), o capital simbólico transforma-se em poder simbólico exatamente no momento em que os atores pertencentes a certo campo, que possuem uma “estrutura cognitiva” mais ou menos

<sup>96</sup> Itálico da edição consultada, negrito nosso.

<sup>97</sup> Empréstimo do termo “poder simbólico” de Bourdieu (2002, 2001) para referi-se, neste trabalho, a uma concepção de poder que não se limita somente ao “poder simbólico” tal como discutido por Bourdieu (2002, 2001), mas que engloba também outras reflexões de outros autores, como pretendeu-se demonstrar nesta seção.

<sup>98</sup> O conceito de *habitus* foi também debatido no segundo capítulo deste trabalho.

comum a partir da qual o reconhecimento deste capital é possível, modelam seu comportamento em função da atribuição de significados específicos à este capital.<sup>99</sup>

A análise do capital simbólico e do poder simbólico, tal como discutido por Bourdieu (2001), traz duas premissas importantes para a pesquisa social. A primeira delas diz respeito a todo um processo complexo de socialização e compartilhamento de significados sociais pelo qual passam os atores e que os permitem, em dado momento e contexto social específico, perceber sentido no agir ou julgar. A segunda premissa que a análise do poder simbólico, tal como discutido por Bourdieu (2001), evoca é a heterogeneidade na distribuição das diversas formas de capital entre os atores e instituições sociais. Esta distribuição heterogênea do capital remete, em última análise, segundo Bourdieu (2001), à distribuição objetiva das pessoas e coisas no espaço comum. Como defende Bourdieu (2001, p. 50), “[...] todas sociedades se apresentam como espaços sociais, isto é, estruturas de diferenças que não podemos compreender verdadeiramente a não ser construindo o princípio gerador que funda essas diferenças na objetividade. Princípio que é o da estrutura da distribuição das formas de poder ou dos tipos de capital eficientes no universo social considerado – e que variam, portanto, de acordo com os lugares e os momentos. Essa estrutura não é imutável e a topologia que descreve um estado de posições sociais permite fundar uma análise dinâmica da conservação e da transformação da estrutura da distribuição das propriedades ativas e, assim, do espaço social”. Trocando em miúdos, através desta análise Bourdieu (2001) sugere que a gênese das diferenças ideais ou simbólicas presentes na sociedade (“estrutura de diferenças”) remete, em última instância, à distribuição objetiva das pessoas e coisas no espaço social (“estrutura da distribuição”).

Esta “estrutura de diferença” de Bourdieu (2001), guarda uma relação com a noção de “preconceito do sistema”, de Bachrach e Baratz, discutida anteriormente através de Lukes (1980): “toda forma de organização política têm um preconceito em favor da exploração de algumas espécies de conflito e a supressão de outras [...]” (Bachrach e Baratz citados por LUKES, 1980, p. 13).

A exemplo do que já se discutiu sobre o “preconceito do sistema” (através de Lukes (1980)), a “estrutura de diferença” de Bourdieu (2001) também está sujeita à manipulação estratégica, o que caracteriza o poder utilitário. Entretanto, segundo Bourdieu (2001), ela está sujeita também a mudanças históricas e, até certo ponto “aleatórias” (do ponto de vista dos sujeitos singulares), produto de uma agregação de diversas ações individuais simultâneas.

---

<sup>99</sup> Bourdieu (2001, p. 170) argumenta que “o capital simbólico [...] por responder às ‘expectativas coletivas’, socialmente constituídas, em relação às crenças, exerce uma espécie de ação à distância [...]”.

Desta forma, desbancando a idéia de que o “preconceito do sistema” está sempre a serviço dos interesses de grupos ou indivíduos que o mobilizam deliberadamente para obter vantagens, Lukes (1980, p. 17), em sua crítica ao modelo de Bachrach e Baratz, argumenta que “[...] o preconceito do sistema pode ser mobilizado, recriado, e reforçado de modos que não são nem conscientemente escolhidos, nem o resultado intencional de escolhas individuais”. Mais adiante, nesta mesma direção, Lukes (1980, p. 17) reforça que

[...] o preconceito do sistema não é mantido apenas por uma série de atos escolhidos individualmente, mas também, **de modo mais importante**, pelo comportamento estruturado socialmente e padronizado culturalmente, e pela prática das instituições, que podem sem dúvida ser manifestadas pela **inação dos indivíduos**.<sup>100</sup>

Retomando a discussão sobre o poder utilitário, de acordo com Bourdieu (2001), o poder simbólico também pode assumir a forma de ferramenta de dominação. Neste caso, sua análise não escapa ao que chamou-se neste trabalho de poder utilitário. É sob esta perspectiva que o autor estuda, por exemplo, o poder do Estado:

o Estado não tem, necessariamente, necessidade de dar ordens, ou de exercer coerção física, para produzir um mundo social ordenado: pelo menos enquanto puder produzir estruturas cognitivas incorporadas que estejam em consonância com as estruturas objetivas, assegurando assim a crença da qual falava Hume, a submissão dóxica à ordem estabelecida (BOURDIEU, 2001, p. 119).

Para Bourdieu (2001, p. 170-171), se o Estado é tão eficiente no sentido de ser obedecido prontamente, sem que para isso sejam necessários grandes investimentos de energia para que esta obediência se efetue, isso se deve ao fato de que

[...] um trabalho anterior, freqüentemente invisível e, em todo caso, esquecido, recalado, tenha produzido, naqueles submetidos ao ato de imposição, de injunção, as disposições necessárias<sup>101</sup> para que eles tenham a sensação de ter de obedecer sem sequer se colocar a questão da obediência.

Em outras palavras, a obediência ao Estado se deve a um “[...] trabalho de socialização necessário para produzir agentes dotados de esquemas de percepção e de avaliação que lhes farão perceber as injunções inscritas em uma situação, ou em um discurso, e obedecê-las” (BOURDIEU, 2001, p. 171).

---

<sup>100</sup> Negrito nosso.

Em uma outra análise, porém ainda concernente a faceta utilitária do poder simbólico, semelhante aquela desenvolvida por Galbraith (1989) a respeito da “dominação masculina”, Bourdieu (2001, p. 168) argumenta que “[...] para que tal forma de dominação se instaure<sup>102</sup>, é preciso que o dominado aplique aos atos do dominante (e a todo seu ser) estruturas de percepção que sejam as mesmas que as que o dominante utiliza para produzir tais atos”. De acordo com Lukes (1980), nesta mesma linha, é preciso que os dominantes influenciem os dominados de forma significativa, de acordo com suas predisposições perceptivas de sentido. Segundo Boudon e Bourricaud (2000, p. 178), ao citarem Bourdieu, “o círculo então se fecha: o dominador domina ainda melhor pelo fato de o dominado não ter consciência de ser dominado, uma vez que os ‘agentes nunca têm tanta ilusão da liberdade como quando agem de acordo com os esquemas de seus *habitus*’”. Esta análise não se aplica somente ao estudo da “dominação masculina”, mas também a uma vasta gama de outras relações e contextos organizacionais onde existe o poder utilitário indireto.

Entretanto, a filosofia de Bourdieu (2001) pode ser aplicada também à análises acerca de relações de poder simbólicas não utilitárias, sem se deixar levar pela causalidade determinista objetivista, e é justamente isso que a destaca como método aplicável à análise organizacional nesta pesquisa. O pensamento de BOURDEIU (2002, 2001) fornece subsídios teóricos e metodológicos que permitem uma compreensão do poder simbólico além daquilo que o caracteriza como ferramenta simbólica para o exercício eficiente da submissão. Mais especificamente, a noção de *habitus* permite compreender o poder que também pode existir no vácuo das ações instrumentais dos dominadores e, mais do que isso, que pode existir além da sua própria consciência.<sup>103</sup> Isso é possível devido ao fato de que **os sujeitos sempre carregarem consigo, na formulação de suas ações e/ou julgamentos dentro das organizações, certas disposições ou *habitus*, cognitivamente adquiridos, independentemente destes terem (ou não) sido construídos ou modelados deliberada e condicionalmente por outros agentes utilitariamente interessados.** Em última análise, o

---

<sup>101</sup> Por “disposições necessárias” aqui pode-se ler *habitus*.

<sup>102</sup> O autor se refere à “dominação masculina”.

<sup>103</sup> Embora Bourdieu (2002, 2001) tenha fornecido elementos teóricos suficientes para uma compreensão tanto “utilitária” quanto “não utilitária” do que chamou de “poder simbólico”, ele não faz (ao menos nas duas obras aqui consultadas) uma distinção metodologicamente precisa entre as duas. Além disso, Bourdieu (2001) parece demonstrar uma particular preocupação com a faceta utilitária do poder simbólico e seus mecanismos de dominação. Desta forma, além de sistematizar seu pensamento, pretende-se, nesta seção, estabelecer também uma distinção entre a faceta utilitária e a faceta não utilitária do poder simbólico. Esta distinção se faz necessária para um melhor aproveitamento das reflexões de Bourdieu (2002, 2001) na análise organizacional anti-utilitária.

*habitus* pode também caracteriza-se pela agregação de várias disposições “impressas” nos sujeitos, condicionalmente ou não, durante sua socialização.<sup>104</sup>

As disposições ou *habitus*, a exemplo do próprio sentido percebido pelos atores, ambos já discutidos no segundo capítulo deste trabalho, são capazes, por si mesmos, de modelar a ação e o modo de relacionamento tanto dos dominadores quanto dos dominados. Entretanto, como o *habitus* e a percepção do sentido são, em parte, produtos de uma experiência cognitiva que pode variar entre os indivíduos, a depender de que espaço eles ocupam na heterogênea distribuição simbólica e objetiva do campo, as determinações nunca terão o mesmo efeito sobre todos. Além disso, como também discutiu-se no capítulo 2, a formação da percepção do sentido e também do *habitus* não depende somente da intersubjetividade, mas passa também pela parcela de subjetividade intrínseca e singular de cada indivíduo. Assim, a formação das estruturas cognitivas que sustentam o *habitus* e a percepção do sentido, podem variar, em maior ou menor grau, entre os atores que compõem um mesmo campo. Conseqüentemente, devido a inegável existência de subjetividades intrinsecamente singulares, podem haver diferenças significativas nas atitudes e nos modelos de avaliação operados consciente ou inconscientemente pelos sujeitos.

Como ilustra Bourdieu (2001, p. 22), os *habitus*, além de caracterizarem gostos, costumes e interesses diferentes, estabelecem, para cada qual, “[...] as diferenças entre o que é bom e mau, entre o bem e o mal, entre o que é distinto e o que é vulgar etc. [...] Assim, por exemplo, o mesmo comportamento ou o mesmo bem pode parecer distinto para um, pretensioso ou ostentatório para outro e vulgar para um terceiro”.

#### 4.3.1 Principais inovações da concepção simbólica do poder para a análise das organizações

Visto desta forma, o poder simbólico apresenta inúmeras inovações em relação aquilo que, neste trabalho, denominou-se poder utilitário; inovações essas que fazem deste modelo, dentre todos os demais aqui pesquisados, o mais capaz de suplementar as lacunas do último **para efeitos de análise organizacional**.

Em sua faceta mais livre do utilitarismo, tal modelo permite compreender, por exemplo, porque há certa regularidade em algumas relações de poder mesmo onde não

---

<sup>104</sup> É importante lembrar que o que é dito aqui sobre o *habitus* se aplica, também, ao sentido percebido pelos atores, devido a grande paridade que existe entre as duas concepções. Vide capítulo 2 para uma análise mais precisa sobre a relação entre sentido e *habitus*.

identificam-se agentes ou entidades interessados e agindo intencionalmente para construí-las ou mante-las de forma condicional.

Uma compreensão da relação de poder, onde não verifica-se uma ação planejada e condicionalmente dirigida de um ator para outro, requer que se deixe de pensar no fenômeno unicamente através da ação do agente do poder e se comece a pensa-lo, também, sob o ponto de vista dos receptores. Esta é uma das inovações que o poder simbólico explicitamente traz para a pesquisa organizacional.

Outra inovação é justamente o fato de que, ao contrário da concepção utilitária, tal modelo permite que se olhe para os atores não somente como indivíduos racionais-instrumentais, mas **inclusivo** como indivíduos racionais-instrumentais, a depender do contexto social em que eles se encontram e de como eles foram socializados. O modelo do poder simbólico, tal como discutido por Bourdieu (2001), por estar calçado nas noções de *habitus* e “campos”, prevê que as relações de poder sejam analisadas caso a caso e de acordo com os respectivos contextos sociais, simbólicos e objetivos onde acontecem. Esta inovação, que pode ser inicialmente vista como uma “desvantagem” para a pesquisa, por torna-la mais trabalhosa na medida em que “obriga” o pesquisador a dar uma olhada mais detalhada no contexto social e/ou organizacional onde inserem-se os atores, também pode, pelo mesmo motivo, ser uma “vantagem”, principalmente se aplicada à investigação de organizações “alternativas” (SERVA, 1992)<sup>105</sup>, na medida em que abre a possibilidade para a descoberta de outras racionalidades que orientam a ação dos atores, além da utilitária.

A penúltima, e talvez mais eloqüente inovação que a concepção simbólica do poder traz à pesquisa organizacional, relaciona-se à admissão da possibilidade de existência de imprevisibilidade nas relações de poder.<sup>106</sup>

Antes de mais nada, torna-se necessário esclarecer que o que se entende aqui por imprevisibilidade diz respeito ao que é imprevisível ou incontrolável aos olhos de sujeitos que agem pautados pela racionalidade instrumental, inseridos como atores (não como observadores) em contextos e relações organizacionais reais.

Como argumentam Boudon e Bourricaud (2000, p. 459),

<sup>105</sup> É importante destacar também que, em 1992, Serva (1992, p. 34) alerta para o fato de que “praticamente não existem estudos sobre tais organizações” e “os pouquíssimos produzidos não enfocam a dimensão administrativo-organizacional [...]”.

<sup>106</sup> Em oposição a uma concepção de poder utilitária ou causal-determinista, ambas preocupadas quase que exclusivamente em explicar a regularidade ou controle das relações sociais, o poder simbólico abre a possibilidade de se pensar também nas irregularidades e no descontrole.

a teoria sociológica demonstrou *a posteriori*, pela análise de situações reais, que a discordância entre objetivos procurados e resultados obtidos era uma consequência freqüente de inúmeras situações de interação. Insistiu nos efeitos inesperados que amiúde transcendem as intenções dos atores. Por sua vez, a teoria política insistiu no fato de que uma ação – e, em especial, uma decisão política – comporta sempre consequências imprevisíveis.

Já no campo dos estudos organizacionais, a aceitação da imprevisibilidade e do descontrole parece ser mais difícil do que em relação a outros campos da pesquisa social (como ilustra o parágrafo anterior). A teoria das organizações, devido a sua índole e berço utilitarista (RAMOS, 1989; MARSDEN e TOWNLEY, 2001), vem tradicionalmente se preocupando com a mudança organizacional planejada e pouco tem se interessado pela mudança organizacional NÃO planejada. Como argumenta Serva (1992, p. 32),

[...] a teoria das organizações continua guiada pelo determinismo mesmo quando estuda a turbulência: sua intenção é fornecer meios para prever as oscilações ambientais, ensejando um planejamento estratégico, uma maneira sofisticada de assegurar antecipadamente as regularidades pela redução dos graus de indeterminação na trajetória das organizações.

Entretanto, o contraste desta observação encontra-se justamente na tentativa de introdução de outras linhas paradigmáticas no campo organizacional, como o “paradigma da complexidade”<sup>107</sup>, tal como discutido por Serva (1992).

Serva (1992), ao discutir alguns conceitos do “paradigma da complexidade”, atenta para a importância que o acaso pode assumir na análise organizacional. Ao debater o conceito de “evento” dentro deste paradigma, Serva (1992, p. 29) argumenta que “o evento designa, evoca o que é improvável, acidental, aleatório, singular, concreto e histórico [...] Para Moles, eventos são *tipos de variações perceptíveis de um ambiente que não foram previstas pelo ocupante do centro deste ambiente...*”. Além disso, Serva (1992) argumenta sobre a importância de se considerar a ambiguidade, a incerteza e a imprevisibilidade como aspectos evidentemente inegáveis do fenômeno organizacional.

Se, em concordância com a filosofia de Bourdieu (2001), o *habitus* não prevê uma total determinação social da ação individual, restando ao sujeito uma menor ou maior parcela de subjetividade intrínseca na composição da sua ação ou interpretação, deve-se admitir que as relações sociais não representam, necessária e exclusivamente, atos de pura reprodução

<sup>107</sup> Embora só se faça esta breve menção ao “paradigma da complexidade” neste estudo, entende-se que as preocupações por ele trazidas sobre o papel do acaso e da imprevisibilidade são essenciais para o enriquecimento da teoria utilizada na análise organizacional. Além disso, como será discutido logo na seqüência, o acaso e a imprevisibilidade são questões que competem também a teoria do poder.

social, como defendem abertamente Boudon e Bourricaud (2000). Da mesma forma, se uma ação com sentido prevê uma maior ou menor parcela de subjetividade intrínseca aos indivíduos singulares na sua elaboração, mesmo quando estes pertencem a uma mesma sociedade ou organização, existe sempre a possibilidade de que uns “leiam” as situações e “ajam” de acordo com interpretações mais ou menos diversas em relação aos outros. Disto deriva-se a sempre presente possibilidade (ao menos teórica) de que, em um contexto social não totalmente objetivo, hajam ações ou agregações de ações individuais que gerem um impacto no sistema social mais ou menos destoante do previsível ou esperado aos olhos de quem o “controla” (no caso de existir alguém que o “controle”).

Ainda na linha da imprevisibilidade e do descontrole, pode-se dizer que o poder simbólico, justamente pelo fato de depender de uma disposição e de uma atribuição de sentido por parte dos “dominados”, pode funcionar como um “amplificador” para as ações daqueles que ocupam a posição de “dominadores”, ou seja, daqueles que detêm mais capital simbólico (BOURDIEU, 2001). Na relação entre professor e aluno em sala de aula, por exemplo, o professor pode influenciar o aluno muito mais do que pretende. Seu discurso e suas atitudes podem sugerir comportamentos ou modos de pensar aos alunos que não estavam previstos no “plano de ensino”, ou seja, que o professor não havia pretendido ou mesmo não queria transmitir a eles. O mesmo vale para as relações intra-familiares. As atitudes e discursos dos pais são bastante importantes na formação da personalidade das crianças mesmo quando eles não tem a intenção explícita de sê-lo. Mesmo dentro da organização burocratizada, o chefe, ou “detentor” formal da autoridade, ainda que agindo meramente de forma calculada no sentido de coordenar o trabalho dos seus subordinados para a consecução de determinado objetivo, pode transmitir a eles uma série de noções e valores sobre o trabalho que, mesmo não estando diretamente relacionadas com o objetivo específico em questão, têm potencial para alterar sua forma de conduta e, conseqüentemente, talvez até iniciar uma mudança organizacional não planejada. Como argumenta Bourdieu (2002), e este argumento vale para todos os exemplos mencionados, o poder simbólico pode existir além da consciência daqueles que o detêm.<sup>108</sup>

Em sua faceta mais ligada ao utilitarismo, o poder simbólico permite compreender, por exemplo, porque certas relações de dominação são mais facilmente instauradas e mantidas pelos agentes do poder em certos contextos sociais enquanto outras exigem maiores

---

<sup>108</sup> Este argumento de Bourdieu (2002) é reforçado pela análise que Galbraith (1989) faz sobre aquilo que aqui pode-se chamar de uma concepção simbólica do poder. Ao apresentar sua noção de “poder condicionado implícito”, Galbraith (1989, p. 25) argumenta que, segundo este modelo de poder, “[...] nem os que o exercem, nem aqueles que se sujeitam a ele estão necessariamente sempre cientes de que ele está sendo exercido”.

investimentos para criação de legitimidade quando querem ser igualmente eficientes. Como nota Bourdieu (2001, p. 51),

[...] o trabalho simbólico de *construção* ou de consagração necessário para criar um grupo unido [...] tem tanto mais oportunidade de ser bem-sucedido quanto mais os agentes sociais sobre os quais ele se exerce estejam inclinados – por sua proximidade no espaço das relações sociais e também graças às disposições e interesses associados a essas posições – a se reconhecerem mutuamente e a se reconhecerem em um mesmo projeto (político ou outro).

Esta observação, de impressionante força explicativa, permite desvendar, por exemplo, os verdadeiros critérios de seleção de pessoal utilizados por empresas como aquela estudada por Segnini (1996). Segundo a autora, nesta empresa são escolhidos indivíduos que comprovadamente tenham passado por um processo de socialização familiar que tenha valorizado a docilidade e o respeito à hierarquia. Além disso, como revela Segnini (1996), na empresa em questão, a filiação religiosa do candidato (a qualquer doutrina) também é valorizada na seleção, embora informalmente, como elemento certificador de uma maior probabilidade de se obter previsibilidade e controle sobre o novo trabalhador.

A pesquisa de Segnini (1996), bem como a pesquisa desenvolvida por críticos da área organizacional, como Pagès e outros (1987), deixam evidente o fato de que se as organizações empresariais não podem “construir” (individualmente) todo o sistema simbólico através do qual elas exercitam seu poder utilitário indireto, elas ao menos “apropriam” e/ou “derivam”, dos princípios e valores sociais mais gerais, outros princípios aplicados às suas necessidades específicas de controle do trabalho e de produção. Estes últimos, por sua vez, não estão, e nem poderiam estar, em discordância com os primeiros. Um patrão pode ensinar um empregado a operar uma máquina, apertar um parafuso, preencher uma ordem interna de serviço ou elaborar um contrato, entretanto não necessita ensiná-lo a ser honesto, obedecer seus superiores, respeitar seus colegas e prezar pelo seu emprego, embora estas últimas atitudes sejam pré-requeridas para que a gestão (utilitária) do trabalho possa ser possível.

Finalmente, a última, e certamente mais importante inovação que a concepção simbólica do poder traz à análise das organizações, diz respeito justamente à compreensão não utilitária das organizações.

Como argumentado na introdução deste trabalho, as organizações podem ser compreendidas, para efeitos analíticos, como “campos” (BOURDIEU, 2002, 2001). Segundo Bourdieu (2002, 2001), os campos podem ser entendidos como espaços de interação social,

objetivos e simbólicos, relativamente autônomos um dos outros, e dotados de um simbolismo relativamente particular que orienta a percepção e ação dos indivíduos (o *habitus*) que o compõem de forma mais ou menos específica. Ao discorrer sobre a relação entre o campo e o *habitus*, Bourdieu (2001) aponta para a relação simultaneamente determinante e determinada que existe entre eles. Nas palavras do autor, há uma “[...] relação de cumplicidade ontológica entre o *habitus* e o campo” (BOURDIEU, 2001, p. 143).

Assim sendo, se o campo (ou a estrutura simbólica e objetiva sob a qual encontram-se os indivíduos), é capaz de aproximar os indivíduos nos espaços de relação, gerar nestes um *habitus* mais ou menos homogêneo, e promover uma relativa convergência de interesses e expectativas em relação ao mundo (BOURDIEU, 2001), o mesmo deve ser verdadeiro para o oposto: indivíduos que esteja próximos nos espaços de relação, que tenham *habitus* mais ou menos similares e interesses e expectativas relativamente convergentes, tendem a formar um campo ou organização.

Este argumento “invertido” é respaldado por uma outra observação de Bourdieu (2001), anteriormente citada nesta seção,<sup>109</sup> onde ele notava a importância que (1) a proximidade dos indivíduos nos espaços de relação social, (2) a proximidade dos seus *habitus* e (3) a convergência dos seus interesses têm como elementos facilitadores para o trabalho deliberado de criação e manutenção de um grupo.

Invertendo-se, desta forma, a análise de Bourdieu (2002), é possível compreender, por exemplo, como acontece o surgimento e continuidade de certas formas organizacionais “alternativas” (SERVA, 1992) à burocracia, **mesmo em situações onde há pouco poder utilitário sendo exercitado na direção de fundá-las ou mantê-las**. Se, como argumentou o autor, a proximidade dos *habitus*, dos interesses, e das posições ocupadas no espaço das relações sociais, são elementos que facilitam a agregação de diversos indivíduos, necessidades objetivas e também simbólicas, tais como moradia, saneamento básico, educação e trabalho, uma vez percebidas e avaliadas de forma mais ou menos homogênea, podem fazer com que membros de uma comunidade “carente” fundem, mesmo com pouco investimento no sentido do controle utilitário, associações de bairro ou mutirões relativamente eficientes do ponto de vista da satisfação destas necessidades. A necessidade de existência de um poder utilitário, personificado em algum líder ou instituição gestonária de tal comunidade, será menor quanto

---

<sup>109</sup> Nas palavras do autor “[...] o trabalho simbólico de *construção* ou de consagração necessário para criar um grupo unido [...] tem tanto mais oportunidade de ser bem-sucedido quanto mais os agentes sociais sobre os quais ele se exerce estejam inclinados – por sua proximidade no espaço das relações sociais e também graças às disposições e interesses associados a essas posições – a se reconhecerem mutuamente e a se reconhecerem em um mesmo projeto (político ou outro)” (BOURDIEU, 2001, p. 51).

maior for a proximidade física e simbólica das pessoas na estrutura das relações sociais, quanto mais homogêneos forem seus *habitus*, suas expectativas, seus interesses e suas formas de perceber e interpretar o mundo.

Esta inversão analítica encontra, porém, algumas limitações para explicação das organizações.

A primeira delas surge no momento em que se reconhece que o *habitus*, assim como a percepção do sentido, os interesses e as expectativas em relação ao mundo, não são unicamente construídos nos sujeitos de fora para dentro. Como já discutido no segundo capítulo deste trabalho, as ações humanas (onde se inclui a própria ação de perceber sentido) são também orientadas, em parte, pela subjetividade intrínseca e singular a cada indivíduo. Assim, por mais próximos que os indivíduos possam estar no espaço de relações sociais, por mais homogêneos que possam ser seus *habitus*, suas expectativas, seus interesses e sua forma de perceber sentido nas ações, estes elementos nunca serão idênticos para todos.

Um outro limite desta análise estaria na própria relatividade daquilo que se entende por “eficiência” produtiva da organização: tomando a organização burocratizada como referência de “eficiência”, torna-se evidente que uma coordenação mais precisa, necessária para a realização de um trabalho mais específico, sempre vai depender de uma maior instrumentalização das relações intra-organizacionais. Desta forma, quanto menor for a presença do poder utilitário na organizações, há menos probabilidade de que ela “produza” algo específico, ou seja, algo cuja complexidade final supere a capacidade comum de compreensão, algo que demande planejamento e coordenação de esforços e tarefas complexas.

Em última instância, a análise aqui desenvolvida acaba por questionar, não a natureza, mas certamente o grau daquilo que se entende comumente como “administração”, ou seja, habilidade ou faculdade racional de se coordenar esforços para atingir objetivos (CHIAVENATO, 1997).<sup>110</sup> Nesta linha de questionamento encontra-se o trabalho de Spink (1996) onde o autor argumenta que as organizações “funcionam” devido a algo que encontra-se mais além do fato das pessoas serem administradas e direcionadas.<sup>111</sup> Não obstante, em um

<sup>110</sup> Chiavenato (1997, p. 7) diz que “a tarefa básica da *Administração* é a de fazer as coisas por meio das pessoas”. Com efeito, pode-se notar o quão próxima está esta definição da atividade administrativa da concepção utilitária do poder, tal como definida neste trabalho. Como exemplifica CHIAVENATO (1997, p. 7), “seja nas indústrias, no comércio, nas organizações de serviços públicos, nos hospitais, nas universidades, nas instituições militares ou em qualquer outra forma de empreendimento humano, **a eficácia com que as pessoas trabalham em conjunto para conseguir objetivos comuns depende principalmente da capacidade daqueles que exercem função administrativa**” (negrito nosso).

<sup>111</sup> Como argumenta Spink (1996, p. 188), “se a organização enquanto um todo não é mais que um rastro da atividade que já passou, uma sombra pálida de um fenômeno multidimensional que desaparece quando a luz é

nível de análise sociológica mais macro-organizacional, Bourdieu (2001, p. 52) argumenta que

a dominação<sup>112</sup> não é o efeito direto e simples da ação exercida por um conjunto de agentes [...] investidos de poderes de coerção, mas o efeito indireto de um conjunto complexo de ações que se engendram na rede cruzada de limitações que cada um dos dominantes, dominado assim pela estrutura do campo através do qual se exerce a dominação, sofre de parte de todos os outros.

Assim sendo, entende-se que uma organização nunca poderia ser somente resultado da simples manifestação do poder utilitário mas o é, antes de tudo, do poder simbólico.

---

acesa, segue que estes empreendimentos diversos de todos os tipos funcionam não porque as pessoas são administradas e direcionadas, mas porque a concentração de processos que seus cotidianos representam serve de imã para o uso das caixas coletivas de ferramentas organizacionais mundanas desenvolvidas ao longo da história social”.

<sup>112</sup> Aqui o autor não se refere, necessariamente, à dominação ou autoridade, tal como discutida por Weber, mas sim ao processo de subordinação de forma geral.

## 5 CONCLUSÕES

### 5.1 Poder utilitário e poder simbólico: algumas comparações

A relação teórica entre o “poder utilitário” e o “poder simbólico”, tais como metodologicamente definidos neste estudo, não é uma relação de contestação direta. Na verdade, como tentou-se demonstrar neste trabalho, o poder simbólico não nega, e nem pretende negar, o poder utilitário. Além disso, muitas formas de poder utilitário são também simbólicas.

O poder simbólico, por trazer a discussão sobre a dominação para um nível de análise anterior ao poder utilitário, acaba por envolvê-lo e não o nega diretamente. Se o poder utilitário “peca” por assumir como utilitárias as relações sociais que não necessariamente o são, o poder simbólico evita partir de uma premissa racional predefinida e vai procurar respostas para as situações de dominação no sentido percebido pelos atores. Todavia isso não significa, como já argumentado, que este sentido não possa ser o utilitário, a depender do contexto social e organizacional em questão.

É justamente por levar a análise acerca do poder à um nível anterior ao da racionalidade meramente instrumental que o modelo simbólico de poder se apresenta como um modelo “mais completo”, porém não “totalmente completo” e nem “mais correto”, para a investigação do fenômeno organizacional, em relação ao modelo utilitário de poder. Porém, pelo mesmo motivo, ou seja, por exigir, no trabalho de pesquisa empírica, uma atenção e um esforço maior de compreensão dos motivos e razões que estão por traz da ação social, ao invés de simplesmente partir do pressuposto de que todos os atores agem de forma racional-instrumental, o modelo de poder simbólico acarreta uma desvantagem, pois apresenta-se como um modelo mais trabalhoso para a pesquisa em relação ao modelo utilitário.

Nesta última seção do presente trabalho pretende-se sintetizar algumas das diferenças entre estas duas concepções de poder (utilitário e simbólico), muitas já debatidas indiretamente em ocasiões anteriores.

### 5.1.1 Exercício do poder *versus* existência do poder

Uma primeira importante diferença entre a concepção simbólica e a concepção utilitária do poder encontra-se no papel que tem os atores envolvidos no processo de subordinação. Enquanto a concepção utilitária reforça a importância da ação do agente do poder, a concepção simbólica a relativiza, dando importância à percepção do sentido da relação para todos os atores envolvidos, quer estejam em posição de dominadores ou dominados. No poder simbólico todos os atores envolvidos na relação agem para que haja consumação do poder já que, como discutiu-se ao abordar o sentido, no segundo capítulo deste trabalho, a percepção de sentido já é uma ação por si mesma, por mais que não seja consciente para o ator.

Em suma, enquanto o modelo de poder utilitário se preocupa com o “exercício” do poder, com agentes, receptores e fontes de poder<sup>113</sup>, o modelo simbólico preocupa-se, de forma mais abrangente, com a “existência” do poder. Porém, o faz sem negar a existência do exercício deliberado. Falar em agentes, receptores e fontes do poder torna-se mais impreciso quando se estuda o fenômeno através do modelo simbólico, já que, de acordo com esta concepção, o poder pode ser verificado nas relações sociais através da compreensão dos motivos e razões que levam os atores a agirem da forma que agem, **independentemente de estarem sendo intencionalmente direcionados para agirem assim.**

### 5.1.2 Fontes do poder *versus* capital simbólico de Bourdieu

Uma segunda importante diferença entre o poder simbólico e o poder utilitário, diretamente derivada da primeira, encontra-se na discussão sobre as “fontes do poder”, ou seja, aquilo que, segundo Galbraith (1986, p. 39), “[...] torna possível o exercício do poder [...]”.

---

<sup>113</sup> A “fonte do poder” é tema do próximo tópico.

A discussão sobre as **fontes do poder** acompanha quase que automaticamente a discussão sobre o poder utilitário, formando com a noção de **objetivo**, e também com a noção de **estratégia**, um tripé metodológico bastante sedutor para a pesquisa empírica.

A figura 3 (que se segue) procura ilustrar este tripé metodológico do poder utilitário. De forma geral ele apresenta os três elementos que o pesquisador, uma vez pautando sua investigação no conceito utilitário de poder, estaria ocupado em verificar. É importante notar, todavia, que o agente do poder, elemento que ocupa a posição central na ilustração, é um elemento dado, segundo o modelo utilitário de poder, cuja racionalidade que orienta sua ação restringe-se ao cálculo utilitário de conseqüências.

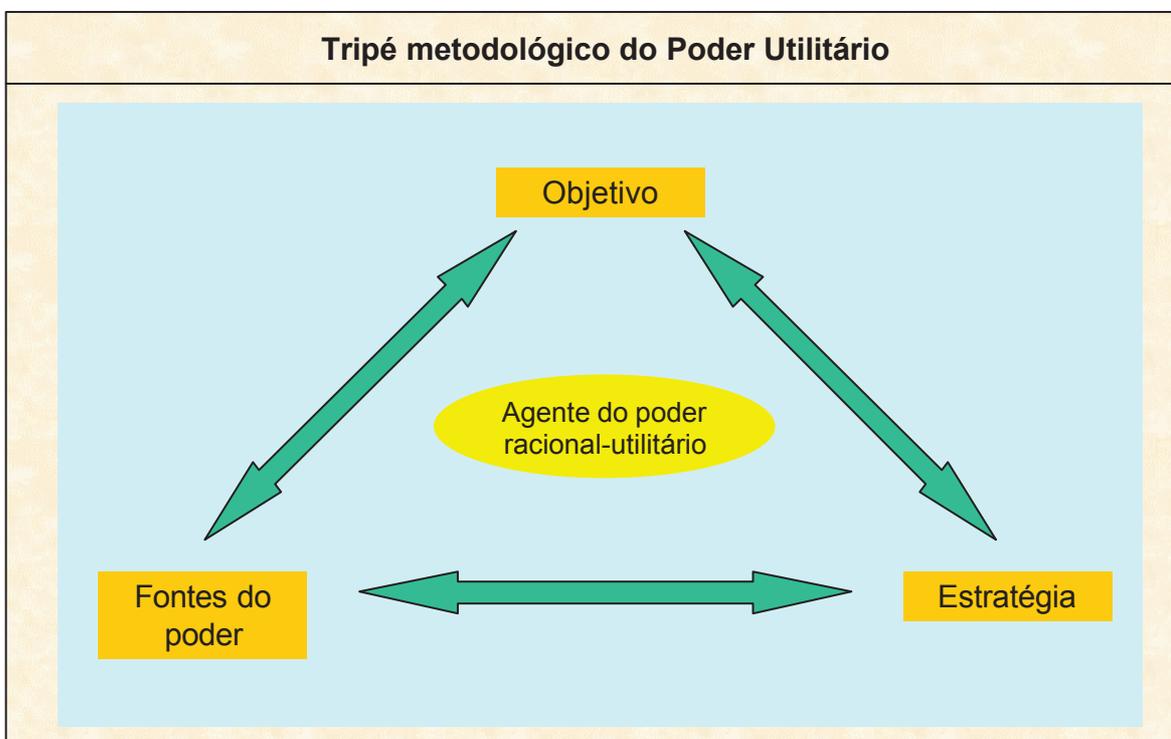


Figura 03 – Ilustração do tripé metodológico do poder utilitário.

Como debatem Boudon e Bourricaud (2000, p. 435), não há poder sem estratégia e sem recursos que o sustente:

com efeito pode-se levantar a hipótese de que a capacidade – o poder *lato sensu* – de um ator individual ou coletivo depende não somente da natureza e da quantidade de seus recursos, mas ainda da congruência entre seus recursos e suas estratégias. Imagine-se um ator abundantemente provido de recursos, mas desprovido de qualquer estratégia. Pode-se supor que ele deixe de empregar esses recursos ou que os dissipe. Imagine-se uma estratégia sem recursos. Seria muito pequena a probabilidade de ela atingir a realização de seus fins. Para um ator, maximizar seu poder supõe que saiba adaptar seus recursos e emprega-los de acordo com uma estratégia apropriada.

Por outro lado, na discussão sobre o poder simbólico, a noção de fonte do poder, tal como definida por Galbraith (1986, p. 39), é substituída pela noção de “capital simbólico”, de Bourdieu (2001), o que abre a possibilidade para a quebra do tripé metodológico acima mencionado.<sup>114</sup>

Segundo Bourdieu (2001), o capital simbólico pode ser (e frequentemente o é) “adquirido” ou “conquistado” em um campo por atores interessados em sua qualidade de recurso ou “arma” para o exercício ou fuga da dominação. Entretanto, ainda de acordo com Bourdieu (2001), o capital simbólico pode ser também herdado, por exemplo em sociedades onde há ou houve nobreza, acumulado em decorrência da obtenção de posições diferenciadas no universo burocrático, ou simplesmente imputado por outros através do carisma.

Para efeitos da corrente análise, o que de fato importa, e o que diferencia a noção de fonte do poder da noção de capital simbólico de Bourdieu (2001) é que o último, diferentemente da primeira, não pode ser visto somente como um recurso a ser “empregado” por dato ator individual para obtenção ou manutenção da dominação condicional. Embora seja precipitado afirmar de antemão, ao contrário do que sempre é possível fazer tratando do capital simbólico, que as fontes do poder não dependem de reconhecimento e legitimidade por parte dos atores sociais, a diferença encontra-se no fato de que o capital simbólico não representa um elemento necessariamente ligado ao “exercício” do poder, mas sim a sua “existência” que, por sua vez, independe muitas vezes dos desejos e planos utilitários de quem o detém.

Por exemplo, um guarda de trânsito, visivelmente ocupando o centro de um cruzamento ou a margem de uma via, é capaz de influenciar a ação dos transeuntes mesmo que não tenha intenção direta de fazê-lo em certo momento. São, sua posição visível como “autoridade” **reconhecida**, capaz de auferir sanções e penalidades, e o conhecimento que todo transeunte possui sobre as regras de trânsito, os elementos que conferem e ele este poder.

Como ilustra este exemplo, a fonte do poder “autoridade” (que aqui seria melhor compreendida como capital simbólico) não é somente empregada pelo agente do poder (guarda de trânsito) como um recurso através do qual ele muda a conduta dos transeuntes e, assim, coordena o tráfego de veículos e pessoas (seu objetivo deliberado). Ela existe, também, como um parâmetro na relação guarda-transeunte, percebida e reconhecida por aquele que

---

<sup>114</sup> O conceito de “capital simbólico” de Bourdieu (2001) foi apresentado no capítulo 4. Repetindo-o, apenas para efeitos de praticidade, “o capital simbólico é uma propriedade qualquer (de qualquer tipo de capital, físico, econômico, cultural, social), percebida pelos agentes sociais cujas categoria de percepção são tais que eles podem entendê-las (percebe-las) e reconhece-las, atribuindo-lhes valor” (BOURDIEU, 2001, p. 107).

tem o comportamento restringido, o transeunte, desde que este seja minimamente iniciado no universo do trânsito. A modelagem da ação do transeunte, de acordo com o que prescreve a regra de trânsito, ocorre, desta forma, independentemente da existência de uma ação específica por parte do guarda, ou seja, ocorre mesmo que em dado momento o guarda de trânsito não esteja efetivamente atuando no trânsito.

É evidente, entretanto, que esta “auto” correção da conduta do transeunte não ocorre de forma disparata, mas sim ocorre de acordo com uma (ou mais) racionalidade. Neste exemplo, a racionalidade que orienta a ação do transeunte poderia bem ser a utilitária, se se entender que este procura deliberada e conscientemente, a partir da “correção” do seu comportamento, evitar autuações e prejuízos. Mas poderia também ser a racionalidade prática, tal como debatida por Bourdieu (2001), se se assumir que o transeunte, de forma pouco calculada do ponto de vista consciente, como em um jogo de bola, assume de forma pré-reflexiva a ação regular no trânsito, a partir de uma disposição ou *habitus*.<sup>115</sup>

### 5.1.3 A legitimidade

A legitimidade é outra importante diferença entre o modelo utilitário e simbólico de poder. Como argumentou-se na terceira seção do terceiro capítulo deste trabalho, no modelo utilitário de poder a legitimidade é, em última análise, nada mais nada menos que um “recurso” (além de outros) através do qual o exercício do poder se torna possível e eficiente.

O estudo de Pagès e outros (1987) é claro ao demonstrar as artimanhas e estratégias empreendidas pela direção da empresa estudada para criar mais cooperação para a produção e tornar mais eficiente a submissão do seu quadro de empregados. Neste caso, a direção da empresa multinacional estudada esta deliberada e condicionalmente interessada em criar condições internas que permitam aos seus empregados perceber um sentido “positivo” nas relação de trabalho em que estão envolvidos.<sup>116</sup>

---

<sup>115</sup> Não obstante, advogando a favor da sua concepção de racionalidade prática, Bourdieu (2001, p. 164) argumenta que “o melhor exemplo de disposição é, sem dúvida, o sentido do jogo: o jogador, tendo interiorizado profundamente as regularidades de um jogo, faz o que faz no momento em que é preciso fazê-lo, sem ter a necessidade de colocar explicitamente como finalidade o que deve fazer. Ele não tem necessidade de saber conscientemente o que faz para fazê-lo, e menos ainda de se perguntar explicitamente (a não ser em algumas situações críticas) o que os outros podem fazer em resposta [...]”.

<sup>116</sup> O trabalho de Pagès e outros (1987) é um claro e bom exemplo de estudo empírico daquilo que se chamou neste texto de “poder utilitário indireto”. Além disso, tal trabalho sugere que este modelo de poder (utilitário indireto), com todas suas facetas e mecanismos, representa hoje uma das mais avançadas tecnologia de gestão de grandes empresas, cuja tendência é se tornar cada vez mais utilizado no mundo dos negócios.

No poder simbólico, é também a percepção “positiva” de sentido que legitima a existência da submissão. Porém, como argumentado na quarta seção do capítulo 4, pode existir percepção “positiva” de sentido mesmo em relações onde esta percepção não tenha sido deliberadamente criada ou forjada por certos atores utilitariamente interessados, os agentes do poder. Na prática, entretanto, situações intermediárias podem ser encontradas. Como discutido na mesma ocasião, os agentes do poder não somente criam, mas também se apropriam e derivam modelos de legitimidade aplicados à seus objetivos utilitários específicos, de modelos encontrados em outros âmbitos sociais mais gerais. Estes modelos derivados, apropriados ou criados, por sua vez, encontram-se sempre em conformidade com os outros modelos já encontrados nos âmbitos macrossociais, sob pena de serem contestados ou de se tornarem ineficientes.

#### 5.1.4 O controle

Uma quarta importante diferença entre a concepção simbólica e a concepção utilitária do poder seria o aspecto do controle organizacional.

Marsden e Townley (2001, p. 47) definem o controle como uma situação onde “*A* consegue que *B* faça alguma coisa que ele/ela não desejaria ou não deveria fazer; em outras palavras, “controla”.

Tomando-se esta simples definição como base, poder-se-ia então questionar: ora, se no modelo de poder simbólico não há necessariamente receptor do poder (*B*) ou agente do poder (*A*) utilitariamente interessado na dominação, se no modelo de poder simbólico nem todas relações sociais são deliberadamente desenvolvidas com vistas a um objetivo ou condição futura almejada por dado agente, se no modelo de poder simbólico não há necessariamente consciência por parte dos atores de que existe poder na relação em que eles se encontram, será que não existe controle neste modelo teórico de poder?

A resposta certamente é NÃO e, para aprofunda-la, é necessário relativizar a concepção de controle acima apresentada e considerar que o controle social pode existir em outros níveis além daquele onde se encontra nas mãos de atores ou instituições individuais que o “desejam” e o “cultivam” com segundas intenções. Se se entender genericamente o controle como **tudo aquilo que, presente em uma relação social, dá a ela previsibilidade ou regularidade**, pode-se perceber que o controle “personificado”, aquele exercido de forma

consciente e deliberada por um indivíduo ou instituição sobre outros, é apenas um dentre outros modelos possíveis.

Diferentemente do que se verificou no modelo de poder utilitário, no modelo de poder simbólico o “controle” se encontra em outro nível das relações sociais, não simplesmente como um empreendimento de uma ator (A) “qualquer” que procura deliberadamente satisfazer um interesse que depende deste controle, mas sim também como uma conformação social, até certo ponto interiorizada nos sujeitos e operada por eles próprios. “Nossa conduta [...] não é regrada exclusivamente pelas coerções do mundo exterior (físico ou social). Está também submetida a exigências internas [...]” (BOUDON e BOURRICAUD, 2000, p. 102).

Dentro das organizações burocratizadas, com efeito, grande parte do controle sobre o trabalho de seus membros é exercido através da fórmula utilitária de poder, mais especificamente, através do poder utilitário indireto (PAGÈS e outros, 1987).<sup>117</sup> Entretanto, nem mesmo nesses contextos sociais pode-se dizer que o controle concernente ao exercício do poder utilitário é o único e exclusivamente responsável pela previsibilidade das relações que lá existem. Como discutido na quarta seção do capítulo anterior, parte da previsibilidade presente neste, e em outros tipos de organização (menos burocratizadas), advém do fato de que seus membros já carregam consigo, muito antes de adentrarem tais organizações, modelos de ação e relacionamento já interiorizados, e, por sua vez capazes, até certos limites, de modelar seu comportamento. Com efeito, “é a *identificação* de seus membros com um modelo comum que assegura a unidade simbólica de instituições como o exército e a Igreja” (BOUDON e BOURRICAUD, 2000, p. 102).

Em uma sala de aula, por exemplo, a relação de poder entre professor e alunos se dá tanto de forma utilitária quanto simbólica. O professor, agindo de forma consciente e planejada, utiliza-se de uma série de meios para transmitir o conhecimento aos alunos (seu objetivo deliberado) e, assim, exercita o poder utilitário, tanto direta quanto indiretamente (na medida em que procura criar “condições” de aprendizagem). Entretanto o professor, por si só, não é o único responsável pela “eficiência” final do processo de aprendizagem, admitindo-se que esta eficiência se mede pela obtenção do objetivo pretendido pelo professor, ou seja, transmissão do conhecimento aos alunos. Os alunos, quando dentro da sala de aula, trazem para a sua relação com o professor todo um modelo de comportamento, mais ou menos previsível, desenvolvido durante seu processo de socialização e educação no qual, querendo ou não, eles se encontram mais ou menos predispostos a se submeter ao professor. Dito de

---

<sup>117</sup> Como discutido na terceira seção do capítulo 3 deste trabalho, há grande afinidade entre a concepção utilitária do poder e o conceito de controle tal como apresentado por Marsden e Townley (2001).

outro modo, o professor, devido a posição estrutural simbólica que ocupa no contexto da sala de aula, já goza, independentemente de querer ou não, de uma predisposição, por parte dos alunos em ouvi-lo e obedece-lo. Tal predisposição, por sua vez, é paulatinamente incrustada nos alunos durante todo seu processo de socialização, inclusive fora do ambiente escolar, onde lhes é ensinada a importância do respeito ao pai, na família, do respeito aos mais velhos, na comunidade, e do respeito ao professor, na escola. Consequentemente, estes são também condicionados a respeitar a hierarquia, na empresa, bem como respeitar o direito de propriedade sobre o capital.<sup>118</sup>

Assim sendo, parte do controle social na relação entre professor e aluno, bem como entre chefe e empregado, pais e filhos, se dá a um nível simbólico e não utilitário da relação, embora outra parte se dê efetivamente neste último nível e embora ambos “controles” possam frequentemente coexistir.

Em suma, a concepção utilitária de poder remete ao controle social ao nível do agente do poder. Na dimensão direta do poder utilitário este controle é diretamente exercido por “A” sobre “B”, enquanto que, na dimensão indireta, este controle é exercido por “A” através da mediação da relação “AB” ou através da manipulação do contexto simbólico ou objetivo onde se dá a relação entre “A” e “B”. Entretanto, na concepção simbólica do poder o controle social não é necessariamente “empreendido” pelo agente do poder, nem direta nem indiretamente, uma vez que os atores sociais não possuem, necessariamente, intenções utilitárias, objetivos específicos, ou mesmo consciência de que tal controle existe. Na concepção simbólica do poder o controle social concentra-se no nível “macro” social ou estrutural.

Finalmente, dois comentários são necessários para se encerrar tal discussão acerca do controle. Em primeiro lugar, como se tentou deixar claro a partir do exemplo da relação professor-aluno, há inúmeras gradações possíveis entre o controle totalmente “personificado” e “utilitário” e o controle macrosocial ou estrutural.<sup>119</sup> Além disso, como já discutido nesta mesma seção, o controle personificado e utilitário só pode ser realmente eficiente se respeitar as disposições simbólicas já existentes na sociedade e/ou organização onde ele pretende se instalar. Em segundo lugar, o que diferencia o entendimento geral de controle, acima proposto, do entendimento geral de poder, proposto na introdução deste trabalho, é justamente

---

<sup>118</sup> É claro que este se trata apenas de um exemplo ilustrativo para o argumento ora desenvolvido. De qualquer forma, é do conhecimento geral que muitos casos de “indisciplina” na escola, ou mesmo no emprego, devem-se a falta de uma educação familiar e comunitária compatíveis com a “disciplina” em questão.

<sup>119</sup> As discussões sobre o controle social, realizadas a pouco, apenas tiveram como objetivo apresentar modelos “ideais” (na acepção metodológica weberiana) para o desenvolvimento do argumento pretendido.

o fato de que o controle relaciona-se àquilo que torna a relação social regular ou previsível e o poder, além de também englobar a regularidade, abre espaço para compreensão das mudanças sociais, planejadas ou não.<sup>120</sup>

Boudon e Bourricaud (2000, p. 105), adotando uma concepção de controle personificada e utilitária argumentam que, “definitivamente, só se deve empregar a expressão controle social com muita prudência. Se quisermos dizer que os indivíduos, ou pelo menos os mais ativos entre eles, buscam orientar a atividade dos outros e a sua própria para torna-las conformes a seus objetivos, temos completa razão; **mas ao fazê-lo estamos apenas reconhecendo a dimensão intencional, ou, como se diz ainda, ‘estratégica’ da ação social**”.<sup>121</sup>

#### 5.1.5 O conflito

A quinta e última comparação entre a concepção utilitária e a concepção simbólica do poder, analisada nesta seção, diz respeito ao conflito.

O conflito, quer seja de interesses utilitários ou de valores (LUKES, 1980), não chega a configurar uma diferença real entre as duas concepções de poder, uma vez que não precisa existir necessariamente em nenhuma delas.

Como argumenta Lukes (1980, p. 18), ainda preocupado com o “exercício” do poder, “[...] é insatisfatório supor que o poder só é exercido em situações de conflito. Para dizê-lo contundentemente, *A* pode exercer poder sobre *B*, ao leva-lo a fazer o que não quer, mas também exerce poder sobre ele ao influenciar, moldar ou determinar seus próprios desejos”.

Lukes (1980), mesmo tendo explicitamente mostrado estar mais interessado no “exercício” do poder, e não na sua simples “existência”, aponta ainda para o fato de que, além da “manipulação” (que, tal como definida por Stoppino (1999) pode ser entendida como uma forma de poder utilitário indireto), a “autoridade” (ou dominação, tal como discutida por Weber (1994)) é outra relação de poder onde não se pode dizer que há conflito real entre os atores envolvidos.

---

<sup>120</sup> Apenas lembrando, propôs-se entender o poder, para efeitos metodológicos, no início deste trabalho como: tudo aquilo que, presente na relação social, modela (conserva, altera ou determina, mesmo que de maneira incidental, inconsciente ou involuntária) a conduta dos atores em tal relação e contexto social.

<sup>121</sup> Negrito nosso.

### 5.1.6 Quadro resumo: poder utilitário *versus* poder simbólico

O quadro 1 (que se segue) procura apresentar, de forma sintética, os principais aspectos da discussão ora realizada nesta seção.

<b>Poder utilitário <i>versus</i> Poder simbólico</b>				
concepção / do poder / noções comparativas	<b>Ação</b>	<b>Fontes do poder</b>	<b>Legitimidade</b>	<b>Controle</b>
<b>Utilitário</b>	ocorre ao nível do agente do poder e constitui a ação deliberada e calculada de submeter um terceiro a uma condição desejada e necessária para a consecução de dado objetivo pretendido, acarretando no "exercício" do poder	são recursos empregados de forma sistemática e estratégica pelo agente do poder para o exercício do poder	é desejada e cultivada pelo agente do poder como um recurso através do qual o exercício do poder se torna viável e eficiente	é empreendido de forma estratégica pelo agente de poder no intuito de tornar a relação previsível e regulada, de acordo com o objetivo pretendido
<b>Simbólico</b>	representa a própria percepção de sentido, por parte de todos os atores envolvidos na relação, o que não implica, necessariamente, no "exercício" do poder, mas sim na sua "existência"	são parâmetros da relação de poder, tais como percebidos pelos dominados, que condicionam ou orientam suas ações, independentemente de um "exercício" de poder	está presente no sentido que os atores percebem na relação	encontra-se no nível macrosocial, embora se manifeste através da ação individual previsível e regular, não dependendo de que alguém o empreenda

Quadro 01 – Poder utilitário *versus* poder simbólico

## 5.2 Conclusões finais

O presente trabalho se insere em um projeto acadêmico maior dentro da área de administração:<sup>122</sup> está preocupado em criar condições teóricas e metodológicas para o desenvolvimento do campo dos estudos organizacionais, mais especificamente, para o desenvolvimento da atividade empírica de análise das organizações, no sentido de estender sua capacidade explicativa frente ao surgimento de novas formas e contextos organizacionais "alternativas" à burocracia (SERVA, 1992; HARDY e CLEGG, 1999).

O ganho de importância que organizações alternativas ao modelo burocrático vêm obtendo na sociedade e também na economia (SERVA, 1992, 1997), e a constatação de que a teoria das organizações não está preparada para tratar da análise destas organizações, devido a inevitável instrumentalização das relações sociais que ela presume existir em todas formas organizacionais (RAMOS, 1989; SERVA, 1992), justificam os esforços aqui empreendidos.

<sup>122</sup> Como argumenta França Filho (2003), a administração, embora tenha historicamente se ocupado com a produção de conhecimento técnico e prescritivo sobre e para a gestão das organizações, reserva uma parcela da

O “público alvo” deste estudo (para quem ele se dirige) é, portanto, o analista organizacional, ou seja, o estudante e/ou pesquisador ocupado com a compreensão e a reflexão acerca das organizações “reais”, e da sua dinâmica, através da observação empírica (pesquisa de campo). O objetivo de longo prazo deste estudo é, desta forma, “qualificar” tais pesquisadores para que eles possam trazer à pauta das discussões sobre as organizações, elementos encontrados no campo que genuinamente representem os aspectos não utilitários do fenômeno organizacional.

Como a “realidade” organizacional é mais ideal (simbólica) do que real (objetiva), a teoria das organizações, ou seja, os vários conceitos e noções que a compõem e que guiam a atenção dos investigadores ocupados com a análise empírica das organizações, são de crucial importância para determinação das próprias conclusões a que a pesquisa poderá levar.

É exatamente aí que surge a contribuição que pretende-se dar aqui. Embora esteja inserindo neste “projeto maior”, o presente trabalho modestamente limita-se a contribuir com uma pequena parcela neste grande esforço de reformulação do campo dos estudos organizacionais. Trata-se aqui de um esforço teórico e reflexivo de questionamento de um dos conceitos existentes no campo dos estudos organizacionais, o conceito de poder, que, junto com muitos outros, compõem o *corpus* da teoria das organizações. Como escreve um experiente analista organizacional, “a análise do poder é fascinante à medida que é uma perspectiva privilegiada para o aprofundamento e o desdobramento da própria análise organizacional” (BERTERO, 1996, p. 34).

Assim como constatado por inúmeros autores do campo dos estudos organizacionais, como Hardy e Clegg (2001), Clegg (1989, 1996) e Reed (1999), o poder, como conceito ou modelo teórico presente neste campo, vem sendo visto

[...] tipicamente como a habilidade de fazer outros fazerem o que você quer que seja feito, se necessário contra a própria vontade deles (Weber, 1978), ou fazê-los fazer alguma coisa que eles não fariam em outra situação (Dahl, 1957). Essa definição, aparentemente simples [...] tem sido contestada, emendada, criticada, estendida e repelida ao longo dos anos, mas apesar de tudo, permanece como o ponto de partida para um notavelmente diverso campo de literatura (HARDY e CLEGG, 2001, p. 261).

A esta concepção, que atrela o poder à capacidade estratégica de um indivíduo (ou grupo) de realização de objetivos externos, deu-se, para efeitos metodológicos de desenvolvimento dos argumentos centrais neste trabalho, o nome de poder utilitário.

---

sua existência também ao estudo descritivo e explicativo sobre a organização propriamente dita, através do

Resumidamente, procurar compreender as organizações através do poder utilitário significa entendê-las como espaços de relações instrumentalizadas, tal como prescreve o modelo burocrático weberiano. Significa focar a atenção sobre a ação de atores específicos, os agentes do poder, que agem estrategicamente na direção da realização de metas previamente definidas, através da construção e manutenção das relações intra-organizacionais de dominação. Embora em muitos casos, as organizações pesquisadas no campo dos estudos organizacionais se “situem” grandemente dentro deste tipo ideal, em outros casos elas se desviam grandemente dele. “Embora ninguém negue a relevância e a existência das burocracias na vida organizacional [...] poucos deixariam de reconhecer o surgimento de novas formas de organização” (HARDY e CLEGG, 1999). É desta forma que Serva (1992, p. 34) alerta os pesquisadores para o fato de que tentar “analisar organizações coletivistas com a lógica e instrumentos construídos para analisar as burocracias pode significar, no mínimo, uma insensatez teórica que certamente acarretaria resultados nefastos”.

Seguindo a trilha de outros autores envolvidos neste “projeto maior”, como Guerreiro Ramos, o presente trabalho se propõe, dentro das suas limitações, a mostrar como o poder, na qualidade de conceito ou modelo teórico potencialmente útil para a análise das organizações e da sua dinâmica, pode transpor aquilo que entendeu-se, na presente pesquisa, como poder utilitário, estendendo assim sua capacidade explicativa à investigação de outras formas organizacionais não burocratizadas.

Para tanto, foram investigadas nesta pesquisa, através de revisão de literatura, além da concepção utilitária de poder, outras três concepções, potencialmente aplicáveis para a análise das organizações: o poder comunicativo, o poder causal e o poder simbólico.

A concepção comunicativa de poder, grandemente apoiada nos estudos que Habermas (1990) e Lukes (1980) fazem acerca do poder em H. Arendt, difere da concepção utilitária na medida em que assume, como premissa da ação humana, outra racionalidade, a racionalidade comunicativa (HABERMAS, 1990), como elemento que orienta as relações de poder. Segundo tal concepção, o poder emana da ação em conjunto, livremente acordada entre os componentes do sistema político ou organizacional (HABERMAS, 1990; LUKES, 1980).

Entretanto, da mesma forma que a concepção utilitária de poder é restritiva, para efeitos da análise organizacional, por presumir que os atores estão sempre agindo de forma racional-instrumental, a concepção comunicativa de poder também o é, por presumir que os atores estão sempre dispostos ao diálogo e entendimento mútuo não estratégico

(HABERMAS, 1990). Assim, ambas concepções pecam por adotar um modelo racional prévio à investigação.

A concepção causal do poder é, dentre as quatro estudadas, a mais restritiva para a investigação das organizações, embora em alguns casos ela possa se mostrar bastante pertinente. O poder causal preocupa-se, primordialmente, com as relações de poder que se dão de forma objetiva, ou seja, aquelas nas quais os atores não agem orientados simbolicamente, mas sim, através de imposições objetivas, quer sejam estruturais (que dependem da disposição física das pessoas e coisas no universo social), quer sejam pontuais (que dependem da ação objetiva de outras pessoas).

A aplicabilidade desta concepção de poder é baixa, para a tarefa de análise das organizações, justamente porque grande parte da vida organizacional, ao menos daquela que parece interessar à maioria dos pesquisadores, é simbólica (ideal) e pouco objetiva (real). Entretanto, algumas organizações, como prisões, manicômios e hospitais (MOTTA, 1986), podem se caracterizar por uma maior incidência de objetivismo nas relações de poder. Não obstante, mesmo que em menor grau, todas as organizações estão sujeitas às restrições objetivas do contexto estrutural em que operam. Assim sendo, a concepção causal do poder não pode ser automaticamente descartada para efeitos de análise das organizações.

A concepção simbólica do poder surge como a mais arrojada<sup>123</sup> entre todas as anteriormente pesquisadas. O grande trunfo desta concepção, para a investigação das organizações, é que ela não estabelece um modelo racional de ação prévio à investigação.

Ao invés de supor, como fazem a concepção utilitária e também a concepção comunicativa de poder, que os atores sociais agem orientados por uma racionalidade dada, ela parte primeiro da compreensão da percepção do sentido, para depois inferir sobre a orientação da ação dos atores (já que a racionalidade qualifica o sentido percebido).

A percepção do sentido pelo ator, como visto, depende não só da sua subjetividade intrínseca, caracterizada pela interpretação pessoal e singular das situações por este vivenciadas, como também depende de uma relativa disseminação de valores, crenças e símbolos que orientam, com maior ou menor intensidade, a interpretação coletiva.

Desta forma, a concepção simbólica do poder, por adotar a noção de sentido no seu constructo, pode ser utilizada para a investigação de uma gama maior de organizações, em relação às outras estudadas anteriormente. Porém, por exigir também um trabalho extra de identificação de como os atores percebem sentido no contexto organizacional em questão, a

---

<sup>123</sup> Por “arrojada” não se deve entender nem “melhor” nem “pior”, mas sim, mais profunda.

utilização da concepção simbólica de poder torna-se mais trabalhosa para a atividade de pesquisa.

O impacto que o uso da noção de sentido tem sobre a pesquisa do poder nas organizações desafia toda uma corrente dominante de análise, aquela do poder utilitário, na medida em que sugere que os indivíduos não se comportam da forma como se comportam (ou seja, obedecem) somente porque são administrados. Por outro lado, sem se deixar cair na teia do determinismo mecanicista, impede que as relações de poder sejam vistas exclusivamente como relações causais objetivas.

É a ação dos atores de perceber sentido na relação de poder ou, de outro modo, é o sentido que tal relação tem para eles, quer estejam envolvidos nela de maneira utilitária ou não, que indica a existência do poder. Esta percepção ou atribuição (mesmo que inconsciente) de sentido, por sua vez, baseia-se em disposições, crenças, valores, conceitos e noções cotidianas mais ou menos difundidos socialmente e interiorizados pelos atores através da cognição e da socialização.

Em última análise, a consideração do sentido nas análises sobre o poder nas organizações, pode implicar no próprio questionamento da noção de “administração”<sup>124</sup>. Em outras palavras, a noção de sentido permite que se compreenda a previsibilidade e regularidade organizacional não somente como o produto de uma atividade deliberada de controle, mas também como uma consequência (mesmo que parcial) da própria estrutura social simbólica sob a qual encontram-se aqueles que a compõe (BOURDIEU, 2001). Os sujeitos agem de forma “lógica” e ordenada dentro das organizações, não somente porque são “administrados”, mas também porque esta forma de agir é percebida por eles como apropriada ou correta.<sup>125</sup>

Em suma, partindo da constatação de que o conceito de poder é um importante elemento analítico para a investigação das organizações, este trabalho surge como uma tentativa de questionamento de uma posição relativamente consagrada no campo dos estudos organizacionais, aquela que coloca o poder utilitário no centro das análises do poder.<sup>126</sup>

---

<sup>124</sup> Segundo Chiavenato (1997, p. 7), “a tarefa básica da *Administração* é a de fazer as coisas por meio das pessoas”. Com efeito, pode-se notar o quão próxima está esta definição da atividade administrativa da concepção utilitária do poder, tal como definida neste estudo.

<sup>125</sup> A tarefa da administração, por outro lado, se restringe a apropriação ou derivação, dos preceitos e ideologias sociais mais gerais, preceitos e ideologia aplicados às suas necessidades de controle do trabalho para a produção de algo específico. Da mesma forma, em nome da previsibilidade necessária para a tarefa de produção de algo específico, cabe também à administração selecionar, para compor a organização, indivíduos que tenham interiorizado, durante sua socialização, valores e ideologias compatíveis com estes meios de controle e produção.

<sup>126</sup> Como já esclarecido na introdução deste trabalho, a “mensuração” de quão representativa é a concepção utilitária de poder no campo dos estudos organizacionais, não fez parte das atividades desta pesquisa.

Com base na revisão de literatura aqui empreendida, pôde-se perceber não somente que o poder não depende exclusivamente da racionalidade instrumental para existir, mas que ele também pode estar presente em dada relação social independentemente, muitas vezes, até mesmo da ação e da consciência dos “agentes do poder”. A razão para isso, como explica Bourdieu (2001), é que os atores já trazem consigo, para dentro das relações sociais, modelos de comportamento e relacionamento social cognitivamente absorvidos no seu processo de socialização. Tais modelos se materializam, em certas relações, através da percepção do sentido, percepção esta que não depende, necessariamente, de um estímulo direto e muito menos direcionado por parte de um terceiro.

NÃO se pode concluir, como base no trabalho aqui desenvolvido, que há uma “melhor” ou “pior” concepção teórica e metodológica do poder para a análise das organizações. Como já discutido, todas as concepções ora sistematizadas são potencialmente aplicáveis à investigação do fenômeno organizacional, entretanto, cada uma delas se adequa melhor às demandas analíticas de um tipo diferente de organização ou, da mesma forma, se adequa melhor a cada tipo de contexto sociocultural e político onde opera a organização em análise. Assim sendo, o papel do analista ou pesquisador das organizações passa pela sensibilidade que este precisa ter para saber quando e onde certa concepção de poder encontra-se mais recomendada para a tarefa de investigação.

O poder utilitário é melhor adaptado à investigação das burocracias justamente por basear-se em uma premissa racional-utilitária de ação. Na verdade, se o poder utilitário goza de aceitação na ortodoxia dos estudos organizacionais, como pontuam Hardy e Clegg (2001), Clegg (1989, 1996) e Reed (1999), isso se deve, em grande parte, ao fato deste campo já ser, historicamente, um reduto do pensamento instrumental, como analisam Ramos (1989), Marsden e Townley (2001) e Reed (1999). Além disso, a análise do poder, através da concepção utilitária, parece bastante sedutora, por ser prática e objetiva (em concordância com o empirismo positivista e prescritivista dominante na administração (FRANÇA FILHO, 2003)), e por proporcionar, ao investigador, uma visão de quem tem mais poder (utilitário) no contexto organizacional pesquisado.

Já a concepção simbólica do poder, apesar de menos prescritiva, apresenta-se como uma alternativa analítica mais profunda, inclusive capaz de envolver a concepção utilitária, por não negá-la diretamente, e assim se aproximar de uma gama maior de organizações.

Finalmente, vale a pena deixar registrado que o poder, dentre os inúmeros conceitos que existem na teoria das organizações, e que podem ser igualmente aplicados à análise organizacional, não é o único nem o principal deles. Outros conceitos, igualmente populares

no campo dos estudos organizacionais, podem ser tão (ou até mais) importantes para a compreensão do fenômeno organizacional e da sua dinâmica.

Desta forma, espera-se que este trabalho funcione, mais do que como uma reflexão específica sobre a teoria e método de análise do poder nas organizações, como um convite para que outras concepções e conceitos utilizados na academia sejam também revistos.

## REFERÊNCIAS

ANDION, Carolina. As particularidades da gestão em organizações da economia solidária. In: 25º Enanpad, 2001, Campinas-SP. **Anais do 25º Enanpad**, Anpad, 2001. CD-ROM.

BERTERO, Carlos Osmar. Cultura organizacional e instrumentalização do poder. In: FLEURY, Maria Tereza Leme.; FISCHER, Rosa Maria. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 29-44.

BOUDON, Raymond; BOURRICAUD, François. **Dicionário crítico de Sociologia**. 2ª ed. São Paulo: Ática, 2000.

BOURDIEU, Pierre. **O Poder simbólico**. 5ª ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 2002.

\_\_\_\_\_. **Razões práticas**. 3ª ed. Campinas: Papyrus, 2001.

CARVALHO, Cristina Amélia. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: EDUFAL, 1998. Série Apontamentos, n. 25.

CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. Contribuições da perspectiva institucional para a análise das organizações: possibilidades teóricas empíricas e de aplicação. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003. p. 23-39.

CARVALHO, Rosimeri; DELLAGNELO, Eloise Helena Livramento. Novas formas organizacionais, controle e cultura. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão (Org.). **Organizações, cultura e desenvolvimento local: a agenda de pesquisa do Observatório da Realidade Organizacional**. Recife: EDUFEPE, 2003. p. 91-106.

CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da Administração**. 5ª ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CLEGG, Stewart. Poder, linguagem e ação nas organizações. Trad. Ofélia de Lanna Sette Tôres. In: CHANLAT, Jean-François (Coord.). **O indivíduo na organização: dimensões esquecidas**. 3ª ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 47-63. V. 1.

\_\_\_\_\_. **Frameworks of power**. Londres: Sage, 1989.

COHN, Gabriel. Alguns problemas conceituais e de tradução em Economia e sociedade. In: WEBER, Max. **Economia e sociedade**. 3<sup>a</sup> ed. Brasília: UnB, 1994. p. XIII-XV. V. 1.

DEMO, Pedro. **Metodologia científica em Ciências Sociais**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1995. Cap. 5, p. 88-132.

FARIA, J. Henrique de. Poder e participação: a delinquência acadêmica na interpretação tragtenberguiana. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 41, n. 3, p. 70-76, jul/set. 2001.

FARINA, E. M. M. Querido; AZEVEDO, P. Furquim; SAES, M. S. Macchione. **Competitividade: mercado, Estado e organizações**, Singular, 1997.

FRANÇA FILHO, Genauto Carvalho. In: SOUZA SANTOS, Reginaldo (Org.). **Discussões metodológicas para a reafirmação da administração como campo do conhecimento**. Rio de Janeiro: FGV, 2003. No prelo.

FREITAG, Barbara e ROUANET, Sérgio Paulo. Introdução. In: \_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_ (Coord.); FERNANDES, Florestan (Org.). **Habermas**. São Paulo: Ática, 1990. p. 09-67. Coleção Grandes Cientistas Sociais – Sociologia.

FREUND, Julien. **Sociologia de Max Weber**. 4<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: Forense-Universitária, 1987.

GALBRAITH, J. Kenneth. **Anatomia do poder**. 3<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

GODBOUT, J.T. Introdução à dádiva. **Revista Brasileira de Ciências Sociais**, V. 13, n. 38, outubro 1998, p. 39-52.

HABERMAS, Jürgen. O conceito de poder em Hannah Arendt. In: FREITAG, Barbara e ROUANET, Sérgio Paulo (Coord.); FERNANDES, Florestan (Org.). **Habermas**. São Paulo: Ática, 1990. p. 100-118. Coleção Grandes Cientistas Sociais – Sociologia.

HARDY, Cynthia; CLEGG, Stewart. Alguns ousam chama-lo de poder. Trad. Vitarque Lucas Coêlho e Tomaz Assmar Santos. Rev. Tânia Fischer. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia;

NORD, Walter (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. p. 260-289. V. 2.

\_\_\_\_\_; \_\_\_\_\_. Introdução: Organização e Estudos Organizacionais. Trad. Ailton Bomfim Brandão. Rev. E Org. Tânia Fischer. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 1999. p. 27-57. V. 1.

LEVI, Lucio. Legitimidade. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicolas; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política**. 12<sup>a</sup> ed. Brasília: UnB, 1999. p. 675-679. V. 2.

LOPES JÚNIOR, Edmilson. Instituições e mercado: considerações sobre o neo-institucionalismo. **Temáticas**, Campinas, v. 3, n. 5/6, p. 101-138, jan/dez. 1995.

LUKES, Steven. **O Poder**: uma visão radical. Brasília: UnB, 1980.

MARSDEN, Richard; TOWNLEY, Barabara. Introdução: a coruja de Minerva: reflexões sobre a teoria na prática. Trad. Ângela Denise da Cunha Lemos. Rev. Roberto Fachin. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.). **Handbook de Estudos Organizacionais**: reflexões e novas direções. São Paulo: Atlas, 2001. p. 31-56. V. 2.

MOTTA, Fernando C. Prestes. **Teoria das organizações**: evolução e crítica. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

\_\_\_\_\_. **Organização e Poder**: empresa, Estado e escola. São Paulo: Atlas, 1986.

PAGÈS, Max e outros. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.

PETTIGREW, Andrew M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, Maria Tereza Leme.; FISCHER, Rosa Maria. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações**. 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 145-153.

RAMOS, A. Guerreiro. **A nova ciência das organizações**: uma reconceituação da riqueza das nações. 2<sup>a</sup> ed. Rio de Janeiro: FGV, 1989.

REED, Michael. Teorização Organizacional: um campo historicamente contestado. Trad. Jader Cristino de Souza e Marcos Cerqueira Lima. Rev. Frederico Guanais, Marcos Cerqueira Lima e Tânia Fischer. In: CLEGG, Stewart; HARDY, Cynthia; NORD, Walter (Org.).

**Handbook de Estudos Organizacionais: reflexões e novas direções.** São Paulo: Atlas, 1999. p. 61-98. V. 1.

SEGNINI, Liliana Rolfesen Petrilli. Sobre a identidade do Poder nas relações de trabalho. In: FLEURY, Maria Tereza Leme.; FISCHER, Rosa Maria. (Coord.). **Cultura e poder nas organizações.** 2<sup>a</sup> ed. São Paulo: Atlas, 1996. p. 89-112.

SERVA, Maurício. A racionalidade substantiva demonstrada na prática administrativa. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 37, n. 2, p. 18-30, abr/jun. 1997.

\_\_\_\_\_. O paradigma da complexidade e a análise organizacional. **RAE – Revista de Administração de Empresas**, São Paulo, v. 32, n. 2, p. 26-35, abr/jun. 1992.

SOUZA, Renato Santos de. O funcionalismo sistêmico nas teorias social e organizacional: evolução e crítica. **REAd – Revista Eletrônica de Administração**, Porto Alegre, Ed. 19, V. 7, n. 1, março 2001. Disponível em: <<http://read.adm.ufrgs.br/read19/artigo/artigo1.htm>>. Acesso em: 18 julho 2002.

SPINK, Peter K. A organização como fenômeno psicossocial: notas para uma redefinição da psicologia do trabalho. **Psicologia & Sociedade**, São Paulo, v. 8, n. 1, p. 174-192, jan./jun. 1996.

STOPPINO, Mario. Poder. In: BOBBIO, Norberto; MATTEUCCI, Nicolas; PASQUINO, Gianfranco. **Dicionário de Política.** 12<sup>a</sup> ed. Brasília: UnB, 1999. p. 933-943. V. 2.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e ideologia.** São Paulo: Moraes, 1980

\_\_\_\_\_. **Burocracia e ideologia.** São Paulo: Ática, 1974.

WEBER, Max. **A ética protestante e o espírito do capitalismo.** São Paulo: Martin Claret, 2002.

\_\_\_\_\_. **Economia e sociedade.** 3<sup>a</sup> ed. Brasília: UnB, 1994. V. 1.