

Ensino e aprendizagem em Administração

O ensino da disciplina de poder e política nas organizações como componente na formação do administrador

Magnus Luiz Emmendoerfer*
Maria Luiza Fátima Costa de Proença Doyle**

RESUMO

Este artigo propõe a construção de uma disciplina que tenha como objeto de estudo o poder e a política nas organizações. Foram considerados fundamentos teóricos combinados com aplicações práticas, a fim de se atingir uma concepção pedagógica construtivista. O objetivo pretendido foi contemplado através da exposição de eixos temáticos relacionados às habilidades que compõem a identidade do administrador, quais sejam, saber teórico, saber fazer e saber agir. Além disso, foram discutidos os procedimentos didáticos e avaliativos que integram o plano de ensino da disciplina e a viabilidade de sua aplicação no currículo dos cursos de Administração nas IES. O artigo inicia futuras discussões mais aprofundadas sobre as relações de poder e política nas organizações, bem como sobre sua aplicação como disciplina e componente da formação integral do administrador.

Palavras-chave: Poder e política; Relações de poder; Currículo de Administração.

O ensino da administração no Brasil possui uma lacuna que se reflete na realidade organizacional através do desempenho dos administradores. É complexa a relação plena entre teoria e prática, pois sempre haverá espaços na sociedade para a construção da identidade do administrador como cada vez mais apto para lidar com a realidade que vivencia. A lacuna existente pode ser minimizada através da esfera conceitual inerente a qualquer profissão, incluindo a admi-

• Artigo convidado e aprovado para publicação em 28/10/2004.

* Curso de Pós-graduação em Administração, UFSC; e-mail: emagnus@brturbo.com.

** Professora do Departamento de Administração da PUC Minas; e-mail: mldoyle@pucminas.br.

nistração, por meio do ensino de disciplinas que interagem nas mais diferentes áreas do saber organizacional, como recursos humanos, operações/produção, marketing, finanças.

Tal lacuna se refere ao ensino da disciplina de poder e política nas organizações. O tema dessa disciplina é instigante (ROBBINS, 2002), dado que se reporta a uma ação natural, contínua e processual inerente a qualquer indivíduo, grupo ou organização, interferindo na execução das tarefas cotidianas a cargo do administrador nas organizações.

Comumente, "as pessoas que detêm poder negam isso, aqueles que desejam tentar não demonstrar o desejo e aqueles que conseguem detê-lo não gostam de falar sobre como conseguiram" (KANTER *apud* ROBBINS, 2002, p. 341). Eis um desafio ao ensino da Administração.

Este artigo busca contribuir para o desenvolvimento e a formação do administrador por meio da construção de uma disciplina pouco explorada, compreendida e aplicada nos cursos de Administração das instituições de ensino superior do Brasil. Acredita-se que o ensino dessa disciplina por professores formados em administração e não somente por sociólogos poderá fornecer aos futuros administradores uma interpretação mais ampla e aprofundada das relações de poder que permeiam a estrutura, o ambiente, a cultura e a tecnologia das organizações brasileiras.

A necessidade de ensinar aos futuros administradores a disciplina de poder e política nas organizações ganha mais evidência num cenário internacionalizado, com organizações transnacionais e blocos econômicos como o Mercosul, a União Européia e, logo mais, a Alca. A acentuada diversidade cultural de indivíduos nas organizações brasileiras merece ser interpretada pelos administradores sob a ótica do poder e da política.

Dessa forma, este artigo tem como problema de pesquisa a seguinte questão: como construir uma disciplina para os cursos de Administração sobre poder e política nas organizações que possibilite aos alunos, futuros administradores, compreender a obtenção e o exercício do poder na realidade organizacional?

Tem-se como objetivo principal a estruturação da disciplina de poder e política nas organizações para os cursos de graduação em Administração através de um plano de ensino detalhado, em que se expõem o conteúdo do programa, os procedimentos didáticos e as referências teóricas.

Este artigo, voltado para a ação-reflexão do ensino e da aprendizagem na Administração, foi elaborado com o auxílio de procedimentos metodológicos de cunho bibliográfico, que possuem respaldo no meio acadêmico-científico e tratam de poder e política nas organizações. De caráter exploratório, o artigo estuda o assunto sob a ótica da administração, mais presente nas ciências humanas. Na sua

construção, considera as observações e percepções dos autores ao longo de sua formação nos programas de mestrado da UFSC e UFMG e em experiências em sala de aula, como professores ou alunos.

Primeiramente, descrevem-se os eixos temáticos que constituem a disciplina de poder e política nas organizações e, em seguida, expõem-se os procedimentos didático-avaliativos e apresenta-se o plano de ensino da disciplina como componente na formação do administrador. Ao final, tecem-se considerações sobre a aplicação da disciplina na estrutura curricular dos cursos de Administração.

QUEM NÃO TEM PORTO NÃO PRECISA DE BÚSSOLA

No ensino da administração o provérbio acima mantém a sua validade, pois, se os objetivos gerais do ensino da disciplina não forem bem definidos, vale ensinar de qualquer jeito (SENAC.DR.SC.PROFIS, 2001). Logo, é preciso fazer duas perguntas ao se construir uma disciplina: por que e para que ensinar? Essas perguntas nem sempre aparecem nos planos de ensino das disciplinas, mas deveriam ser os portos para o ensino atracar. Pouco adianta ao professor adotar os mais avançados recursos de aprendizagem "se não tem claro onde se quer chegar com eles, faltando um pressuposto fundamental: a intencionalidade do ato educativo" (SENAC.DR.SC.PROFIS, 2001).

A intenção de se construir e ensinar a disciplina de poder e política nas organizações advém da necessidade de se entender "como o poder é obtido e exercido na realidade organizacional" (ROBBINS, 2002, p. 341). Atrélada a essa necessidade está outra pergunta: qual a implicação do poder e da política nas organizações para os administradores? Segundo Robbins (2002), se o administrador pretende conseguir que as coisas sejam executadas em um grupo ou organização é preciso que ele tenha e exerça o poder.

Logo, faz-se necessário expor os assuntos vistos na disciplina. Estes foram organizados em forma de eixos temáticos.

EIXOS TEMÁTICOS

A idéia de eixos temáticos associa-se com o pressuposto de inter-relação dos assuntos, ou seja, um assunto depende do outro para fazer sentido e assim propiciar uma visão sistêmica da disciplina. Autores como Foucault (1979), Galbraith (1984), Hall (1984) e Robbins (2002) foram considerados na elaboração e ordenação dos eixos temáticos da disciplina de poder e política nas organizações aqui apresentados:

- a) Visões e conceitos do poder;
- b) Genealogia do poder;
- c) Bases e fontes de poder;
- d) Táticas de poder;
- e) Política – o poder em ação;
- f) Questões atuais.

Esses seis eixos temáticos, isoladamente ou de forma complementar, foram escolhidos com o objetivo de desenvolver as habilidades necessárias ao administrador, quais sejam, o saber teórico, o saber fazer e o saber agir (FLEURY; FLEURY, 2000).

Das (1988) sugere apresentar o conceito de poder distinguindo-o daquilo que normalmente é considerado, mas que não pode se definir como poder. Dessa forma, o autor esclarece que força, autoridade, coerção, estímulo, recursos, identificação, influência e persuasão não podem, por si, representar ou satisfazer o conceito de poder.

Ter a faculdade de, ter a possibilidade de ou a autorização para; ter ocasião, ter oportunidade, meio de conseguir; ter calma, paciência para; ter força de ânimo, energia de vontade para; ter o direito de, a razão, o motivo de são também acepções encontradas no dicionário Aurélio.

Além de conceituar o poder e a política nas organizações em várias perspectivas, interessa também investigar como surgiram os primeiros estudos, que enfoques tiveram, que importância assumiram na teoria das organizações as diferentes formas e visões que nos permitiram entender as relações de poder nas organizações. É possível compreender o poder pelo poder? Ou ainda, que mecanismos se utilizam para o seu exercício?

VISÕES E CONCEITOS DE PODER

Desde os trabalhos pioneiros de Max Weber sobre as conseqüências da racionalização burocrática nas sociedades modernas, o conceito de poder tem sido de grande importância para a compreensão e explicação da estrutura e dos processos organizacionais (HALL, 1984).

Para Weber (1965), poder é um processo e uma capacidade relacional desigualmente distribuída, destinada a criar e manter estruturas complexas de interdependência e coordenação social. Durkheim (1995) define poder como um mecanismo institucional de regulação destinado a determinar ou a regular a ação coletiva, expressando-se nos constrangimentos estruturais e em ameaças.

Poder é o meio pelo qual conflitos de interesses são, afinal, resolvidos. O poder influencia quem consegue o que, quando e como (MORGAN, 1996).

Max Pagès, estudando o poder e suas articulações na vida de uma organização, trabalha de forma analítica (e não antropológica) esse fenômeno sob diferentes matrizes, aliando o referencial marxista à psicanálise freudiana (postura sistêmico-dialética) em quatro elementos: como fenômeno de alienação econômica (perspectiva marxista); como fenômeno político de imposição e controle sobre as decisões e a organização do trabalho; no nível ideológico, como um fenômeno de apropriação de significados e valores; no nível psicológico, como um fenômeno de alienação psicológica (PAGÈS, 1987).

Para Robert Dahl, citado por Crozier (1981) e Robbins (2002), o poder é uma relação de dependência e consiste na capacidade de A para conseguir que B faça alguma coisa que B não teria feito sem a intervenção de A.

Essas visões distintas ou complementares podem ser utilizadas na construção de uma moldura teórica necessária à formação das competências do educando. Sugerem-se as seguintes discussões:

- a) Discutir e compreender o poder como mecanismo de regulação da ação coletiva (DURKHEIM, 1995) auxiliaria no desenvolvimento de um conjunto de saberes necessários ao administrador para que possa integrar uma equipe de trabalho ou atuar no papel de gestor de pessoas trabalhando por um objetivo comum?
- b) Entender o poder como sistema de alienação econômica, fenômeno político de imposição e controle sobre as decisões e a organização do trabalho, fenômeno de apropriação de significados e valores e de alienação psicológica (PAGÈS, 1987) permitiria ao futuro administrador observar e compreender o comprometimento no ambiente do trabalho, em especial nas organizações burocráticas multi e transnacionais que determinam comportamentos e avaliam pessoas segundo o comprometimento com os seus interesses?
- c) Analogamente, o poder como força, repressão e controle das relações e meios de produção explicaria o exercício do poder de recompensa, as relações entre empregado e empregador e o conflito de interesses individuais e organizacionais?
- d) Mecanismos de influência e de imposição da vontade própria sobre a vontade alheia ou relação de dependência esclareceriam as formas de obtenção e manutenção do poder necessário ao exercício do papel de administrador?

GENEALOGIA DO PODER

Para discutir o poder em sala de aula é pertinente resgatar Michel Foucault. Sua obra **A microfísica do poder** apresenta a idéia de genealogia como

acoplamento do conhecimento com as memórias locais, que permite a constituição de um saber histórico das lutas e a utilização desse saber nas táticas atuais (...) trata-se de ativar saberes locais, descontínuos, desqualificados, não legitimados, contra a instância teórica unitária que pretenderia depurá-los, hierarquizá-los, ordená-los em nome de um conhecimento verdadeiro, em nome de uma ciência detida por alguns (FOUCAULT, 1979, p. 171)

Estabelecer uma genealogia do poder, para Foucault (1979), não consiste na construção de uma forma de ciência mais atenta, mas numa insurreição dos saberes contra aquilo que se instalou nas organizações como o discurso do poder.

Para compreender o poder em suas raízes, Foucault (1979) inspirou-se na insurreição dos saberes marxistas, psicanalíticos e psiquiátricos contra o modelo das instituições psiquiátricas e a sua sustentabilidade que, para o autor, reside nos efeitos do poder e de saber de um discurso científico.

Com essa proposta de insurreição de saberes Foucault pergunta: o que é poder? Sua explanação apóia-se em dois pilares: o entendimento do poder na teoria jurídica clássica, como encontrada nos filósofos do século XVIII e a concepção corrente, econômica, de origem marxista.

Na teoria jurídica clássica o poder é da ordem da troca contratual. "Poder concreto que cada indivíduo detém e cederia, total ou parcialmente, para construir um poder político, uma soberania política" (FOUCAULT, 1979, p. 174). Poder que se possuiria como um bem e que se poderia, por conseguinte, transferir ou alienar, total ou parcialmente, por um ato jurídico ou ato fundador de direito, por cessão ou contrato.

Na concepção marxista o poder apresenta a funcionalidade econômica de manter as relações de produção e reproduzir as relações de dominação de classes. Estes aspectos comuns entre a teoria clássica do poder político e a visão marxista – poder e bens, poder e riqueza – levam Foucault (1979) a uma nova pergunta: a visão economicista explicaria o conceito de poder?

A perspectiva foucaultiana do poder tenta compreender, em seus mecanismos e relações, os diversos dispositivos do poder que se exercem nos diferentes níveis da sociedade, em que domínios e extensões.

Fazendo uma análise não econômica do poder, Foucault (1979) afirma que o "poder não se dá, não se troca nem se retoma, mas se exerce, só existe em ação. O poder não é principalmente manutenção e reprodução das relações econômicas, mas acima de tudo relações de força" (p. 175).

Se o poder se exerce, o que é esse exercício, em que consiste, qual a sua mecânica? Para essa pergunta, Foucault (1979) traz duas respostas: primeiro, o poder é essencialmente repressivo, como já o qualificavam Hegel, Freud e Reich. Ser órgão de repressão é no vocabulário atual o qualificativo onírico do poder. Mas, pa-

ra introduzir a segunda resposta, Foucault (1979) questiona-se novamente: a análise do poder deveria ser uma análise dos mecanismos de repressão?

Poder é em si próprio ativação e desdobramento de uma relação de força. "Poder é guerra, guerra prolongada por outros meios" (1979, p. 176). Guerra silenciosa nas instituições e nas desigualdades econômicas, na linguagem e até no corpo dos indivíduos. A política é a sanção e a reprodução do desequilíbrio das forças manifestadas na guerra.

Para Foucault, as relações de poder nas sociedades atuais têm por base uma relação de força estabelecida. No interior dessa paz civil, as lutas políticas, os confrontos de poder, com o poder e pelo poder, as modificações das relações de força em sistemas políticos devem ser interpretados como continuações da guerra. A história que prevalece é sempre a da guerra. A decisão final virá da guerra, de uma prova de força. "Só uma última batalha suspenderia o exercício do poder como guerra prolongada" (1979, p. 176).

Ao fugir do modelo econômico, Foucault (1979) sugere que os mecanismos do poder seriam, por um lado, do tipo repressivo (hipótese de Reich) e, por outro, o confronto belicoso de forças (hipótese de Nietzsche). Ao contrário de serem inconciliáveis, tais hipóteses se articulam. Os dois esquemas de análise do poder, para Foucault (1979), se fazem através do contrato-opressão de fundamento jurídico (baseado na visão dos filósofos do século XVIII) e da guerra-repressão (em que existe a pseudopaz de uma relação perpétua de força, entre a luta e a submissão).

Foucault (1979) sedimenta a sua idéia de obtenção e exercício de poder sob o cerne da repressão que, até hoje, se dá pelo exercício da soberania. Soberania do Estado, através dos institutos legais, e soberania das instituições, pelos mecanismos de disciplina. Ambas envolvem mecanismos de coerção, como a criação de aparelhos de saber e de múltiplos domínios do conhecimento; definição de códigos que não são os da lei, mas o da normalização que, por sua vez, coloniza os códigos da lei, fazendo surgir a sociedade da normalização; horizonte teórico que não é o do direito, mas o do domínio das ciências humanas, cuja jurisprudência será a de um saber clínico, a ascensão de um poder ligado ao saber científico.

O eixo temático Genealogia do Poder tratou de rever as raízes e origens do poder, na perspectiva Foucaultiana. Para a proposta de estruturar uma disciplina de ensino do poder e política nas organizações compreender as origens do poder, a sua interpretação como mecanismo de repressão e o seu papel na sociedade atual representa a possibilidade de desenvolver um saber teórico fundamental à formação do futuro administrador.

BASES E FONTES DE PODER

O conceito de Robert Dahl sobre poder, expresso por Crozier (1981) e Robbins (2002), implica um potencial que não precisa ser realizado para ser eficaz, podendo existir e não ser exercido. Envolve também uma relação de dependência, que se baseia no controle de algo que uma pessoa "B" deseje e que a pessoa "A" detém.

O sistema de classificação de poder mais conhecido é o de Weber (1965), para quem

o poder envolve a força ou a coerção e não seria um fator importante como processo interno das organizações, salvo nos casos como os campos de trabalhos forçados, algumas prisões, algumas escolas... E a autoridade é uma forma de poder que não implica força. Ao contrário, envolve uma 'suspensão do julgamento' por parte dos que se submetem a ela. (p. 32)

Para Bacharach e Lawler (1980, p. 32), poder é diferente de autoridade e de influência, pois esta última "é uma situação de poder em que a decisão é tomada, consciente ou inconscientemente, no momento específico em que o apelo do poder é enviado por aquele que o detém".

Nas palavras de Crozier (1981), o poder

de cada indivíduo depende do imprevisível do seu comportamento e do controle que exerce sobre alguma das fontes de indecisão importantes para a realização dos objetivos comuns. Daí a tendência irresistível para tornar-se indispensável, a guardar segredo sobre os arranjos particulares, a manter inacessível, incerto, mesmo irracional para os outros, aquilo que constitui as bases do seu poder. (p. 6-7)

As bases de poder emanam, segundo French e Raven apud Hall (1984) e Robbins (2002), do estabelecimento da relação de dependência, de cinco maneiras inter-relacionáveis e que se complementam através das bases de poder: coerção, recompensa, legitimidade, perícia e referência.

Há também quatro fontes de poder nas organizações. Fontes são a maneira como as partes passam a controlar as bases de poder. Para Bacharach e Lawler (1980), podem ser o cargo ou a posição estrutural; as características pessoais, como o carisma; a especialização, como a formação profissional; e a oportunidade ou a combinação de fatores que dá às partes a chance de utilizarem suas bases de poder.

Hall (1984) chama a atenção para dois aspectos relativos às bases e fontes de poder: "As bases de poder não podem ser usadas, a menos que o detentor de poder, antes de mais nada, tenha a fonte de poder apropriada". Somadas a isso, as distinções entre fontes, bases e tipos de poder têm pouca significação, "[...] a

menos que se considere o exercício e os resultados dos atos de poder para as organizações e seus participantes” (p. 96).

Dessa forma, as bases de poder constituem aquilo que dá sustentação ao administrador no exercício do poder, conforme o Quadro 1.

Quadro 1. Relação das bases e fontes de poder nas organizações.

Bases de poder	Fontes de poder	
	Pessoal	Organizacional
Coerção	Personalidade	Cargo
Recompensa	Personalidade	Cargo
Legitimidade	—————	Cargo
Perícia	Especialização	Cargo
Referência	Personalidade Especialização	Cargo

Fonte: Elaboração própria.

As fontes de poder são atributos pessoais ou organizacionais que permitem ao administrador exercer as bases apresentadas no quadro anterior. Por exemplo, para exercer o poder de coerção nas organizações, o administrador pode utilizar certas ações características da sua personalidade e/ou funções que o seu cargo lhe permite executar.

Ilustrar para fins didáticos a relação das bases e fontes de poder nas organizações é uma tentativa de sistematizar e sintetizar o conteúdo desse eixo temático, que merece ser encarado como *insight* para futuras pesquisas e discussões em sala de aula e na área de administração em geral.

O EXERCÍCIO DO PODER

O livro **Anatomia do poder** de Galbraith (1984) traça um panorama de como o poder é exercido, como a vontade é imposta e como é alcançada a aquiescência alheia. Para Galbraith (1984), o poder é exercido por meio de instrumentos e atributos. A tríade de instrumentos para manejar ou exercer o poder é composta pelo poder condigno, compensatório e condicionado. A tríade de instituições ou atributos que outorgam o direito de exercê-lo e que se refletem também no exercício da profissão do administrador considera a personalidade, a propriedade e a organização. De acordo com Galbraith (1984), os propósitos ocultos do exercício do poder envolvem várias situações:

O homem de negócios compra a submissão dos seus trabalhadores para que sirvam aos seus objetivos econômicos – ganhar dinheiro. O líder religioso persuade seus fiéis ou a sua audiência de rádio e televisão porque entende que suas crenças devem ser a deles. O político (...) para permanecer no cargo. O ecologista, por preferir o ar limpo (...), obriga as indústrias a respeitar a sua preferência. Estes buscam submissão ao desejo de custos menores e menos regulamentação legal. (p. 8-9)

Em todos os casos a organização, união de interesses, é essencial para a conquista da submissão, para a busca e legitimação do poder. Galbraith (1984) afirma que o poder é

buscado não só em virtude do serviço que presta aos interesses e valores pessoais ou às idéias sociais, mas também por consideração a ele próprio, pelas recompensas emocionais e materiais inerentes à sua posse e ao seu exercício. E que por uma questão de decoro é permissível disfarçar um objetivo com outro [...] a consciência pública percebe a realidade. (p. 10)

Retratando a realidade atual do poder e da ética no trabalho, Galbraith (1984) sustenta que o desenvolvimento econômico impeliu a sociedade da imposição da força física para formas mais sutis de imposição, que usam o poder condicionado. Trata-se de um fenômeno resultante de um *continuum* que parte da persuasão coletiva, visível até o ponto em que aquilo em que o indivíduo foi levado a acreditar seja intrinsecamente correto. O esforço da conquista dá lugar à subordinação imposta não percebida.

Conquistada a crença, através do condicionamento explícito ou implícito, a subordinação à vontade alheia é considerada como produto do senso moral ou social do próprio indivíduo – da sua intuição quanto ao que é correto ou bom (...) ela é totalmente desvinculada de qualquer forma de retribuição compensatória ou punição condigna. (GALBRAITH, 1984, p. 35)

O que predomina, no processo atual de submissão da vontade alheia ou exercício do poder, são os conceitos das coisas corretas ou gratificantes de serem feitas. Personalidade, propriedade e organização agem combinadas. Entrega-se à autoridade como coisa natural, criando um padrão condicionado de conduta aceitável. Galbraith (1984) reitera que, na análise do poder, não podemos admitir que haja somente uma fonte ou instrumento de poder em ação, devemos sempre ser sensíveis às diversas combinações das partes componentes. Para tanto, serão consideradas as táticas de poder.

TÁTICAS DE PODER

Para discutir as táticas de poder, é relevante introduzir a visão de organizações como sistemas de governo e sistemas políticos de Morgan (1996).

É comum vermos os termos "autocracia" e "democracia" utilizados para descrever a natureza de uma organização, estabelecendo implicitamente paralelos entre as organizações e os sistemas políticos de governo. Do mesmo modo, falar em organizações burocráticas ou tecnocráticas caracteriza a organização em termos de um estilo particular de regra política.

Morgan (1996) classifica as formas mais comuns de regra política como autocracia, burocracia, tecnocracia e democracia, ressaltando que, na prática, encontramos tipos mistos de organização.

As organizações autocráticas são regidas por gerentes autoritários, que manipulam habilmente o poder, como resultado de seus laços de família ou de suas habilidades em sedimentar a influência e o prestígio na organização.

As organizações burocráticas sugerem uma forma de regulamentação associada ao uso da palavra escrita e são geridas pelos burocratas, que se sentam atrás de suas mesas, fazendo e administrando regras para a organização. O poder e a responsabilidade estão intimamente relacionados com o conhecimento e o uso das regras por alguém, o que implica uma forma praticamente legal de administração. Assim como nas organizações autocráticas, o padrão de poder e autoridade é firmemente estável e claramente definido (MORGAN, 1996).

Nas organizações tecnocráticas, o poder e a responsabilidade estão diretamente ligados ao conhecimento e à especialização técnica de alguém. O padrão de poder e autoridade está em constante fluxo, à medida que diferentes indivíduos ou grupos sobem ou descem na estrutura de poder, de acordo com suas contribuições técnicas. As pessoas que têm maiores conhecimentos tendem a absorver poder e influência, pois parecem capazes de entender as preocupações dominantes na organização (MORGAN, 1996).

Para Morgan (1996), o poder de regulação nas organizações democráticas permanece nas mãos do *demos* (povo) e pode ser exercido através de formas representativas de administração, segundo as quais os diferentes usuários são formalmente representados nas decisões, como sistemas de co-gestão ou coalizão, ou na forma de controle pelo trabalhador ou pelos acionistas. Também pode ser exercido diretamente, através de formas participativas de decisão, em que todos dividem o processo administrativo. De acordo com Morgan (1996), três tipos principais de sistema democrático podem ser encontrados em organizações:

- Co-gestão: as partes opostas entram em entendimento para gerar interesses mútuos. Cada uma retira o seu poder de uma fonte diferente;

- Democracia representativa: a regra é exercida pela eleição de membros que têm mandato para agir em nome daqueles a quem representam, por um período determinado. O controle da empresa está nas mãos dos trabalhadores ou acionistas;
- Democracia direta: cada um tem direito igual de governar, participando de todas as decisões (ex.: organizações comunitárias), como uma auto-organização.

Essa noção inicial introduzida por Morgan (1996) permite observar as relações entre interesses, conflitos e poder nas organizações, propiciando uma condição favorável para se estudar as dimensões táticas apresentadas por Robbins (2002).

As dimensões táticas permitem identificar onde está o poder nas organizações. Táticas seriam as formas como as pessoas traduzem suas bases de poder em ações específicas (ROBBINS, 2002). Essas ações também podem ser chamadas de política, quando não sancionadas pela organização. As sete dimensões táticas verificáveis na organização são, conforme Kipnis et al. apud Robbins (2002), razão, amabilidade, afirmação, coalizão, barganha, autoridade superior e sanção.

De acordo com Robbins (2002), as dimensões táticas variam conforme a cultura de cada organização. As táticas demonstradas estão implícitas em símbolos usados nas ações humanas para atingir um determinado objetivo. Esse último aspecto aproxima-se da idéia de Galbraith (1984) sobre a relação entre a finalidade e o exercício do poder.

POLÍTICA – O PODER EM AÇÃO

Políticas organizacionais são aquelas atividades não requeridas como parte do papel formal na organização, mas que influenciam ou tentam influenciar a distribuição de vantagens e desvantagens dentro dela (ROBBINS, 2002). Por que deve existir a política nas organizações? As fontes potenciais de conflito representadas pelas diferenças de valores, metas e interesses, a competição por recursos limitados e segundo critérios de alocação pouco claros e a ambigüidade na comunicação instilam o comportamento político nas organizações (ROBBINS, 2002).

Para entender o comportamento político ou o poder em ação, consideram-se os fatores individuais e organizacionais que interferem no comportamento político organizacional, bem como no atingimento do desempenho esperado. Para Robbins (2002), os fatores individuais incluem elevada capacidade de automonitoramento; centro interno de controle; alta conformidade; investimento na organização; alternativas percebidas de trabalho e expectativa de sucesso. E entre os fatores organizacionais estão realocação de recursos; oportunidades de promoção; baixo nível de confiança; ambigüidade dos papéis; sistema de avaliação de

desempenho pouco claro; práticas de recompensa de soma-zero; processo decisório democrático e cúpula de executivos egocêntricos.

Distinguir o comportamento político legítimo da "politicagem" (comportamento ilegítimo) é uma competência a ser desenvolvida no administrador, através do saber agir (em relação aos fatores individuais e organizacionais), a fim de tornar as organizações mais próximas da eficiência e eficácia desejadas.

Questões atuais

Para questionar o poder e a política nas organizações, é pertinente discutir aspectos éticos do comportamento político, relações desiguais e de abuso de poder no trabalho, tais como: racismo, discriminação por gênero e/ou por portar necessidades especiais (ROBBINS, 2002) e até mesmo nas formas de organizar e liderar equipes, através do *empowerment* (SENNETT, 2002).

Procedimentos didático-avaliativos

Para desenvolver os eixos temáticos apresentados, pressupõe-se que o conhecimento sobre poder e política nas organizações é socialmente construído na disciplina através da ação, comunicação e reflexão, envolvendo os estudantes e o professor, num ambiente conectivo e colaborativo. Winn (1999) afirma que o conhecimento é construído pelos alunos em contextos específicos e socialmente.

Para esse autor, as bases da abordagem construtivista que levam ao estabelecimento de uma série de atos proativos incluem os seguintes aspectos:

- Encorajar os estudantes a assumir responsabilidades pelo próprio aprendizado e os transformar em solucionadores de problemas, envolvendo-os em possibilidades reais e incentivando-os a usar dados obtidos de fontes primárias ou secundárias;
- Engajar os estudantes em experiências que desafiem suas hipóteses iniciais, encorajando-os à discussão, envolvendo-os em diálogos com o professor e com os demais estudantes, de forma interativa, com questões abertas, permitindo-lhes assumir suas próprias posições.

Piaget (*apud* VOLPATO *et al.*, 2001) afirma que, para que um indivíduo aprenda, é necessário que ele seja o agente de sua aprendizagem. Portanto, aprender para um mundo cuja ênfase é a imprevisibilidade, a turbulência, não é um processo que conduz à acumulação de novos conhecimentos, mas à "integração, modificação, estabelecimento de relações e coordenação entre esquemas de conhecimento que já possuíamos, dotados de uma certa estrutura e organização que varia, em vínculos e relações, a cada aprendizagem que realizamos" (COLL, 1996).

Para Coll (1996) e Volpato (2001) a aprendizagem é, então, o processo pelo qual o ser humano se prepara para fazer frente às novas situações. É o resultado de uma atividade do próprio homem, que desenvolve estratégias muito próprias para aprender. Ninguém aprende no lugar de outrem. Sob esse ponto de vista, não há aprendizagem que não seja auto-aprendizagem, "um processo através do qual a informação se transforma em conhecimento, e conhecimento não é o mesmo que memória" (WINN, 1999, p. 4).

O mesmo autor aponta que os estudantes devem acreditar verdadeiramente naquilo que aprendem, não simplesmente memorizá-lo como se fosse para uma prova. Isso significa que devem construir representações mentais do contexto no qual estão envolvidos. Esses modelos, de acordo com Winn (1999), são conhecidos como modelos mentais e devem:

- Ser suficientemente consistentes para permitir interpretação, mas suficientemente flexíveis para se adaptar às novas interpretações e possibilitar ao estudante inferir quando a informação não for totalmente disponível, assim como construir e testar hipóteses que lhe sirvam de novas fontes de informação;
- Permitir ao aluno descrever a outras pessoas tudo o que ele compreende e guiá-lo na pesquisa de fontes de informações e dados de forma produtiva e eficiente.

Em relação ao processo avaliativo, Abreu (*apud* LOPES; ACCIOLY, 2001) aponta que o professor deve estar atento a alguns procedimentos para que esse processo seja efetivo e coerente, permitindo uma visão mais fiel da aprendizagem:

- O professor deve pensar, planejar e realizar o processo de avaliação de forma coerente e conseqüente com os objetivos propostos para a aprendizagem;
- O processo de avaliação é contínuo e intimamente ligado ao de aprendizagem. Pode reiniciar-se constantemente até atingir os objetivos finais. Sempre relacionado ao desempenho do aluno, transmite ao professor um *feedback* de seu trabalho.
- A observação é também um instrumento de avaliação, desde que o professor e, se possível, o aluno, registrem os dados observados.

O resultado da avaliação é produto do grau de interatividade e de envolvimento dos agentes (IES, professores e estudantes) com o projeto pedagógico do curso de modo mais amplo e, de modo mais estrito, através do plano de ensino.

O plano de ensino

Para ilustrar o plano de ensino da disciplina de poder e política nas organizações sob a perspectiva educacional construtivista, foi elaborado o Quadro 2.

Quadro 2. Plano de ensino para a disciplina poder e política nas organizações.

PLANO DE ENSINO		
Disciplina: Poder e Política nas Organizações Carga horária: 36 h/a (2 créditos)		Curso(s) em que é ministrada: Administração
EMENTA Visão geral de diferentes abordagens de poder e organização. A obtenção e o exercício do poder nas organizações. Legitimidade e poder no interior das organizações, a autoridade e o poder de grupos. O comportamento político nas organizações. O poder das organizações nas sociedades contemporâneas. Relações de desigualdade e abuso de poder nas organizações.		
OBJETIVOS Como saber teórico, propiciar ao aluno um panorama conceitual do poder. Como saber fazer, evidenciar a obtenção do poder por meio das bases e fontes de poder nas organizações. Demonstrar o processo de se exercer o poder por meio de suas táticas e operações na esfera organizacional. E como saber agir, analisar o comportamento político nas organizações e discutir questões atuais sobre poder e política nas organizações.		
CONTEÚDO PROGRAMÁTICO		
Competências	Eixos temáticos	Carga horária por unidade
Saber teórico	I - VISÕES E CONCEITOS DE PODER 1.1 Conceitos de diferentes correntes de pensamento 1.2 Visões do poder	4
	II - GENEALOGIA DO PODER 2.1 As perspectivas da constituição do poder 2.2 Os mecanismos de poder	4
Saber fazer	III - BASES E FONTES DE PODER 3.1 Relação de dependência 3.2 Tipos, bases e fontes de poder	6
	IV - O EXERCÍCIO DO PODER 4.1 Instrumentos e atributos do exercício do poder 4.2 Relação entre a finalidade e o exercício do poder	8
	V - TÁTICAS DE PODER 5.1 Organizações como sistemas de governo e de política 5.2 Dimensões táticas	6
Saber agir	VI - POLÍTICA O PODER EM AÇÃO 6.1 Fatores individuais e organizacionais 6.2 Reações ao comportamento político	4
	VII - QUESTÕES ATUAIS 7.1 Ética e politicagem no comportamento político 7.2 Desigualdade e abuso de poder no trabalho	4
METODOLOGIA DE ENSINO Ênfase na integração teórica e prática da disciplina, com apoio do referencial teórico elaborado. Além de preleção, estudo de caso, leituras, trabalhos, jogos de empresa e audiovisual.		
AVALIAÇÃO Do aluno: dos conhecimentos teóricos (por meio de testes, trabalhos e jogos de verificação da aprendizagem) e da prática (por meio de acompanhamento, desempenho prático, participação em atividades dirigidas, auto-avaliação). Do professor: ao término da disciplina, o professor distribuirá questionário para <i>feedback</i> e decisões.		

Fonte: Elaboração própria.

CONSIDERAÇÕES PARA A APLICAÇÃO DA DISCIPLINA NO CURRÍCULO

Para introduzir a disciplina no currículo de Administração, é preciso designar como pré-requisitos as seguintes disciplinas: teoria geral da administração, comportamento organizacional, sociologia das organizações e psicologia organizacional, de forma que os alunos que venham a participar da disciplina de poder e política nas organizações tenham captado alguns conceitos básicos e necessários para iniciar a discussão sobre poder e política nas organizações. Recomenda-se que a disciplina seja ministrada para alunos dos últimos períodos do curso.

Vale considerar também como forma de aplicação e relação dos conteúdos da disciplina o incentivo do professor e da coordenação do curso à participação em atividades de extensão na própria IES, como empresa júnior e diretório acadêmico, organizações expressivas que permitem observar e experimentar como se obtêm e se exercem o poder e a política nas organizações.

CONCLUSÕES

Reconhece-se que este artigo merece discussões posteriores e mais aprofundadas sobre o poder e a política nas organizações, seu ensino enquanto disciplina e como componente na formação do administrador. Por outro lado, há argumentos que justificam a elaboração e aplicação de uma disciplina de poder e política nas organizações em cursos de graduação em Administração nas IES brasileiras.

Junto a essa discussão, revela-se a necessidade de a atitude tradicional de ensinar e aprender transformar-se numa atitude construtivista, em que a educação tenha como foco central o aluno e o processo natural de aprendizagem, sem se esquecer da formação da identidade profissional que se deseja desenvolver, no caso a do administrador.

Traçamos aqui os eixos temáticos, os procedimentos didático-avaliativos (sob a ótica construtivista) e o plano de ensino como elementos da disciplina que propiciam trazer respostas a essa discussão. O ensino da disciplina apresenta-se como um componente na formação dos administradores que carece de discussão em sala de aula, com vistas a preparar um administrador mais apto para lidar com os processos da realidade organizacional.

Por fim, esta proposta preliminar de ensino da disciplina de poder e política nas organizações como componente na formação do administrador não pode negar o avanço e a beleza do processo de integrar outras áreas do conhecimento, como a sociologia, a psicologia, a filosofia e a economia, permitindo aos estudantes de Administração identificarem-se com a sua profissão por meio da compreensão dos aspectos mais implícitos e subjetivos que envolvem os processos organizacionais.

ABSTRACT

The purpose of this article is to develop a discipline that deals with power and politics inside companies and organizations. Theoretical basis were adapted to practical issues in order to build a content that can be easily applied to real situations. The essential abilities of a business manager – theoretical knowledge, practice knowledge and action knowledge – were covered by presentation of themes related to power and politics inside organizations. Moreover, evaluation methods were discussed and proposed. Considerations about the viability of the application of the discipline to the IES were also analyzed. At the end of this article, it is knowledge that the present piece of work will raise a considerable range of discussions related to power and politics in organizations.

Key words: Power and politics; Power relations; Business administration curriculum.

Referências

- BACHARACH, Samuel B.; LAWLER, Edward J. **Power and politics in organizations**. San Francisco: Jossey-Bass, 1980.
- COLL, C. et al. **O construtivismo na sala de aula**. São Paulo: Ática, 1996.
- CROZIER, Michel. **O fenômeno burocrático**. Brasília: UnB, 1981.
- DAS, H. Relevance of symbolic interactionist approach in understanding power: a preliminary analysis. **Journal of Management Studies**, v. 25, n. 3, p. 251-267, may 1988.
- DURKHEIM, Émile. **As regras do método sociológico**. 6.ed. Lisboa: Presença, 1995.
- FLEURY, Afonso; FLEURY, Maria T. L. **Estratégias empresariais e formação de competências: um quebra-cabeça caleidoscópico da indústria brasileira**. São Paulo: Atlas, 2000.
- FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- GALBRAITH, John Kenneth. **Anatomia do poder**. São Paulo: Pioneira, 1984.
- HALL, Richard H. **Organizações: estrutura e processos**. Rio de Janeiro: PHB, 1984.
- LOPES, M.A.S.; ACCIOLY, J. A. Repensando a aprendizagem e o ensino: uma abordagem construtivista. **Revista Múltipla**, n. 5, 1998. Disponível em <http://www.upis.br/revista_multipla/nr_005/angela.htm>. Acesso em 26 maio 2001.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização**. São Paulo: Atlas, 1996. Cap. VI.
- PAGÈS, Max et al. **O poder nas organizações**. São Paulo: Atlas, 1987.
- ROBBINS, Stephen. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Atlas, 2002.

SENAC.DR.SC.PROFIS. **Programa de desenvolvimento de educadores**. Florianópolis, 2001 (Fundamentos teórico-metodológicos – Planejamento).

SENNETT, Richard. **A corrosão do caráter**. Rio de Janeiro: Record, 2002.

VOLPATO, A. et al. **Mídia e conhecimento**: educação a distância. Disponível em <<http://www.intelecto.net/arceloni.htm>>. Acesso em 27 maio 2001.

WEBER, Max. **The theory of social and economic organizational**. 2. ed. New York: Free Press, 1965.

WINN, W. **Learning in hyperspace**. Disponível em <<http://www.umuc.edu/iuc/workshop97/winn.html>>. Acesso em 12 julho 1999.