

## O poder das organizações

João Paulo Pombeiro<sup>1</sup>



PAGÉS, Max et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Atlas, 1993

*O poder das organizações* é o resultado de uma pesquisa realizada por Pagés e seus colegas com a finalidade de analisar como ocorrem os fenômenos de poder nas organizações, visando elaborar um quadro teórico que permita uma melhor compreensão do fenômeno. Essa pesquisa foi efetuada, principalmente, numa filial européia de uma grande empresa multinacional americana, apelidada de TLTX.

Este estudo é dirigido às empresas que os autores chamam de “hipermodernas”, porque é nelas que são exacerbados os processos de mediação. Trata-se de organizações que dispõem de sistemas que viabilizam a intermediação entre suas ações de exploração e dominação e as vantagens e benefícios oferecidos aos indivíduos, de tal forma que essa contradição é minimizada e os que nela trabalham até colaboram para sua própria submissão.

De imediato, nota-se claramente a posição ideológica dos autores ante o sistema capitalista e o poder que este exerce sobre os indivíduos. Essa abordagem pressupõe, *a priori*, a existência de um conflito na sociedade e, conseqüentemente, nas organizações. Segundo Carvalho (1998), as duas correntes de pensamento que se destacam na visão conflituosa da vida social são: a corrente marxista – cujo centro das atenções é a luta de classes, vista como a origem de todos os demais conflitos – e a corrente liberal e algumas revisões marxistas, que destacam a instância superestrutural, onde estaria a base do conflito.

Na introdução, os autores apresentam uma visão do sistema de poder da TLTX, elaborada a partir de diversas entrevistas e seminários com os empregados da empresa, destacando claras contradições nos discursos das pessoas, que ora enaltecem a organização, ora contrapõem uma observação negativa, como por exemplo, ao dizer “acredito piamente nos grandes princípios da empresa, mas são aplicados imperfeitamente” ou “o poder da organização nos dá segurança, mas é duro”.

Para que as pessoas possam conviver com essas contradições, com esse discurso fragmentado e com o permanente conflito interno, são propostos quatro processos de mediação. A mediação econômica é representada pelos altos salários e pela abertura da carreira. A mediação política garante o respeito às diretrizes centrais da empresa, ao mesmo que assegura o desenvolvimento da iniciativa individual. A mediação ideológica gera a identificação entre o indivíduo e a organização, quando aquele absorve a ideologia elaborada pela esta. Já a psicológica possibilita que os privilégios e as restrições (coerções) impostas pela empresa se transformam em prazer e angústia das pessoas que trabalham na organização. Esses processos de mediação são os mecanismos que as empresas hipermodernas, ou seja, as organizações multinacionais e/ou transacionais utilizam para antecipar e/ou prevenir conflitos que possam afetá-las.

As contradições entre as pessoas e a organização, como também dos próprios indivíduos e da própria empresa, podem levar ao conflito que o processo de mediação entre esses atores vai minimizar, da mesma forma que

<sup>1</sup> Mestre em Gestão Empresarial pela EBAPE/FGV. Endereço: Av Mal. Floriano, 19/5 andar - Centro - Rio de Janeiro/RJ - 20080-003. E-mail: pombeir@eletrobas.com.

também pode levar à solução dos problemas. Logo, os indivíduos aceitam suas condições de trabalho, colaboram ativamente para sua submissão (consciente ou inconscientemente), e o poder da organização (ou o de alguns de seus membros) é que prevalece na solução desses conflitos e/ou interfere decisivamente para a mediação entre essas posições. Por isso, a dominação das pessoas pela organização está diretamente ligada ao desenvolvimento de um conjunto integrado e coerente de mecanismos econômicos, políticos, ideológicos e psicológicos, que uma vez associados, conseguem influir no comportamento das pessoas.

Para os autores, o processo de mediação econômica surge quando a organização promove o confronto com os privilégios oferecidos pela TLTX, como compensação pelas exigências feitas a seus empregados, que funciona como uma forma de viabilizar suas ações de exploração e dominação em contrapartida às vantagens e benefícios oferecidos às pessoas. Na primeira parte de *O poder das organizações* é focado o processo de mediação política quando os valores, as crenças, as normas, as regras, a forma de comportamento e, principalmente, os controles visíveis (sutis e/ou disfarçados) determinam não apenas a forma como as pessoas têm que agir, mas seu sucesso e a sua permanência (ou não) na organização.

*O poder da organização* igualmente identifica as fraquezas e/ou ambições dos indivíduos e, conseqüentemente, o poder de “premiar” e/ou “punir” os empregados. Por dispor desse conhecimento, a empresa consegue ofertar a seus empregados o que os satisfaz, o que pode ser não necessariamente uma vantagem financeira, mas, por exemplo, o cartão de algum clube, que identifique seu portador como uma pessoa diferenciada.

A ambição de ser reconhecido como um empregado mais qualificado que os demais, de ter sucesso profissional, de ter o poder de dominar outras pessoas é utilizada de forma deliberada pela organização para estabelecer uma efetiva dominação sobre seu corpo de empregados, independentemente do nível hierárquico. Por outro lado, alguns empregados que têm essa consciência podem sacrificar sua ideologia, seus valores, sua independência e sua auto-estima para poderem exercer essa ambição de dominação sobre outros. Como destaca Morgan (1996), na perspectiva política das organizações, pode-se visualizá-las como um palco de luta entre interesses divergentes que são resolvidos pelo uso do seu poder, o qual, no entanto, necessita de um mínimo de consenso para funcionar. Tal consenso é exercido através da mediação, a partir daqueles que efetivamente detêm o poder na organização.

Na segunda parte do livro é enfatizado o processo de mediação ideológica, através do qual a empresa exerce papel semelhante ao de uma igreja com a sua correspondente fé, já que trabalhar na TLTX indica a adesão dos empregados a um sistema de valores e crenças da organização, que na prática se traduz na dedicação total ao trabalho com base na deificação da organização, que é considerada honesta, generosa e eficaz e cujos erros são provenientes do sistema social ou da imperfeição da natureza humana. Nesse sentido, trabalhar na TLTX faz com que os empregados adotem uma religião praticada pela maioria das pessoas, cujos princípios ideológicos são os mesmos da empresa, e nos quais muitos identificam seus próprios valores e crenças. Portanto, os empregados sentem necessidade de preservar, a qualquer preço, a imagem gratificante que formaram da organização, para que possam conservar a fé que investiram nela. Durante sua vida funcional na TLTX, os empregados são permanentemente submetidos a uma evangelização representada pelos manuais, pelo treinamento, pelas regras que lhe são impostas, pela entrevista de avaliação através da qual fornecem ao empregado os parâmetros e as diretrizes de comportamento reconhecidos pela organização, os quais ela espera que as pessoas cumpram com devoção.

Nesse arcabouço teórico proposto, os empregados referenciam a ideologia vigente como um conjunto de valores a serem seguidos, como um ícone a ser perseguido; caso contrário, as pessoas ficam com um sentimento de culpa que pode levá-las a serem alijadas da organização por não merecerem mais a confiança desta. A dominação da organização sobre os indivíduos se consolida de tal forma que, cada vez mais, o espaço de liberdade das pessoas se estreita. A fé na organização é praticamente uma religião cultuada e referenciada todos os dias.

Na terceira parte do livro, o tema central são as práticas de poder na gestão de recursos humanos (RH). Nela são descritos como os processos de mediação propostos operam na política de RH da TLTX. No nível econômico, as práticas de RH asseguram que a remuneração e os benefícios oferecidos aos indivíduos garantam a contrapartida de seu trabalho. No âmbito político, asseguram que as pessoas cumpram as regras e

sigam os princípios estabelecidos pela organização. No nível ideológico, as referidas práticas são explicitadas e legitimam os valores da organização. Além disso, os autores demonstram como as práticas de RH são efetivamente de poder de gestão e mencionam outros processos como:

- da abstração – que a partir das recompensas financeiras e benefícios oferecidos, implanta a lógica mercantil no conjunto das relações sociais, levando o indivíduo a separá-lo de sua realidade pessoal e social (já que o trabalho humano é trocado por um equivalente monetário), renunciando à sua identidade pessoal e social para se identificar com o modelo proposto pela empresa;
- da objetivação – que submete o indivíduo ao império dos números, transformando-o num ser puramente racional. Esse processo começa na admissão, quando o futuro empregado é selecionado e começa ser adaptado conforme as expectativas e exigências da empresa;
- a desterritorialização – que leva o indivíduo a separar suas origens sociais e culturais, a esquecer sua história e passar a reescrevê-la a partir de sua admissão na TLTX, de acordo com os interesses da empresa; e
- a individualização – que induz à competição entre as pessoas da organização, gerando, automaticamente, aumento da produtividade, mas principalmente, levando as pessoas à luta por seu próprio espaço, por seu próprio reconhecimento em detrimento à harmonização ou à saudável convivência com seus colegas de trabalho.

Quando uma organização tem uma detalhada política de pessoal, como é o caso da TLTX, essas normas e procedimentos são práticas ideológicas presentes em todas as fases da vida funcional das pessoas na organização, desde seu recrutamento, passando pela seleção e admissão, até seu desligamento. Pode-se constatar esta prática, por exemplo, quando as pessoas participam da associação dos empregados ou do clube dos funcionários, quando estas entidades sofrem direta ou indiretamente influência da organização, quando esta de alguma forma organiza, patrocina ou promove suas atividades ou eventos.

No entanto, duas questões são relevantes nas práticas de recursos humanos: a primeira é como a organização direciona todas as relações com seus empregados para obter dele o máximo de comprometimento, identificação, desprendimento pessoal e social e competição com as demais pessoas da organização, o que conduz ao efetivo poder da empresa em direcionar a vida funcional e até pessoal e social de seus empregados. A segunda questão é quanto ao papel de controle da área de recursos humanos, assegurando, por meio de diversos instrumentos, que as pessoas ajam segundo os critérios e desejos da organização.

Na quarta parte do livro é apresentado o processo de medição psicológica que representa a ligação das pessoas não só por laços materiais e morais, mas também por laços psicológicos. Os autores chegam a tipificar a organização como uma droga, onde as pessoas que nela trabalham são seus escravos, já que estão por ela impregnados, num ambiente ambíguo, entre o prazer e a angústia. O prazer de ter acesso e usufruir os privilégios oferecidos, em contrapartida às exigências feitas pela empresa. Essa ambigüidade é ampliada porque a organização apresenta-se, ao mesmo tempo, extremamente ameaçadora e gratificante, podendo transformar a relação com o empregado numa relação afetiva, para camuflar o poder e o domínio exercido.

A dualidade entre prazer e angústia, aparentemente contraditória, é sem dúvida uma das questões mais nítidas nas organizações, uma vez que se traduz, por um lado, no prazer da realização profissional – pelo recebimento de dinheiro que possibilita realizar outros prazeres pessoais – por outro, na angústia das pessoas, manifestada pelo controle exercido pela organização sobre seus empregados e pelo isolamento a que o indivíduo é submetido à medida que ascende na hierarquia da empresa, tendo em vista que tem que exercer uma dominação sobre os empregados que estão sob sua responsabilidade. A organização proporciona o necessário prazer ao indivíduo para que este exerça o seu poder em favor dela. Ao mesmo tempo, causa no indivíduo a permanente angústia de ter que atingir os objetivos pretendidos por ela; caso contrário, perderá suas “vantagens”, quando é caracterizado uma das questões mais conflituosas. Seja para o indivíduo consciente do seu papel de dominado pela empresa, pois o coloca num constante conflito com ela; seja para aquele que não tem essa consciência e é submetido a um processo alienante, dominado com facilidade pela organização. Em ambos os casos, o domínio da empresa é consolidado.

A última parte de *O poder das organizações* apresenta a metodologia utilizada pelos autores, haja vista a quantidade de entrevistas, de dados muitas vezes contraditórios, de diversas informações coletadas, inclusive, em seminários, que tinham que ser submetidas a uma análise que possibilitasse a conclusão da pesquisa. Apesar de importante, principalmente para outros pesquisadores, essa parte final da obra é prescritiva e, não acrescenta mais elementos à formulação proposta.

Dos muitos méritos de *O poder das organizações*, o maior é a consistência dos fundamentos teóricos apresentados, embasados na pesquisa empírica realizada na TLTX. Após sua leitura não se pode deixar de assinalar que, apesar de ter sido escrito em 1979, sua proposta continua atual, mostrando o que efetivamente acontece nas mais diversas organizações, não só nas empresas hipermodernas, onde o poder de dominação da empresa sobre seus empregados continua bem presente, variando apenas conforme seja uma situação de controle mais nítido ou mais camuflado ou na qual o processo de mediação seja mais coercitivo ou mais sutil. Uma das questões subjacentes é a evidente diferenciação entre o papel exercido pelo capital e o papel desempenhado pelo trabalho. Nesse sentido, a dominação do capital é um dos aspectos mais importantes nessa distinção. Aktouf (2001) e Tenório (1997) ressaltam que dos pensadores e/ou pesquisadores que escreveram a respeito – como Marx, Weber, Gramsci, Marcuse, Sartre, Habermas e Guerreiro Ramos, entre outros –, alguns consideram que o homem é apenas uma engrenagem nesse processo, enquanto outros entendem que o homem tem que exercer um papel mais consciente, mais crítico, mais humanista e menos alienante na sua relação com o capital. Contudo, este continua dominando o indivíduo, e somente um conjunto de ações pode conscientizar o ser humano quanto às transformações necessárias para que ele possa exercer um novo papel. Sob esse aspecto, cada autor analisa e propõe o que julga ser o melhor caminho a ser trilhado pelo ser humano para atingir seu novo objetivo, já que existe uma clara diferenciação quanto à condição atual do ser humano em relação à conscientização (ou não) do seu papel na organização; ou seja, qual o nível de percepção dos indivíduos quanto ao processo de dominação a que estão sendo submetidos.

Para melhor exemplificar a questão do poder de dominação das organizações, Morgan (1996) mostra como as empresas, principalmente as multinacionais, são vistas como instrumentos de dominação das pessoas. Cita vários exemplos de empresas que agem sem qualquer escrúpulo em relação a seus empregados, influenciando, inclusive, a própria sociedade onde atuam. Apesar dos argumentos de Pagés (1993) serem diferentes dos de Morgan (1996) – que se preocupa, por exemplo, com a saúde física e mental dos trabalhadores e com o poder das multinacionais, sua influência na economia mundial e a exploração dos trabalhadores –, é evidente que, na essência, o que está sendo demonstrando é o poder e o domínio da organização sobre as pessoas e a sociedade.

A dominação das organizações sobre as sociedades onde estão inseridas é maior do que parece à primeira vista. Sua influência, cada vez mais presente e mais nítida, não é divulgada pelos meios de comunicação, o que a torna aparentemente invisível aos olhos da maioria das pessoas. Todavia, essa dominação atinge governos legalmente constituídos, estabelecendo padrões ideológicos, econômicos, políticos e de comportamento.

A principal lacuna em *O poder das organizações* é não abordar a possibilidade ou impossibilidade de alternativas à dominação do homem pelas organizações, sobre como modificar esse quadro e discutir o processo pelo qual esta dominação se consolidou e consegue se perpetuar.

Se por um lado podemos observar várias tentativas de transformação da realidade, como no caso dos pensadores “filiados” à teoria crítica – que propõem transformar a realidade a partir de uma abordagem humanista, mas não sugerem qualquer caminho a ser seguido –, por outro, observa-se a exclusão econômica, política e social de um número crescente de pessoas. Essa exclusão é motivada, entre outros fatores, pelo desemprego, pela falta das mínimas condições de sobrevivência, pelo desconhecimento do que está acontecendo no âmbito individual e no coletivo, e com isso, as organizações se aproveitam para continuarem exercendo seu poder de dominação, já que a racionalidade instrumental é cada vez mais acentuada e o próprio sistema se adapta permanentemente às novas condições.

A chave dessa questão é a conscientização do homem. Todavia, isso só ocorrerá quando forem satisfeitas algumas exigências básicas do ser humano. A exigência essencial é a de poder analisar e criticar os acontecimentos passados e presentes, como um instrumento de para mudar a atual situação.

Será que a emancipação do homem poderá acontecer? Haverá alguma mudança nas relações capital/trabalho e entre as organizações e as pessoas? Será que as empresas multinacionais, com seu imenso poder, permitirão mudanças significativas na relação capital/trabalho? A grande questão é: se essa mudança ocorrer, será para realmente emancipar o ser humano ou apenas para promover mudanças superficiais que não irão alterar significativamente o quadro atual?

Cadernos EBAPE.BR

## Referências

- AKTOUF, O. Administração e teorias das organizações contemporâneas: rumo a um humanismo radical crítico? **Organizações e Sociedade**, v.8, n.21, p.13-34, 2001.
- CARVALHO, C. A. **Poder, conflito e controle nas organizações modernas**. Maceió: Editora da UFAL, 1998. (Série Apontamentos, n.25).
- MORGAN, G. **Imagens da organização**. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- TENÓRIO, F. G. O trabalho numa perspectiva teórico-crítica: um exercício conceitual. **Organizações e Sociedade**, v.4, n.10, p.59-74, 1997.

Cadernos EBAPE.BR