



O Poder nas Organizações: Um Modelo Contemporâneo Baseado na Ideia do Panóptico

Eduardo Luis Hepper, Michelli Viana Agliardi

RESUMO

O objetivo deste ensaio consiste em promover uma discussão sobre as relações de poder nas organizações modernas, tão evoluídas devido ao desenvolvimento e aplicações das tecnologias de informações. O artigo inicia conceituando o poder, passando pelas bases do poder e pela relação do poder e da política nas organizações. Prossegue conceituando o modelo panóptico sugerido por Michel Foucault e termina promovendo um debate sobre como este modelo é aplicado nas organizações modernas no exercício do poder. Demonstra ainda que o panóptico como proposto por Foucault, mesmo sendo um conceito antigo, possui ampla aplicação prática nas organizações atuais.

1 INTRODUÇÃO

Para iniciar um debate sobre o poder, é importante iniciar conceituando corretamente este termo: a palavra poder vem do latim “*potere*”, que significa por posse. Já o dicionário Aurélio conceitua poder de maneira similar: como verbo, “ter alguma coisa”; como substantivo, direito de deliberar, agir, mandar; faculdade de, possibilidade, autoridade, soberania, império; domínio, influência, força; posse, jurisdição; capacidade, aptidão, entre outras. A palavra poder é muito utilizada em diversas ciências, mas principalmente na filosofia, sociologia, direito e nas ciências administrativas na área dos estudos organizacionais. Em pesquisa na literatura pode-se encontrar a análise do poder já por Maquiavel (1469-1527) na sua famosa obra *O Príncipe* e logo após na obra de Michel Foucault. Na obra “*O Príncipe*”, de Nicolau Maquiavel (2004), o autor relata as suas experiências e percepções nos principados da França e da Itália. O objetivo de seu trabalho era criar um tratado para servir de guia das principais qualidades que um príncipe deve possuir para conquistar e manter o poder. A Itália passava por um período de turbulência política e era necessário uma unificação rápida para não perder o controle político. Já a obra de Michel Foucault (1926-1984), “*Vigiar e Punir*” (2004), debate sobre o poder em outro contexto, aplicando o poder na sociedade. Para ele, o poder não é um objeto natural, uma coisa, mas uma prática social constituída historicamente.

Marx e Weber abordavam o poder dentro do desenho organizacional de forma diferente. Marx focava sua abordagem na relação de propriedade e no controle dos meios de produção. Os detentores do capital eram os detentores do poder, o que baseava o poder na relação econômica de trabalho da época. Já Weber expandiu este conceito, explorando as relações de produção e também o conhecimento destas operações. Para ele, todos os membros da organização detinham algum controle para exercício do poder, tanto para desafiar quanto para reproduzir a estrutura formal da organização (HARDY; CLEGG, 2001).

Este ensaio teórico consiste em promover uma discussão sobre as relações de poder nas organizações modernas. Conforme Meneghetti (2011), diferente do método tradicional da ciência, em que a forma é considerada mais importante que o conteúdo, o ensaio requer sujeitos, ensaísta e leitor, capazes de avaliarem que a compreensão da realidade também ocorre de outras formas. Na primeira parte do trabalho, será apresentado o referencial teórico que conceitua o poder aplicado nas organizações, bem como as bases do poder, e o poder nas organizações segundo Mintzberg. Em seguida, será apresentada a ideia do panóptico organizacional, e por último, as considerações finais.



2 REFERENCIAL TEÓRICO

2.1 CONCEITOS MODERNOS DE PODER APLICADOS NAS ORGANIZAÇÕES

Na literatura moderna é possível encontrar conceituações de poder mais aplicadas as teorias organizacionais. Schermerhorn Jr., Hunt e Osborn (1999) citam o poder como a habilidade de conseguir que outra pessoa faça o que você quer que ela faça. Este conceito é baseado nos estudos de French e Raven (1959). Já Vergara (1999) desenvolveu um conceito próprio que diz que o poder é uma relação de dependência, pois são as pessoas que exercem poder. Trata o poder como capacidade de exercer influência sobre indivíduos e grupos. Já Wagner III e Hollenbeck (1999) reforçam esta linha de pensamento e ainda acrescentam, conceituando poder como “a capacidade de influenciar os outros e, em troca, de resistir a sua influência”. Hardy e Clegg (2001) analisaram diversos trabalhos sobre o poder nas organizações e desenvolveram o conceito sob duas abordagens: a abordagem funcionalista e a abordagem crítica. Na abordagem crítica, eles consideram o poder como um meio de dominação e a resistência como uma ferramenta de emancipação. Já na abordagem funcionalista, eles tratam o poder como um recurso útil e maleável, que é considerado bom quando usado pelos gerentes e ruim quando usado contra eles. Spector (2002) considera o poder como influência de um supervisor sobre um subordinado. O comportamento do subordinado é que será determinante quanto a eficácia do supervisor. Esta definição também é baseada em French e Raven (1959). Já Dubrin (2003) define o poder como potencial ou habilidade de influenciar decisões e controlar recursos.

2.2 BASES DO PODER

A literatura com viés gerencial apresenta as chamadas bases do poder, ou seja, descreve como um gestor poderá exercer e manter a influência e controle sobre os seus subordinados, através das cinco bases do poder social:

- 1) o chamado poder legítimo: trata-se do poder atribuído pela organização ao indivíduo. Este poder é impessoal e nada tem a ver com as características deste indivíduo (BOWDITH; BUONO, 1992);
- 2) o poder de recompensa: é a capacidade do gestor de atribuir premiações para seus subordinados, podendo estas serem coisas positivas como elogios pelo desempenho, aumentos salariais, atribuição de trabalhos desejáveis entre outros, ou a melhoria e eliminação de coisas negativas, como horas extras e condições de trabalho desagradáveis (WAGNER III; HOLLENBECK, 1999);
- 3) o poder de coerção: é a habilidade do gestor de punir seus subordinados. Dentre estas punições podemos citar as ações disciplinares, multas e demissão (SPECTOR, 2002). Para que este tipo de poder seja eficaz, o subordinado deve temer a punição (DUBRIN, 2003);
- 4) o poder de conhecimento: refere-se a capacidade de legitimar o poder através do conhecimento ou habilidade especializado. Os subordinados devem respeitar este conhecimento (DUBRIN, 2003);
- 5) poder de referência: baseado nos traços pessoais do gestor, os subordinados admiram o líder e aspiram ser como ele, ou apenas se identificam com ele por respeito e admiração a sua figura (DAFT, 2003). O principal aspecto que se pode destacar nesta base é a crença que os subordinados tem no líder, que serve de modelo para estes.



Mesmo que o líder tome decisões equivocadas sua liderança permanece inabalada, porque o seu poder advém de sua pessoa, e não de suas habilidades. Também conhecido como poder carismático (KRUMM, 2005).

De acordo com Bowditch e Buono (1992), pode-se diferenciar o líder natural de um nomeado a partir destas definições: enquanto o líder natural utiliza-se do poder de especialização e de referência, o líder nomeado apoia-se no poder legítimo, de coerção e recompensa.

2.3 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES DE ACORDO COM MINTZBERG

Mintzberg (1983), reconhecido por suas contribuições na área da estratégia, desenvolveu uma teoria do poder organizacional na qual relaciona o poder e a política nas organizações. Ele propõe que o comportamento nas organizações é um jogo de poder, no qual os influenciadores internos e externos à organização tentam controlar as ações e decisões da organização através do uso de seu poder de influência. Baseado nisso, Mintzberg (1983) propõe seis tipos de configurações naturais de poder nas organizações:

- 1) organização instrumental, que serve aos desígnios de um influenciador ou de um grupo de influenciadores externos. Há o predomínio neste tipo de organização de controles burocráticos devido ao controle externo desta organização; a organização se limita a perseguir e maximizar as metas determinadas por estes influenciadores externos que exercem o poder. Os participantes internos têm poucas oportunidades de exercer o poder na organização na qual atuam;
- 2) organização sistema fechado: Neste tipo de organização o poder fica a cargo dos administradores-chaves que vão dirigir a organização através de um sistema de metas e objetivos. A coalizão interna burocrática utiliza de controles internos e padrões burocráticos de trabalho. É independente do ambiente externo, desta forma a organização tenta controlar o seu meio ambiente de forma a servir a si mesma;
- 3) organização autocrática: neste modelo o poder está focado no executivo principal atuante na coalizão interna, que controla e dirige através de meios e qualidades pessoais. Encontra-se este modelo em organizações de pequeno porte;
- 4) organização missionária: este modelo geralmente surge de organizações que foram lideradas por um líder carismático ou de tradições fortes que geraram uma missão clara da qual os colaboradores compartilham. O poder é exercido através desta ideologia facilmente identificada na organização;
- 5) organização meritocrática: o poder é exercido pelos especialistas, aqueles que detêm o maior conhecimento. A coalizão interna é do tipo profissional. Neste modelo de organização os profissionais são altamente capacitados e pouco leais à organização, pois são mais focados em suas atividades profissionais;
- 6) organização arena política: este modelo de organização é baseada no conflito: interno que é politizado, e o externo, que é dividido. As pressões conflitivas são impostas de fora da organização e as disputas políticas ocorrem internamente. Este tipo de organização funciona como um meio de transição de uma para outra configuração natural;



É importante saber como o poder é conduzido nas organizações, para prosseguir com o assunto e analisar sob a ótica do modelo panóptico de exercício do poder.

3 O PANÓPTICO ORGANIZACIONAL: UM ALIADO AO MODELO CONTEMPORÂNEO DE EXERCÍCIO DO PODER

No final do século XVIII, um filósofo inglês chamado Jeremy Bentham, na sua obra intitulada “Panopticum”, pretendia revolucionar o sistema penitenciário. Para isso, desenvolveu um sistema prisional em formato circular, no qual um observador postado na torre central poderia controlar todos os presos de sua posição. Um sistema de celas nessa unidade periférica ocupava toda a largura da construção. As celas possuíam duas janelas, uma para o lado interior da torre e outra para o lado exterior, de modo que a luz atravessasse a cela de lado a lado. O objetivo desta tecnologia era resolver problemas de vigilância (FOUCAULT, 2004). Assim, os detentos ficavam expostos à supervisão constante da torre. Desta forma, “basta então colocar um vigia na torre central e em cada cela trancar um louco, um doente, um condenado, um operário ou um escolar. Pelo efeito da contraluz, pode-se perceber da torre, recortando-se exatamente sobre a claridade, as pequenas silhuetas cativas nas celas da periferia” (FOUCAULT, 2004, p. 200).

O objetivo principal era coibir os atos errados, sob a ótica de manter os detentos sob vigilância permanente, tendo eles o conhecimento disto. O dispositivo permite, de maneira geral, ser visto sem enxergar. Desta maneira, os detentos eram coibidos de organizar motins ou promover confusões entre si, não sendo necessário recorrer a força para controlar o comportamento. Não demorou a este modelo ser sugerido também para escolas, hospitais e manicômios, e a todo e qualquer grupo de indivíduos ao qual se devesse impor uma tarefa ou comportamento, já que ele é “uma máquina de dissociar o par ver-ser visto: no anel periférico, se é totalmente visto, sem nunca ver; na torre central, vê-se tudo, sem nunca ser visto” (FOUCAULT, 2004, p. 167).

Foucault cita este modelo aplicado a relações de trabalho no seu livro VIGIAR E PUNIR (2004), do qual serve de inspiração para um maior desenvolvimento do tema. De acordo com ele, “se são operários, não há roubos, nem conluios, nem nada dessas distrações que atrasam o trabalho, tornam-no menos perfeito ou provocam acidentes” (FOUCAULT, 2004, p. 166).

O modelo do panóptico contemporâneo é aplicado diariamente, mesmo que, em algumas situações, não seja percebido pelo indivíduo observado. Silva (2003) associa a utilização da tecnologia para a criação de um “panóptico virtual” que atualmente parece ser utilizado em organizações de diversos tipos e tamanhos. Já Bentham (2000, p.78) destaca a característica da invisibilidade da vigilância suprimir a da resistência, pois, “se posso discernir o olhar que me espia, domino a vigilância, eu a espio também, aprendo suas intermitências, seus deslizes, estudo suas regularidades, posso despistá-la”.

Qualquer que seja a relação de poder e política existente nas organizações, conforme a teoria de Mintzberg (1983), terá como aliado do uso do poder a tecnologia na forma dos sistemas de informação. Independente da coalização interna ou externa ser a dominante, esta poderá utilizar as informações a seu favor para exercer o seu poder através de um modelo de panóptico virtual (SILVA, 2003).

4 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através deste ensaio podemos verificar as características e conceitos do poder e como ele está bem assistido atualmente pelas tecnologias de informação, que cria um panóptico virtual capaz de vigiar todos os processos e pessoas de uma organização, pois



conforme Foucault, é necessário que haja uma vigilância exaustiva, ilimitada, permanente e indiscreta para que as disciplinas sejam concretizadas, e assim ocorra o adestramento dos indivíduos e a padronização de seus comportamentos. (FONSECA, 1995). O modelo de arquitetura ideal em que as disciplinas operam da maneira mais eficiente possível é o do já amplamente difundido Panóptico (FOUCAULT, 2004). E assim, o campo das disciplinas diz respeito à série corpo – organismo – disciplina – instituições (FONSECA, 2001).

A explanação deste ensaio verifica este modelo funcionando na prática nas organizações atuais. A tecnologia, além de proporcionar uma maior agilidade e assertividade nas relações de trabalho, também colaborou para o exercício do poder. Hoje, a automatização proporcionada pela tecnologia está presente em todos os processos organizacionais. Desde o controle da produção, contratação de pessoal, compra de insumos, vendas, relacionamento com clientes, controle de frotas, meios de comunicação, controles de acessos e tudo mais que se observa numa organização é automatizada e passível de ser controlado conforme o desejo do detentor do poder.

O poder pode ser exercido a distância que sua característica será a mesma da presencial: um acompanhamento rígido e rigoroso de todas as etapas, capaz de identificar falhas e propor correções conforme os objetivos e metas da organização. O conceito do panóptico nunca foi tão aplicado como é atualmente. Assim é que, ao tratar especificamente da teoria das organizações, Prestes Motta (2001) afirma que as teorias organizacional e administrativa devem ser analisadas como “ideologia do poder”, pois ocultam o próprio poder e as contradições que lhes são inerentes, bem como a forma como a tecnoburocracia vê a organização, “base última de seu poder”. (DE FARIA; MENEGHETTI, 2011).

Este trabalho pode ser expandido através de observações do cotidiano no qual este modelo pode ser adaptado, não limitando-se apenas ao ambiente organizacional, mas em toda a vida cotidiana. É importante mencionar o caso da torcedora de um time de futebol que, mesmo estando entre milhares de pessoas, ao ofender um jogador do time adversário foi identificada proferindo palavras de cunho racista e, devido a isso, teve complicações jurídicas. Para encerrar o debate sobre o poder, uma citação de Bertrand Russel (1979): “Dos infinitos desejos do homem os principais são o poder e a glória”.

REFERÊNCIAS

BENTHAM, J. **O panóptico**. Belo Horizonte: Autêntica, 2000.

BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. **Elementos do comportamento organizacional**. Tradução José Henrique Lamendorf. São Paulo: Pioneira, 1992.

DAFT, R. L. **Organizações: teorias e projetos**. Tradução de Cid. Knipel Moreira. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

DE FARIA, J. H. ; MENEGHETTI, F. K. Burocracia como organização, poder e controle. **ERA - Revista de Administração de Empresas**, v. 51, n. 5, p. 424-439, 2011.

DUBRIN, A. J. **Fundamentos do comportamento organizacional**. Tradução James Sunderland Cook e Marta Malvezzi Leal. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2003.

FONSECA, M. **Foucault e o direito**. 2001. Tese (Doutorado) – Faculdade de Direito da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil.



_____. **Michel Foucault e a constituição do sujeito.** São Paulo: Educ, 1995.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e punir.** 29 ed. Petrópolis: Vozes, 2004.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. **Studies in social power.** Ann Arbor: University of Michigan, p. 150-167, 1959.

HARDY, C.; CLEGG, S. R. Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (orgs), **Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções**, Parte III, Capítulo 13, v. 13, p. 260-289, 2001.

KRUMM, D. J. **Psicologia do trabalho: uma introdução à psicologia industrial/ organizacional.** Tradução Dalton Conde de Alencar. Rio de Janeiro: LTC, 2005.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe.** Tradução de Pietro Nasseti. São Paulo: Martin Claret, 2004.

MENEGHETTI, F. K. O que é um Ensaio-Teórico? **RAC - Revista de Administração Contemporânea**, Curitiba, v. 15, n. 2, pp. 320-332, Mar./Abr. 2011

MINTZBERG, H. **Power in and around organizations.** Englewood Cliffs: Prentice Hall, 1983.

PRESTES MOTTA, F. C. **Teoria das organizações: evolução e crítica.** 2. ed. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2001.

RUSSELL, Bertrand et al. **O poder: uma nova análise social**, 1979.

SCHERMERHORN JR, J. R.; HUNT, J. G.; OSBORN, R. N. **Fundamentos do comportamento organizacional.** Tradução de Sara Rivkagedanke. Porto Alegre: Bookman, 1999.

SILVA, R. C. Controle organizacional, cultura e liderança: evolução, transformações e perspectivas. **Revista de Administração Pública**, Rio de Janeiro, v.37, n.4, p. 797-816, jul/ago 2003.

SPECTOR, P. E. **Psicologia nas organizações.** 2. ed. São Paulo: Saraiva, 2002.

VERGARA, S. C. **Gestão de pessoas.** São Paulo: Atlas, 1999.

WAGNER III, J. A.; HOLLENBECK, J. R. **Comportamento organizacional: criando uma vantagem competitiva.** Tradução de Cid Knipel Moreira. São Paulo: Saraiva, 1999.