



Programa de Especialização em Gestão de Negócios

Campus Rio de Janeiro

O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Profa. Ana Massa

2015

FUNDAÇÃO DOM CABRAL

FDC

DESENVOLVIMENTO DE EXECUTIVOS E EMPRESAS

O PODER NAS ORGANIZAÇÕES: UMA PERSPECTIVA PSICOSSOCIOLÓGICA



O PODER NAS ORGANIZAÇÕES: UMA PERSPECTIVA PSICOSSOCIOLÓGICA

- Foco no resultado x Foco na compreensão global da empresa:
 - Foco na ferramenta/instrumento x Foco no indivíduo.
- Origens e premissas da intervenção psicossociológica nas organizações:
 - O período do pós-guerra na Europa.
 - Intervenções em organizações francesas.
 - Ciências da Organização: economia, matemática, psicossociologia.
 - A organização como uma micro sociedade.

Expectativas em relação à disciplina

Como você percebe o poder nas organizações?



SOBRE O PODER...

- O poder se constitui em uma relação. Ele se afirma sempre em **relação à uma inércia ou a uma resistência presumidas**.
- **Dimensão Imaginária:** o poder se apoia em uma crença. Aqueles que se submetem acreditam que seus representantes detêm o conhecimento de sua segurança e da sua felicidade.
- Poder x Força (sedução, persuasão, legislação, costume, cultura...).
- O poder é um potencial de intervenção sobre os outros. É portanto um jogo de forças, e uma dinâmica instável.
- A problemática do poder atravessa todas as relações, mesmo as relações amicais, amorosas, além dos grupos e das organizações.
- O poder nos pequenos grupos foi estudado principalmente através do fenômeno de *leadership*.

(ENRIQUEZ, 2006)

TIPOS DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Poder carismático: encarnado na figura do líder, de personalidade forte. Poder relacional, os homens da organização são fiéis ao mesmo chefe, que enuncia sozinho as decisões. **A organização está associada à palavra do chefe**, que escolherá homens semelhantes a ele ou capazes de se identificarem à seus ideais e às suas condutas. Tendência a “**dividir para melhor reinar**”. Enquanto suas decisões são pertinentes, ele será seguido cegamente. Mas o chefe carismático que não tiver sucesso será menosprezado pelos seus antigos fiéis.

Poder burocrático: poder dos escritórios que ditam as normas e regras impessoais – respeitadas por todos. Sucedem-se múltiplos micro poderes, todos **formais, impessoais, funcionais, limitados**. Espera-se atitude, perguntas “como” e nunca “por quê”. **Obedece às regras e à autoridade sem questioná-las**. É a regra e a função acima de tudo. O burocrata, separando suas emoções, crenças, valores da vida profissional, torna-se **capaz de tudo pelo funcionamento do sistema**.

(ENRIQUEZ, 2006)

TIPOS DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Poder cooperativo: O líder é próximo dos seus homens e tenta estabelecer relações humanas o mais autêntica possível, desenvolvendo relações de confiança e de lealdade. O líder aceita a ser questionado. Ele defende sua equipe, não é invejoso e sabe que suas emoções, seus afetos, tem efeitos em suas decisões. **Os desacordos, os conflitos podem ser expressos e as soluções privilegiam o “bem comum”.** Exige fortes qualidades humanas, é preciso ter um grande conhecimento de si, reconhecimento do outro e do seu valor. Este tipo de funcionamento sempre se deu em pequenas equipes, em organizações recentes, e jamais em grandes organizações. **Este tipo de poder é mais fácil de enunciar do que de colocar em prática.**

Poder tecnocrata: exercido pelo *expert* em uma disciplina de ponta (economia, finança, informática...) que promete um grande futuro, um acelerador do crescimento. Ele age raramente só, faz parte de uma tecnoestrutura que reúne outros *experts* de diferentes funções da organização. Sua fala é escutada porque ela é pronunciada do lugar da ciência e da tecnologia, fonte de legitimidade do poder. Ele lembra o burocrata, mas ele é mais “humano”.

(ENRIQUEZ, 2006)

TIPOS DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Poder estratégico: Deve conhecer as motivações, os sentimentos de seus colaboradores para trabalhar em uma equipe coesa e tirar o melhor de cada um. Ele deve ser tomado pela “**paixão pela excelência**”. Além de suas **competências técnicas** (que são menos desenvolvidas que as do tecnocrata), ele tem que ter os melhores métodos de **sedução** de seus colaboradores. Ele deve ser próximo e ao mesmo tempo exigente. Formam juntos uma real família. Mas na realidade, a **convivialidade forçada é superficial**. Seu papel é de coordenar as atividades delegadas a cada um. Quando o chefe estratégico falha, a organização lhe inculpa toda a responsabilidade, através de uma psicologização (“sua personalidade, seu estilo, sua forma de fazer..”) que impede todo tipo de crítica ao funcionamento da organização.

(ENRIQUEZ, 2006)

O poder nas organizações: transformações na contemporaneidade



O PODER NAS ORGANIZAÇÕES: TRANSFORMAÇÕES NA CONTEMPORANEIDADE

Capitalismo Industrial



Capitalismo Financeiro

A empresa é, além de fonte de lucro, uma obra, é construída em torno de um produto, de um ofício.

Frequentemente o empreendedor é o criador do produto ou do ofício a partir do qual a empresa se desenvolve (paixão pela empresa, pelo produto).

Tempo longo de desenvolvimento da empresa (várias décadas). O ganho cumulado é investido.

“Pulsão de realização”: expansão das fronteiras do império, ambição de revolucionar modos de vida.

Dimensão humana e altruísta (algumas obras de caridade. Ex.: Bill Gates, Steve Jobs...).

A empresa é um produto financeiro que deve ser valorizado antes de ser vendida (o mais rápido possível) gerando ganho.

Os indivíduos são percebidos como uma engrenagem da fonte de lucro que constitui a empresa.

Tempo o mais curto possível, da instantaneidade das novas tecnologias.

“Pulsão de acumulação”: cumular dinheiro é um fim em si, em detrimento da dimensão humana e do interesse coletivo.

Captação quantitativa → Captação qualitativa.

O caso da IBM (filial francesa-TLTX) 1979

A organização hipermoderna



O CASO DA IBM FILIAL FRANCESA (TLTX): A ORGANIZAÇÃO HIPERMODERNA

- Nova relação com o tempo: “culto da urgência”
 - Aceleração dos processos de trabalho.
 - Ausência de “tempo morto” .
 - Estresse do indivíduo e organização estressante.
- Exigência de visibilidade.
- Organização flexível.
- Autonomia (controlada) .
- Poder vertical (rede de controle).
- Restrições (coerções) e privilégios nas organizações hipermodernas: contradições e ambivalências da relação indivíduo x organização.

O CASO DA IBM FILIAL FRANCESA (TLTX): A ORGANIZAÇÃO HIPERMODERNA

- Durante a intervenção na IBM, foi verificada contradições na expressão dos funcionários que ora enaltecem ora denigrem a organização.
- A organização hipermoderna avança processos de mediação para que o indivíduo possa conviver com esses conflitos internos: mediação econômica, política, ideológica e psicológica na reprodução da lógica dominante.

O CASO DA IBM FILIAL FRANCESA (TLTX)

- **Mediação econômica:** Altos cargos, altos salários e abertura de carreira. Os privilégios econômicos são confrontados às exigências feitas aos empregados (e sua exploração). Relações econômicas são desenvolvidas em detrimento de relações sociais.
- **Mediação política:** Respeito às diretrizes da empresa, ao mesmo tempo que assegura o desenvolvimento da iniciativa individual. Os valores, as normas as crenças determinam o sucesso e a permanência das pessoas na organização.
- **Mediação ideológica:** Produz-se uma idealização da organização e a identificação dos indivíduos com este ideal. Rituais, festas que estimulam a “devoção” do empregado. A IBM é considerada como perfeita, honesta, generosa, os erros são provenientes da natureza humana. Os princípios ideológicos da empresa são os mesmos dos indivíduos que nela trabalham.
- **Mediação psicológica:** privilégios e restrições transformam-se em prazer e angústia. Poder de uma organização que se apresenta ao mesmo tempo ameaçadora e gratificante. Afetividade camufla o poder exercido pela organização.

O CASO DA IBM FILIAL FRANCESA (TLTX) : A ORGANIZAÇÃO HIPERMODERNA

- Na organização hipermoderna, **a exploração e o poder da organização são minimizados através destas mediações.** Conjuntamente neutralizam os conflitos que podem surgir entre o indivíduo e a empresa. Na medida em que recebe **vantagens e benefícios** por estar dentro desta organização, o indivíduo contribui ele mesmo para sua própria **exploração e submissão.**
- Os testemunhos de altos dirigentes revelam frustração, isolamento, perda da vida privada e familiar... Conseguiram o que almejavam mas não o vivem com contentamento. O indivíduo vive uma contradição: possui os signos de sucesso social, salário, cargo, reconhecimento (do seu poder e do seu estatuto), mas vive um isolamento.

PODER DISCIPLINAR x PODER GERENCIALISTA

- Disciplina dos corpos x Investimento psíquico.
- Ideal da organização x Ideal do indivíduo.
- Poder, Adesão, Desejo e Ética.
- Despersonalização do poder: da obediência à um chefe à adesão à uma lógica.
- Imaginário Motor x Imaginário Enganoso.

EXERCÍCIO DO PODER NAS ORGANIZAÇÕES HIPERMODERNAS:

- Injunções paradoxais:
 - Demandas antagônicas e urgentes.
- Quantofrenia: a exigência de medição.
- Discurso da insignificância.
- Culto da Excelência:
 - Competitividade.
 - Individualismo.
 - Perda das relações de cooperação mútua.
 - Enfraquecimento do vínculo social.
 - “Luta por lugares”.

EXERCÍCIO DO PODER NAS ORGANIZAÇÕES HIPERMODERNAS:

- **Defesas dos indivíduos:**
 - Ego organizacional x Ego privado.

GESTÃO DE RECURSOS HUMANOS x GESTÃO HUMANA DOS RECURSOS

- A gestão através de um prisma antropológico:
 - Organização à serviço da economia x Organização à serviço do homem.
- A gestão como mediadora das contradições entre Indivíduo e Organização:
 - Criação de coletivos.
 - Espaços de fala e de reflexão.
 - Espaços para criatividade e reflexividade.
 - Análise do trabalho prescrito e do trabalho real.
 - O Trabalho como atividade humana, vetor de socialização, de produção de laços e vínculos sociais.
 - As empresas e a organização participando da construção da sociedade.

INTERVENÇÃO PSICOSSOCIOLÓGICA: O INDIVÍDUO NO CENTRO DA ORGANIZAÇÃO

- Dispositivos que favorecem o pensamento crítico e reflexivo.
- A gestão e o poder nas organizações:
 - O gestor na encruzilhada do poder nas organizações.
 - O indivíduo produz a organização que o produz.

ORGANIDRAMA



ORGANIDRAMA

- **Organidrama** é um dispositivo metodológico, utilizado em intervenções em organizações que coloca em cena através da dramatização de cenas reais, conflituosas e repetitivas vividas pelos integrantes das organizações.
- **Fontes teóricas:**
 - Teatro-Fórum de Augusto Boal: o drama apresentado pelos atores sociais é revelador de situações de conflitos efetivos presentes na sociedade.
 - Psicodrama de Moreno: experiência vivida pelos sujeitos nas cenas representadas são reveladoras de conflitos psíquicos.

ORGANIDRAMA

Cena como condensação de significações das vivências organizacionais.

Dispositivo que coloca em foco a análise da experiência, empodera o sujeito reflexivo dentro da organização.

- **Dimensão individual:** como cada participante vivencia o seu papel, como percebe e analisa o sentimento e a percepção relacionados ao conflito encenado.
- **Dimensão relacional:** como percebe o outro, seu sentimento e sua relação com o outro.
- **Dimensão organizacional:** aspectos e dimensão da lógica organizacional que são identificados, experienciados e analisados pelo grupo.

ORGANIDRAMA

Consignas:

- Formação de quatro subgrupos:
 - Grupos diversos: evitem grupos formados com colegas da mesma empresa.
 - Cada participante compartilha (**se desejar**) uma situação conflituosa e recorrente na sua empresa. Atenção: descrição curta, de uma situação, no máximo três minutos por participante.
 - O grupo escolhe uma cena a ser dramatizada.
 - A pessoa explora um pouco mais a cena, compartilhando com os demais participantes do grupo o conflito vivido
 - **A pessoa que trouxe a cena não desempenha seu próprio papel na dramatização.**

2º DIA

Retornos (reflexões, comentários, compartilhamentos, ressonâncias...) sobre o trabalho realizado no dia anterior.

ORGANIDRAMA (continuação)



- Imaginário
- Simbólico
- Representações
- Coletivas

- Trajetória individual
- Representações individuais
- Desejos
- Afetos

- Mitos
- Cultura
- Grupos



DISCURSO DA INSIGNIFICÂNCIA

A excelência	reforça	os fatores	institucionais	do desempenho
A intervenção	mobiliza	os processos	organizacionais	do dispositivo
O objetivo	revela	os parâmetros	qualitativos	da empresa
O diagnóstico	estimula	as mudanças	analíticas	do grupo
A experimentação	modifica	os conceitos	característicos	do projeto
A formação	esclarece	os <i>know-hows</i>	motivacionais	dos beneficiários
A expressão	aperfeiçoa	os resultados	participativos	do programa
O método	dinamiza	os bloqueios	estratégicos	da problemática
A vivência	programa	as necessidades	neurolinguísticas	das estruturas
O reenquadramento	precisa	os paradoxos	sistêmicos	do metacontexto