



Agosto 2019 - ISSN: 2254-7630

## TEORIA DAS ORGANIZAÇÕES: REFLEXÕES E APRECIÇÃO CRÍTICA EM UM CONTEXTO FICTÍCIO

### ORGANIZATION THEORY: REFLECTIONS AND CRITICAL ASSESSMENT IN A FICTIOUS CONTEXT

**Luciano Amaral**

Mestrando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria.  
lucianoaml@gmail.com

**Andrieli de Fátima Paz Nunes**

Mestranda em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria.  
andrieli.nunes@gmail.com

**Deoclécio Junior Cardoso da Silva**

Doutorando em Administração pela Universidade Federal de Santa Maria  
deocleciojunior2009@hotmail.com

Para citar este artículo puede utilizar el siguiente formato:

Luciano Amaral, Andrieli de Fátima Paz Nunes y Deoclécio Junior Cardoso da Silva (2019): "Teoria das organizações: reflexões e apreciação crítica em um contexto fictício", Revista Caribeña de Ciencias Sociales (agosto 2019). En línea

<https://www.eumed.net/rev/caribe/2019/08/teoria-organizacoes.html>

#### RESUMO

A Teoria das Organizações comumente é considerada abstrata e vaga em muitos aspectos. Somando-se a isso, a diversidade de teorias organizacionais e a riqueza conceitual desta temática proporcionam oportunidades relevantes de reflexões e apreciações críticas. Desse modo, o presente ensaio teórico busca desenvolver, contextualizar e relacionar muitas dessas teorias, de forma a demonstrar a importância de seu estudo às organizações, gestores e colaboradores. Para tanto, as teorias estão relacionadas em um contexto narrativo organizacional fictício e, sempre que oportuno, associadas entre si.

**Palavras-chave:** Teoria das Organizações. Comportamento Organizacional. Ensaio Teórico.

#### ABSTRACT

Organizational theory is commonly considered abstract and vague in many respects. In addition, the diversity of organizational theories and the conceptual richness of this theme provide relevant

opportunities for reflection and critical appreciation. Thus, this theoretical essay seeks to develop, contextualize and relate many of these theories, in order to demonstrate the importance of their study to organizations, managers and collaborators. To this end, the theories are related in a fictional organizational narrative context and, whenever appropriate, associated with each other.

**Keywords:** Theory of Organizations. Organizational behavior. Theoretical essay.

## 1. O INÍCIO

Renato graduou-se, em 1998, no curso de Engenharia Mecânica pela Escola de Engenharia de São Carlos, da Universidade de São Paulo, e, desde logo, iniciou trabalhando em uma siderúrgica na mesma cidade. Após quatro anos atuando, adquiriu experiência em grandes rotinas de produção, operacionalização de maquinário e gerenciamento de equipes, onde o auxiliou a ser contratado em uma montadora de automóveis de grande porte, denominada Carrys.

Trabalhando na Carrys, localizada na grande São Paulo, Renato iniciou no cargo de Chefe de Produção Júnior, onde pôde vivenciar experiências organizacionais que o fizeram sentir-se realizado profissionalmente. Ademais, sempre visando o crescimento profissional e pessoal, buscou desenvolver novas rotinas e melhorias dos processos, acompanhando *in loco* todo o processo de otimização de peças e montagens. De forma recorrente, Renato visitava outros setores, desde o chão de fábrica até departamentos como o de marketing e gestão de pessoas, de forma a obter compreensão da realidade organizacional e funcionamento do ramo de atuação da empresa. Renato tinha grande prestígio junto aos gestores e colegas colaboradores, devido à sua alta capacidade técnica, bom relacionamento e comportamento proativo.

Em 2007, Renato é promovido ao cargo de Chefe de Produção Sênior. Durante sete anos em que atuou neste cargo, pode concluir diferentes cursos de capacitação oferecidos pela empresa e, posteriormente, formou-se no curso técnico em mecânica automotiva, no Centro de Educação Profissional, em São Paulo.

Em 2013, frente à grave crise que afetou a economia brasileira, e em especial o setor automotivo, a Carrys, após longa negociação com os sindicatos, ofereceu aos seus colaboradores um Plano de Demissão Voluntária-PDV àqueles que possuíam mais de 10 anos de casa.

Renato, imbuído de todo conhecimento adquirido no ramo siderúrgico e automotivo, e de um elogiável espírito empreendedor, resolve aderir ao PDV, com vistas ao que talvez poucos ousariam realizar em uma época não propícia: trocar uma longa carreira de sucesso profissional para iniciar o seu próprio negócio, juntamente a um sócio, Ramon, colega de trabalho e amigo de longa data. Renato tinha convicção de que uma empresa de fornecimento de motores para veículos automotivos elétricos, localizada no interior do estado de São Paulo, poderia ser um sucesso. Esta certeza vinha desde mais de uma década atuando no ramo automotivo, onde

sempre vislumbrou um grande nicho, em vista de os veículos elétricos serem “uma tendência atual e realidade futura irreversível”, segundo ele.

No dia seis de janeiro de 2014, é criada a empresa **Alpha Motores Elétricos SA**.

**Apreciação Crítica:** *Por que as firmas existem? Em 1937, no artigo The Nature of the Firm, o britânico Ronald Coase explica que as "firmas" são organizadas para atuarem nos mercados, com o objetivo de diminuir os custos de transação, que são os incorporados por terceiros nas negociações econômicas do mercado (custos de informações, custos contratuais, dentre tantos outros). Para Coase (1937), firmas, como instituição de provisão para facilitar o fornecimento de bens e serviços nos mercados, são resultado da procura de mecanismos de redução dos custos de transação, custos estes incorridos para ir ao mercado oferecer ou procurar bens e serviços. Para o autor, os agentes econômicos não atuam diretamente no mercado, e as firmas são criadas e estruturadas para isso. Por essa razão, a Teoria da Firma busca explicar a forma de proceder da sociedade empresária, quando esta desenvolve a sua atividade produtiva, para a produção de bens ou de serviços com mais eficiência.*

*A Teoria da Firma mostra-se estreita e limitada atualmente, pois não abarca temas modernos e de acordo com o dinamismo ambiental nas organizações. A firma acaba sendo reduzida a uma estrutura de incentivos, de forma a orientar as trocas entre os indivíduos. Também há pouco espaço para evolução na Teoria da Firma, visto que ela apenas se adaptaria às imposições do mercado, sob um imperativo tecnológico, objetivando consolidar uma estrutura organizacional mais eficiente. A teoria impede a compreensão da firma como um agente de mudança. Para Madhok (1996), a Teoria dos Custos de Transação-TCT é inadequada e superficial, uma vez que ignora a noção essencial da firma como um conjunto de conhecimentos e os processos subjacentes a ela. A TCT será tratada com mais detalhes posteriormente.*

*Ao não dar atenção aos fenômenos da inovação e do aprendizado produtivo, a Teoria da Firma negligência temas atuais como mudanças tecnológicas e informação, tão necessários às organizações. Para uma “firma”, nos dias de hoje, não apenas os recursos possuídos são importantes, mas aquisição de novas habilidades e capacitações são fundamentais para sua sobrevivência.*

*Tomando como exemplo o contexto hipotético, a Teoria da Firma parece ter pouco a dizer sobre os objetivos individuais e comportamentais empreendedores de Renato.*

## **2. A EMPRESA ALPHA E O AMBIENTE**

A empresa Alpha instalou-se na cidade de Marília/SP. Renato e Ramon eram os diretores. Ao mesmo tempo que estava localizada próxima a grandes siderúrgicas, sua posição geográfica também era favorável à logística de distribuição de material, serviços e mão de obra. Sua chegada

à cidade gerou boa repercussão e aceitação dos habitantes e empresas da região. Recebendo incentivo tributário, já que a intenção do poder público era de que a região se tornasse um polo industrial. Ainda durante a construção das instalações, foram realizados recrutamentos e seleção de pessoal.

Ramon ficou responsável por desenvolver o logotipo da empresa e coordenar as áreas de relações públicas e marketing, que posteriormente ficaria a cargo de um colaborador a ser contratado.



Figura 1. Logotipo da Empresa Alpha SA

Renato tinha um planejamento audacioso, porém reconhecia que inicialmente a Alpha deveria atender a um segmento mais reduzido e oferecer produtos mais simples, de forma a, gradativamente, conquistar a confiança e ser conhecida no mercado. Então, a organização iniciou produzindo motores de equipamentos eletrodomésticos e de jardinagem. O setor é muito competitivo e os distribuidores devem trabalhar em sinergia com os lojistas, de forma que possam entender as nuances das regiões do País em que atuam e também as variações que esses mercados apresentam. Essas oscilações decorrem de vários fatores, tais como: renda per capita, condições de rodovias, existência de zonas industriais, etc. Em três meses atuando, a Alpha já havia firmado parceria com três empresas para fornecimento de produtos e diversas outras para aquisição de peças. Um dos requisitos exigidos de empresas parceiras era de que a Alpha iniciasse, desde logo, implantação de rotinas e processos com vistas à obtenção de certificação ISO 9000<sup>1</sup>. A matéria-prima vinha de siderúrgicas da região e pequena parte era importada. A grande parte das peças é fabricada na Alpha, que também realiza a montagem dos motores. O processo (fluxo de matéria-prima, recursos financeiros e informação) ocorre por *Supply Chain Management*<sup>2</sup>, tendo suporte através por software. Renato pretende que futuramente mais de 70% das peças sejam produzidas na empresa, quando houver possibilidade de expansão física.

A empresa logo teve de se ajustar à grande gama de exigências legais, sanitárias, trabalhistas e contratuais. Entre os tributos que uma empresa do ramo industrial deve pagar, citam-

---

<sup>1</sup> ISO 9000 designa um grupo de normas técnicas que estabelecem um modelo de gestão da qualidade para organizações em geral, qualquer que seja o seu tipo ou dimensão.

<sup>2</sup> Supply chain management (SCM) refere-se ao gerenciamento de uma rede interligada de negócios envolvidos na provisão final de pacotes produto e serviço requeridos por clientes finais (Harland, 1996).

se Imposto de Renda, Contribuição Social sobre o Lucro, Confins, Previdência Social, ICMS, etc. Também há exigências normativas, legais e sindicais que são comuns a empresas do ramo.

**Apreciação Crítica:** Na Teoria das Organizações, as teorias ambientais ganham destaque não apenas por serem relativamente numerosas, mas por terem perspectivas diferenciadas. Antes de abordá-las, é importante que se defina o meio ambiente. De forma geral, o ambiente é conceituado como tudo o que está fora da organização e a influência real ou potencialmente (THOMPSON, 1967). Na Escola Clássica de Administração, havia fronteiras claras distinguindo o interior das organizações do seu exterior. O ambiente era praticamente desconsiderado. Dill (1958) é apontado como um dos primeiros autores a demonstrar as restrições impostas pelo ambiente à alta administração. Diversos estudos nesse sentido o sucederam, enfatizando o determinismo ambiental sobre a organização (EMERY; TRIST, 1965; THOMPSON, 1967). Seguiram-se outras pesquisas empíricas que relacionam contingências ambientais com as características organizacionais, como BURNS; STALKER, 1961; CHANDLER, 1962; TRIST, 1963; LAWRENCE; LORSCH, 1967; KATZ; KAHN, 1970. Já Woodward (1965) e Perrow (1973) abordaram o determinismo tecnológico sobre as organizações.

A Teoria da Ecologia Populacional teve seus primeiros pressupostos lançados por Hannan e Freeman (1989), e sua base é constituída pela teoria econômica da firma e pela ideia da seleção natural de Darwin. As firmas são encaradas como atores racionais limitados, com alto grau de inércia organizacional (estrutural), que interagem em um ambiente altamente competitivo. Esta interação determina variações ambientais que impõem restrições à população de firmas, selecionando aquelas que estão mais aptas a sobreviver e, eliminando naturalmente as mais fracas. A organização tem pouca influência em seu destino, possuindo o ambiente um caráter determinista.

A Teoria da Contingência Estrutural pressupõe que as organizações devam proceder a adaptações contínuas ao ambiente, e a tecnologia também influenciará a sua estrutura. Assim, as organizações são sistemas inseridos em sistemas maiores, aos quais devem adaptar-se para sobreviver. Essa premissa é também chamada, de imperativo ambiental. Há também, a clara negação ao “one best way” de Frederick Taylor: nada é absoluto dentro de um ambiente complexo, não há uma única forma de atingir os objetivos, tudo depende das características ambientais, ou seja, “it depends”. A Teoria da Contingência Estrutural acaba por colocar as organizações em uma posição excessivamente passiva frente ao ambiente, de pura adaptação (MOTTA; VASCONCELOS, 2006). Os autores contingenciais, em especial Tom Burns, Paul R. Lawrence e Jay W. Lorsch - pouco falam sobre a ação das organizações no seu contexto ambiental. Nesse ponto, percebe-se que ambas as teorias, expostas até aqui, se aproximam.

É certo que as variáveis ambientais trazem grande influência às organizações, obrigando-as a ajustarem-se. Porém, será que as organizações, como integrantes do ambiente, não podem

também ser agentes de mudança, ou, ao menos, agentes de influência ambiental? Deve-se ter cautela, para dizer no mínimo, que ao se pensar que, por exemplo, empresas que trabalham em monopólios, oligopólios ou grandes redes associativas sejam apenas agentes adaptativos ao ambiente. Da mesma forma, novos produtos e novas tecnologias são desenvolvidos por organizações - esses produtos e tecnologias não poderão exercer influência social? Para Perrow (1972), é necessária uma releitura da noção de ambiente como é frequentemente apresentada. Para o autor, a organização deve ser vista como criando, moldando e definindo seu ambiente. Nesse sentido, as organizações podem ser consideradas também, na visão de Perrow, como responsáveis por moldar a sociedade e o ambiente.

A Teoria da Dependência de Recursos – TDR também reconhece que as organizações são dependentes do ambiente em relação aos recursos de que necessitam. Porém, a TDR apresenta uma visão bem menos passiva das organizações em comparação à Teoria da Ecologia Populacional e a Teoria da Contingência Estrutural. Segundo a TDR, o grau de dificuldade de uma organização em obter recursos dependerá da complexidade, dinamismo e riqueza do ambiente em que estiver inserida. As organizações procurarão obter os recursos através de relações pessoais e influências mútuas com outras organizações. A fim de evitar a diminuição dos recursos, buscam influenciar os acontecimentos do seu ambiente e as interações com outras, buscando ser ativas politicamente para garantir o acesso aos recursos necessários à sua sobrevivência. O ambiente é visto como um resultado de processo de estruturação e de influência mútua entre organizações. Nessa teoria, recursos são uma variável de poder: quanto mais raros e especializados os recursos em uma organização, maior poder ela terá sobre outras (PFEFFER; SALANCIK, 1979). Cita-se como São exemplos às formas cooperativas, as fusões, e a movimentação de pessoal entre empresas. Logo, a TDR pode ser vista conjuntamente com a Teoria de Custos de Transação, já mencionada anteriormente, na medida em que compartilham pressupostos semelhantes.

A Teoria de Custos de Transação – TCT foca o custo das transações comerciais de troca realizadas entre a organização e os demais atores ambientais. Esses custos são oriundos da realização das transações e da necessidade de atividades de suporte, como negociações, monitoração e controle das trocas. Quanto mais incerto for o ambiente, maior a vulnerabilidade das organizações para a realização de trocas e, conseqüentemente, maior o esforço que despenderam para controlar a incerteza, via o estabelecimento de contratos com outros atores ambientais. Tal mecanismo implica na necessidade de obtenção de informações, negociação, e desenvolvimento de dispositivos de controle, aumentando o custo das transações. Segundo esta teoria, um dos principais objetivos das organizações é otimizar os custos de suas transações, estabelecendo quais atividades serão desenvolvidas pela firma e quais serão realizadas por outros atores ambientais. Trata-se da integração ou coordenação vertical das organizações (COASE, 1937; WILLIANSO, 1975).

Dessa forma, por meio do exposto, é possível fazer uma associação entre os pressupostos da Teoria da Dependência de Recursos e da Teoria de Custos de Transação:

- ✓ Quanto maior for a dependência de uma organização sobre recursos de outra, maior será o tipo de controle que essa organização buscará exercer sobre outra;
- ✓ Quanto maior for a dependência de recursos entre as organizações, maiores serão os custos de transação.

Com o advento de estratégias de “just in time” e estoque zero, montadoras de equipamentos motores, como é o caso fictício exposto, ficam dependentes de que os seus fornecedores entreguem a matéria-prima dentro do prazo definido e padrão exigido. Caso contrário, atrasos trazem grandes prejuízos, em especial paralisação da produção e perda de clientes. Por isso, o surgimento da norma ISO 9000 permite unificar os procedimentos de qualidade e diminuir os custos de transação, uma vez que auditorias externas utilizadas para garantir e controlar o “just in time” ficam unificadas e terceirizadas com organizações certificadoras responsáveis pela emissão da ISO 9000.

A TCT e a TDR mostram-se limitadas no sentido de focar suas análises em grupos organizacionais e/ou interações políticas do ponto de vista organizacional.

No que se refere a Teoria Institucional, a mesma fornece uma visão mais rica das organizações. Nessa teoria, as organizações são influenciadas por pressões normativas, muitas vezes oriundas de fontes externas, tais como o Estado, outras decorrentes de dentro da própria organização. Sob certas condições, essas pressões levam a organização a ser orientada por elementos legitimados por procedimentos padrão. As organizações são levadas a incorporar as práticas e procedimentos definidos pelos conceitos predominantes racionalizados de trabalho organizacional e institucionalizados na sociedade. As organizações, atuando em um mesmo campo organizacional, podem ser distintas em vários aspectos, porém muito semelhantes em outros. Para DiMaggio e Powell (1991), entende-se por campo organizações que constituem uma área reconhecida da vida institucional: fornecedores-chave, consumidores de recursos e produtos, agências regulatórias e outras organizações que produzam serviços e produtos similares. Deste modo, é possível traçar uma relação paralela entre o campo, da Teoria Institucional, e o Supply Chain Management.

Assim, a Teoria Institucional busca caracterizar as organizações de forma mais ampla, considerando também outros elementos que orientam a ação do homem como ser social, como símbolos, aspectos morais, mitos, crenças, regras e procedimentos.

<b>Teoria</b>	<b>Ideias principais das Teorias Abordadas</b>
Contingência Estrutural	As características organizacionais são determinadas pelo ambiente externo. Apresenta uma visão passiva das organizações.
Ecologia Organizacional	As organizações são encaradas como atores racionais limitados, com alto grau de inércia organizacional, que interagem em um ambiente competitivo. O ambiente impõe adaptações à população de organizações, selecionando aquelas que estão mais aptas a sobreviver.
Custos de Transação	As organizações são estruturas ativas que interagem e devem buscar estabelecer regras e mecanismos de troca em seus ambientes de negócio que minimizem os custos de suas transações comerciais
Institucional	As organizações estão inseridas em um campo institucional que as levam a ajustar continuamente a forma organizacional às forças ambientais determinadas pelas coalizões dominantes.
Dependência de Recursos	Os gestores buscam compreender o ambiente organizacional e tomam decisões estratégicas que visam controlar os recursos de que necessitam a partir de ações políticas sobre os demais atores ambientais.

Quadro 1 – Síntese das Teorias Abordadas. Fonte: Baseado nos autores.

A partir do exposto, as teorias abordadas acabam focalizando em uma ou mais perspectivas em detrimento de outras. Neste ponto, parece que a compreensão mais abrangente do ambiente e da realidade organizacional é encontrada na Teoria da Complexidade, de Edgar Morin (2005). A Complexidade, conforme Morin (2005) trata-se de um conjunto de agentes que interagem gerando um sistema complexo. As estratégias de comportamento desses agentes mudam de acordo com a história das interações. Neste sentido, a complexidade estuda os sistemas adaptativos complexos, ou seja, estuda qualquer conjunto de elementos ou agentes que interagem dinamicamente entre si. O pensamento complexo admite que o conhecimento das partes depende do conhecimento do todo, da mesma forma que o conhecimento do todo depende do conhecimento das partes. Sob essa perspectiva, o mundo é visto em sua totalidade, interconectado, e não como soma de partes separadas. Portanto, a complexidade integra o modo de pensar e se opõe à redução de partes ou ao mecanicismo do pensamento cartesiano. Além disso, a complexidade é entendida como um paradigma que permeia o pensamento do saber não fragmentado, relacional, interdisciplinar e holístico, cuja base de estudo, enquanto teoria, permeia uma melhor compreensão dos seres humanos e das organizações. Nesse ponto, é grande a proximidade com a Teoria Geral dos Sistemas.

Na visão complexa de mundo, a organização é um Processo Dialógico Complexo, autopoietico, auto-organizador, estruturante – facilitador de mudança e do desenvolvimento, principalmente humano e social. Os seres humanos são percebidos como cidadãos e gerenciados como “talentos” humanos que têm imaginação e são considerados capazes de pensar e de criar para irem além do seu conhecimento e de experiências prévias.

Historicamente, a grande parte das teorias administrativas podem ser vistas como uma luta pela ordem, pelo controle e pela previsibilidade. As premissas atuais de valorização do indivíduo e planificação das organizações não diferem disso. Grande parte dos objetivos ainda são o proceder da mesma forma: sair de “a” e chegar a “b” da visão estratégica da organização. O diferencial é que, nos dias atuais, muitas vezes assume-se que uma melhor forma de fazer isso é dar maior liberdade para que os vários grupos ou indivíduos nas organizações tomem suas próprias decisões, em vez do uso puro e simples de comandos e controles diretos. Uma importante implicação da complexidade, no entanto, é mostrar que não há um caminho certo para chegar a “b”. A complexidade vem no sentido de afirmar que os resultados de longo prazo para organizações complexas como empresas, mercados ou economias, não são passíveis de serem conhecidos. Isso se deve porque as relações entre as ações e seus resultados são não-lineares; por meio de intrincados feedbacks, as causas podem se transformar em efeitos e os efeitos em causas, de maneira que, na prática, ligações causais nem sempre podem ser traçadas.

Depois de vislumbradas algumas das principais teorias ambientais da Teoria das Organizações, surgem questionamentos que se tornam difíceis de serem conclusivos. O ambiente externo é tecnicamente determinado ou é socialmente construído? As mudanças organizacionais são explicadas pela ação interna ou pela determinação ambiental?

### **3. PODER, CONFLITOS E A EMPRESA ALPHA EM 2018**

Renato caracteriza-se por ser um diretor centralizador e disciplinador. É convicto de que uma estrutura burocrática rígida é a melhor forma de gerenciar uma organização altamente técnica, para obter, segundo sua visão, o melhor controle dos processos. É centralizador no sentido de que gosta de ter o poder de decisões em suas mãos. Seu conhecimento técnico também traz respeito e admiração perante colaboradores. Em suma, Renato possui na Alpha autoridade racional-legal e carismática.

Já Ramon possui uma visão diferenciada e não tão autocrática de gestão. Para ele, é importante dar autonomia aos colaboradores, deixando a centralização para áreas mais específicas da empresa. Ele também considera que um colaborador motivado é mais importante do que apenas o conhecimento técnico aplicado.

Em consequência, os setores operacionais da organização, onde o trabalho é mais rotineiro, possui organização mais rígida, bem departamentalizada e definida. Nos setores

gerenciais e estratégicos, já há uma maior autonomia, com flexibilidade de tarefas e trabalhos em equipe.

Desde sua fundação, em 2014, aos dias atuais, ocorrem confraternizações entre funcionários, escolha de funcionário do mês em alguns setores, concurso interno de ideias para melhoria dos processos, dentre outras bonificações/gratificações. Ainda que essas ações acarretem alguma divergência e falta de engajamento de alguns colaboradores, Renato e Ramon as consideram importantes como ferramentas de motivação e integração, no sentido de aumentar a identificação dos colaboradores com a organização.

Seguidamente ocorrem conflitos entre colaboradores, em especial na área de produção. Na Alpha, talvez, por seu pequeno tempo de existência, não há uma política definida para a solução de conflitos. Geralmente, cabe ao chefe do departamento/setor resolver a situação. Ramon e Renato também possuem uma visão divergente de conflitos. Para este, conflitos são nocivos à organização e podem demonstrar que os colaboradores não estão engajados com os objetivos principais da Alpha. Já Ramon os percebe como algo natural em qualquer organização ou relação interpessoal, e utiliza como exemplo a própria divergência de visão de gestão que ambos possuem em relação a diversos aspectos, o que também acarreta alguns conflitos.

Em 2018, a Alpha se mostra uma empresa em plena expansão. Já comercializa alguns motores elétricos para motocicletas, além de motores para eletrodomésticos que já produzia anteriormente, e atualmente gera 300 (trezentos) empregos diretos e indiretos, gerando a expectativa de que novos investimentos sejam atraídos para a região. Ainda há um longo caminho a ser percorrido pela organização até que os objetivos iniciais de Renato e Ramon sejam atingidos. Até lá, novos objetivos deverão ser criados e tantos outros desafios precisarão ser superados.

**Apreciação Crítica:** As organizações são um âmbito de atividade política, sem que possuam necessariamente esse objetivo. Essa atividade política comporta focos arbitrários de interesses e mercados, cujas estruturas e processos são resultados de complexas acomodações realizadas por agentes sujeitos, perseguindo uma diversidade de objetivos. Portanto, um campo permeado e concretizado por relações de poder (SIMÕES, 2001).

O poder tem sido diversamente abordado nos estudos organizacionais, bem como em outras disciplinas das ciências sociais. O aumento do tamanho, complexidade e importância à sociedade das organizações faz com o que o assunto ganhe cada vez mais relevância.

Interessa, antes de tudo, conhecer a etimologia da palavra poder. A palavra oriunda do latim *potere*, significa “ser capaz”, “autoridade”. Assim, a etimologia remete a agir, mandar, exercer a autoridade. De acordo com o dicionário de filosofia (Blackburn, 1997), poder é a capacidade de mobilizar forças (políticas, sociais, econômicas) para atingir determinado resultado. Esse poder pode ser exercido de forma deliberada ou não.

Para Weber (2004), o poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. Para Buckley citado por Bernardes (1995, p. 63), “poder é o controle ou influência sobre as ações dos outros no intuito de atingir as próprias metas, sem o consentimento desses outros, contra a vontade deles, ou sem seu conhecimento ou compreensão”.

É importante observar que um indivíduo ou um grupo exerce poder sobre outra pessoa ou coletividade desde que induza o dominado a agir contra seus próprios interesses, seja porque é coagido, seja porque é enganado, mas sempre em benefício dos desejos do dominador (BERNARDES, 1995).

Diante do exposto, percebe-se que o poder apenas faz sentido enquanto existir em sociedade ou grupos sociais. Não há sentido pensar em poder e remetê-lo a um homem solitário em uma ilha deserta. De acordo com Weber (2004), o poder está a serviço de uma estrutura social.

Bourdieu (1998) busca revelar as formas implícitas de dominação de classes, defendendo a tese de que a classe dominante não domina completamente e não força seus dominados a se conformar com a dominação. O autor defende a existência do poder simbólico, mediante o qual as classes dominantes são beneficiárias de um capital simbólico, disseminado e reproduzido por meio de instituições e práticas sociais, que lhes possibilita exercer o poder.

De acordo com Bourdieu (1998), o poder simbólico é o poder que consegue impor significações como legítimas e os símbolos afirmam-se como instrumentos de integração social, tornando possível a reprodução da ordem estabelecida. Para o autor, é o poder invisível o qual só pode ser exercido com a cumplicidade daqueles que não querem saber que lhes estão sujeitos ou mesmo que o exercem. Invisível e imperceptível, expressa-se numa forma transformada e legitimada das outras formas de poder.

Nesse ponto cabem questionamentos. Aqueles que exercem o poder simbólico, realmente não o sabem? Ou mais, será que aqueles que estão sujeitos a esse poder são tirados da oportunidade ou impedidos de saber, de forma que esse poder simbólico ganhe legitimidade?

Thompson (2008) define o poder simbólico como capacidade de intervir no curso dos acontecimentos, de influenciar as ações e crenças, de criar acontecimentos, através da produção e transmissão de formas simbólicas. Segundo ele, aqueles que objetivam conquistar poder político, ou exercê-lo de maneira durável e efetiva, precisam utilizar o poder simbólico com o intuito de cultivar e sustentar a crença na legitimidade.

Mas como esse poder simbólico se dá nas organizações? Para que o poder simbólico tenha efeito, é necessário que tenha legitimidade. As organizações se valem de mecanismos para o exercê-lo, como tradições, histórias, práticas, rituais, disposição de ambientes, dentre outros. O tema cultura organizacional nos ajuda a entender parte desses mecanismos, pois se trata de um sistema de valores compartilhados pelos seus membros.

Assim, no ambiente organizacional, encontram-se diversos processos que condicionam os indivíduos a uma postura de subordinação e aceitação, diante de “verdades” que são instrumentos de dominação, uma vez que auxiliam na integração das classes dominantes, distinguindo-as das demais, através da legitimação da ordem. Esse poder exercido pelas organizações pode ser entendido como violência simbólica, que são expressões arbitrárias da realidade social.

Nas organizações, a ocorrência dessa violência simbólica ocorre muitas vezes de forma velada, sendo difícil sua identificação. Porém, outras vezes percebe-se nas recompensas financeiras e simbólicas, relações interpessoais, definição de papéis e tarefas, no processo de comunicação e definição de tarefas etc. Conforme as organizações definem suas estratégias de atuação, o poder e a violência simbólica podem tornar-se mais ou menos perceptíveis. Exemplos não faltam: confraternizações com os colaboradores com cargos mais altos na hierarquia, distribuição diferencial de benefícios aos funcionários, uso de insígnias, salas dos colaboradores localizadas mais próximas dos cargos de alto nível, mensagens parabenizando por datas especiais, dentre tantos outros.

Essas “verdades” consagradas pelas organizações, muitas vezes acabam por maquiar estratégias sutis utilizadas para exercer um poder simbólico que influenciam na forma como cada colaborador estabelece seus vínculos com a organização.

O status é outra forma de que o poder simbólico se reveste. Andar com o carro do ano, utilizar o celular de último modelo ou roupa de marca são manifestações do poder simbólico. As organizações acabam sendo partes responsáveis nesse processo, no momento que estimulam o consumo e criam tendências. Mas o status também ocorre dentro das próprias organizações, de diversas formas, e na maioria das vezes relaciona-se à ocupação de cargos ou funções de alto nível e a maiores salários.

No viés das relações simbólicas da sociedade, interessa pensarmos no papel das mídias em nosso cotidiano. Nesse contexto, as mídias estimulam comportamentos, moldam opiniões e percepções. Além disso, são capazes de forjar o que se entende por “senso comum”. O campo jornalístico é um palco para o poder simbólico. Bourdieu (1998) considera que as relações de comunicação são sempre relações de poder que dependem do capital material ou simbólico acumulado pelos agentes.

Através da disseminação da informação, o jornalismo trabalha com a relação simbólica, auxiliando a construir a nossa realidade social, experiência de mundo e de vida. Porém, muitas informações – ou partes da realidade- são omitidas ou deturpadas. Nesse sentido, a manipulação também pode ser vista pelo seu aspecto simbólico, podendo ser encarada como uma violência simbólica. É comum vermos noticiários diferentes anunciarem a mesma situação de formas diferentes, o que pode gerar margem a diferentes interpretações. Percepções diferentes podem gerar interpretações diferentes.

A teoria de Bourdieu pode ser questionada quanto à tentativa de generalização e de sua utilização. A ideia de que, nas relações de dominação, há uma disposição de consentimento do dominado à posição de poder do dominador, talvez não deva ser tomada como forma de universalizar peculiaridades dessa relação. De forma a ilustrar com exemplificação, em um contexto escravista, o sujeito escravizado tem sua condição humana e autonomia revogadas. Dessa forma, não parece razoável dizer que o dominado consinta com a operação material e simbólica do dominador.

Já Foucault tem uma visão diferente do poder, que será tratada a seguir e posteriormente será feita uma breve comparação com o poder de Bourdieu.

De acordo com Foucault (1979), o poder não se estabelece apenas como um mecanismo de força- de uma macroestrutura para uma microestrutura, mas se estabelece em micro relações, que permeiam toda a sociedade, não estando em uma instituição, nem em ninguém. Não está no rei, no chefe, em uma pessoa, mas nas relações sociais existentes.

O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas, os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer este poder, e de sofrer sua ação; nunca são alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão. Em outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos, passa por eles (FOUCAULT, 1979).

Ao mencionar que o poder funciona em rede, Foucault (1979) cita as relações de poder em todas esferas sociais: começando pelo relacionamento pai/mãe-filho, depois estendendo-se para marido-mulher, professor-aluno, médico-paciente, patrão-empregado, Estado-cidadão...o poder encontra-se no exercício das relações humanas. Dessa forma, o poder é uma prática social constituída historicamente. São formas heterogêneas em constante transformação. Constata Foucault que o poder está por toda parte e provoca ações e uma relação flutuante.

Foucault (2002) resolveu estudar as prisões, pois, dentro delas, o poder não tem ~~se~~ máscara nem se esconde...assim, é possível reconhecer todos os mecanismos que ali existem. No modelo de prisão chamado “pan-óptico”, onde impera a lógica “vejo sem ser visto, e sou visto sem ver”, de vigilância constante, nos adentra, condiciona e educa. É o poder sutil, e está muito presente no nosso cotidiano.

Entramos em bancos, lojas, andamos no trânsito e estamos sendo vigiados constantemente. Essa vigilância, que acarreta a perda de liberdades, é amparada e legitimada em um discurso sobre a segurança, e potencializada pela facilidade técnica existente. Os indivíduos acabam condicionando seu comportamento e adentram seu modo de ser para que sejam aceitos socialmente. Assim, acabam perdendo a sua própria identidade pelo “medo” do julgamento social. O nosso livre-arbítrio parece, quem sabe, não ser tão “livre” assim.

Em suma, Foucault (2002) parece pretender demonstrar que tudo se resume ao homem, o sujeito do poder. Esse sujeito que, somado a todos os outros, constitui a sociedade.

Podem-se destacar semelhanças e divergências entre ambas as teorias. Porém, entende-se que, embora partam de pontos de vista diferentes, elas podem ser complementares de certa forma.

Bourdieu relaciona o poder difuso e simbólico ao poder político e econômico, enfatizando sua função eminentemente legitimadora, diferentemente de Foucault, que busca compreender o poder do ponto de vista de seus efeitos, sem que, necessariamente, possua uma base específica, uma origem (política, social ou econômica) que seja.

Entre as semelhanças, percebe-se que os autores veem o poder como difuso e oculto em modos de ver e descrever o mundo amplamente aceitos e, frequentemente, não questionados.

Bobbio (1989) também traz o assunto, em especial o poder invisível, que segundo ele, trata-se do poder que não está prescrito nas normas, nem explicitado no organograma. Segundo ele, há uma grande fatia de poder submersa nos escalões de chefia, supervisão e mesmo dentro das gavetas de pessoas sem posições de mando. Isto ocorre porque o poder também envolve a manipulação das sistemáticas operacionais, exemplificando, envolve-se com poder uma pessoa, que, de alguma forma, exerce atividades que redundem em maior ou menor eficácia da organização. O "poder invisível" se estabelece em paralelo ao formal e pode ser reforçado pela cultura organizacional. Ele se sustenta graças ao agrupamento e redes informais de comunicação, podendo contribuir para as finalidades do sistema-organizacional ou resultar em prejuízos.

É oportuno mencionar que se deve desconsiderar a ideia de que o poder somente é exercido por um ator que impõe sua vontade para outro ator. O Estado detém poder, as leis, e toda a estrutura para exercer o seu poder. E certamente tem uma carga de poder grandiosa. Para Weber (2004), o Estado é uma relação de poder. Dessa forma, os estudos de Max Weber, Émile Durkheim e da Teoria Geral do Estado podem enriquecer o assunto.

Os conflitos são presentes em todos os ambientes, organizacionais ou não, pois sempre que houver a convivência entre um grupo de pessoas, inevitavelmente haverá divergências de ideias, objetivos, entre outros fatores. O tema conflito pouco foi tratado pelos autores da abordagem clássica da administração. Para a Escola de Relações Humanas, em especial para Elton Mayo, o conflito constitui-se numa chaga social e deve ser evitado. Mayo não reconhece a possibilidade de interesses antagônicos na empresa. Diferentemente, Follet (1997), autora considerada, por muitos, precursora da Escola das Relações Humanas, vê o conflito como "não sendo bom, nem ruim", mas como o aparecimento da diferença, de opiniões, de interesses, o que estimula o ambiente de trabalho criativo e gerador do conhecimento. Assim, para a autora, o conflito pode ser fonte de engrandecimento e fonte produtiva de ideias e resultados em uma organização.

Os estruturalistas discordam de que haja harmonia de interesses entre padrões e empregados (como afirmava a teoria clássica) ou que essa harmonia deve ser preservada pela administração por meio de uma atitude compreensiva e terapêutica (como afirmava a teoria das relações humanas). Os conflitos embora nem todos desejáveis, são elementos geradores das

mudanças e da inovação na organização. O conflito organizacional é um produto de processos dinâmicos em constante modificação dentro de uma estrutura (BLAU; SCOTT, 1970). Dessa forma o conflito é um estado antagônico de ideias, pessoas ou interesses e não passa, basicamente, da existência de opiniões e de situações divergentes ou incompatíveis. Segundo Berg (2010) os conflitos organizacionais podem ter algumas causas principais, por exemplo, as mudanças que ocorrem principalmente por pressão do mercado, forçando mudanças organizacionais internas a se adaptarem sempre que necessário. Outra possível causa é pelos recursos limitados, este por sua vez, é fruto de enxugamentos promovidos pelas organizações para tornarem-se competitivas. As limitações dizem respeito às pessoas, dinheiro, espaço, tempo e ainda o choque entre metas e objetivos. Embaraços entre um departamento e outro ou uma diretoria e outra são comuns, em função de metas e objetivos que se chocam, por falta de sintonia e comunicação entre as áreas.

Considerando estes argumentos, se o conflito é algo inevitável e está intrinsecamente ligado à natureza humana, pensa-se que cada organização deve encontrar formas de que ele exista abertamente e seja gerenciado. Estimular o conflito produtivo significa estimular o movimento, atitude proativa e, mais do que tudo, a atitude crítica do indivíduo. A consciência crítica questiona, investiga, desafia regras e dogmas, e, muitas vezes, busca soluções. Permite ao indivíduo alcançar um nível de pensamento conceitual, de liberdade. O grande desafio das organizações, por conseguinte, é fazer com que os conflitos revertam em resultados.

## REFERENCIAL TEÓRICO

BERG, E. A. **Administração de conflitos**: abordagens práticas para o dia a dia. Curitiba: Juruá, 2011.

BERNARDES, C. **Sociologia aplicada à administração**: gerenciando grupos nas organizações. 4 ed. São Paulo: Atlas, 1995.

BLACKBURN, S. **Dicionário Oxford de filosofia**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar, 1997.

BLAU, P. M.; SCOTT, W. R. **Organizações formais**: uma abordagem comparativa. São Paulo: Atlas, 1970. 293 p.

BOBBIO, N. A democracia e o poder invisível. In: Bobbio, Noberto. **O futuro da democracia**. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1989.

BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1998.

BURNS, T.; STALKER, G. M. **The management of innovation**. London: Tavistock, 1961.

CHANDLER JR., A. D. **Strategy and Structure**: chapters in the history of the American industrial enterprise. Cambridge, MA : MIT Press, 1962.

COASE, R. H. The nature of the firm. **Economica**, v.4, 16, p.386-405, 1937.

DILL, W. R. Environment as an influence on managerial autonomy. In: **Administrative Science Quarterly**, 2, p.409-443, 1958.

DiMAGGIO, P.; POWELL, W. Introduction. In POWELL, W; DiMAGGIO, P (Eds) **The new institutionalism in organizational analysis** (pp. 1-38). Chicago: The University of Chicago Press, 1991

EMERY, F.; TRIST, E. The casual texture of organizational environments. In: **Human Relations**, XVIII, p. 21-33, 1965.

FOLLET, M. P **Profeta do Gerenciamento**. Rio de Janeiro, Qualitymark, 1997 p.37-69 71-92.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Organização e tradução de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FOUCAULT, M. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões**. 25ª ed. Petrópolis: Vozes, 2002.

HANNAN, M.T.; FREEMAN, J. **Organizational ecology**. Cambridge, MA: Harvard Business Press, 1989.

HARLAND, C.M. **Gestão da cadeia de suprimentos, Compras e Gestão de Suprimentos, Logística, Integração Vertical, Gestão de Materiais e Dinâmica da Cadeia de Suprimentos**. In: Slack, N (ed.) **Blackwell Encyclopedic Dictionary of Operations Management**. UK: Blackwell, 1996.

KATZ, D.; KAHN, R. L. **The social psychology of organizations**. NY: John Wiley, 1967.

LAWRENCE, P.R.; LORSCH, J.W. **Organization and environment**. Boston: Graduate School of Business Administration, Harvard University, 1967.

MADHOK, A. **The organization of economic activity: transaction costs, firm capabilities, and the nature of governance**. **Organization Science**, v.7, n.5, p.577-590, 1996.

MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Porto Alegre: Sulina, 2005.

PERROW, C. A framework for the comparative analysis of organizations. In: **American Sociological Review**, 1967.

PERROW, C. **Complex Organizations: A Critical Essay**. (Third edition, 1986). McGraw-Hill Publishers, 1972.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. R. **The external control of organizations: a resource**

SIMÕES, R. P. **Relações públicas e micropolítica**. São Paulo: Summus, 2001.

THOMPSON, J. D. **Organizations in action**. New York, McGraw Hill, 1967.

THOMPSON, J. B. **A mídia e a modernidade**. Uma teoria social da mídia. Petrópolis, RJ: Vozes, 2008.

WEBER, M. **Conceitos sociológicos fundamentais; Os tipos de dominação**. In: WEBER, M. **Economia e sociedade**. Brasília: UnB, 2004.

WOODWARD, J. **Industrial organization: Theory and practice**. London: OUP, 1965.

