

**CÍNTIA REGINA PEZZI**

**AS RELAÇÕES DE PODER E O ESTABELECIMENTO  
DE VÍNCULOS PSÍQUICOS E SOCIAIS NUMA  
ORGANIZAÇÃO EM TRANSIÇÃO POLÍTICA**

**Dissertação apresentada como requisito  
parcial à obtenção do grau de Mestre.  
Curso de Pós-Graduação em Sociologia  
das Organizações.  
Setor de Ciências Sociais  
Universidade Federal do Paraná.**

**Orientador: Prof. José Miguel Rasia**

**CURITIBA**

**DEZEMBRO/2000**

# **TERMO DE APROVAÇÃO**

**CÍNTIA REGINA PEZZI**

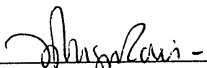
## ATA DE EXAME DE QUALIFICAÇÃO

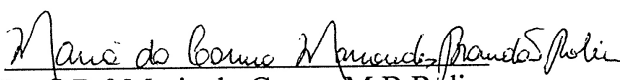
Aos quatorze dias do mês de dezembro de um mil novecentos e noventa e nove, no Edifício D.Pedro I, Setor de Ciências Humanas, Letras e Artes da Universidade Federal do Paraná, às quatorze horas e trinta minutos, na sala de reuniões do DECISO, reuniram-se os membros da Banca Examinadora para a realização do Exame de Qualificação, requisito parcial para obtenção do título de Mestre da candidata **CINTIA REGINA PEZZI**. A Banca foi composta pelos professores: José Miguel Rasia (orientador), Maria do Carmo Marcondes Brandão Rolim e Milena Maria Costa Martinez. Aberta a sessão pelo Professor Orientador, foram avaliados os seguintes itens: 1) No que se refere à adequação da metodologia à pesquisa realizada, a Banca concluiu que não necessitam ajustes conforme indicados pela Banca

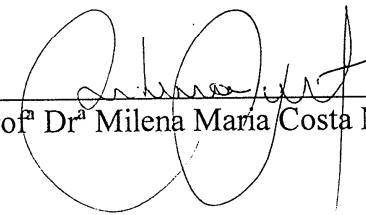
2) No que se refere à coerência interna, o Trabalho é coerente embora o material empírico precise ser melhor explorado à luz do material referencial teórico apresentado

3) Quanto à relevância do tema, a Banca considerou que Importante para a Sociologia

Em relação ao andamento, foram redigidos 3 capítulos, perfazendo cerca de 70 % do trabalho. Feito este julgamento, a Banca considerou viável a conclusão do trabalho para Fevereiro de 2000. Tendo em vista esta avaliação, os membros da Banca Examinadora, designados pelo Colegiado do Curso de Pós-Graduação em Sociologia, atribuíram o conceito final A. Nada mais havendo a tratar, foi encerrada a Sessão, da qual, eu, Sueli Helena Andolfato de Sales, secretária, lavrei a presente ata, que vai assinada pelos membros da Banca Examinadora.

  
Prof. Dr. José Miguel Rasia  
(orientador)

  
Prof. Dr. Maria do Carmo M.B. Rolim

  
Prof. Dr. Milena Maria Costa Martinez



## AGRADECIMENTOS

Ao concluir este trabalho fica-me a satisfação de, olhando-o retrospectivamente, perceber o quanto pude contar com o apoio e o suporte de pessoas especiais. Agradecer, neste momento, deixa de ser, assim, um mero ritual estabelecido.

Agradeço ao Mestre, que me abençoou com uma vida saudável, possibilitando-me a realização deste trabalho. Muito obrigado, Senhor!

Ao meu mestre em educação Paulo Freire, que durante minha formação e exercício profissional tem sido fiel agente de transformação. Para ele, fui apenas mais uma leitora e admiradora; quanto a mim, não saberia definir com palavras sua importância. São dele estas palavras que lembro com carinho: “Estarei preparando a tua chegada como o jardineiro prepara o jardim para a rosa que se abria na primavera”.

Ao Marcelo, companheiro – em toda extensão do termo –, em mais esta jornada; sem você este sonho seria adiado.

À Maria Carolina, Anna Emília e Marcellinha, com alegria por poder estar com vocês neste momento tão esperado. Obrigada, filhas, pela compreensão, pelo amor incondicional expressos nesse percurso.

Aos meus pais Sady e Marianne, que me ensinaram a perseguir um sonho com determinação e, principalmente, a acreditar que a educação é um valor intransferível e realizador.

Ao mais que amigo José Paulo Ribeiro, que com sua determinação e prazer pelo conhecer demonstrou que sonhar e realizar um sonho é sempre possível, desde que se queira de fato. Obrigada pelo exemplo.

Ao professor José Miguel Rasia, orientador e amigo, presente desde sempre neste trabalho. Sua orientação segura, feita sempre com interesse, presteza e elevada competência é uma das grandes responsáveis pela conclusão deste trabalho.

À professora e amiga Maria do Carmo Rolin, pessoa especial, que, sempre disponível, auxiliou-me com seus conhecimentos e sua presença.

Aos professores da Faculdade de Ciências Sociais da Universidade Federal do Paraná, pela oportunidade de contato tão enriquecedor, em que vivenciei a construção de um conhecimento marcado pela qualidade.

No trabalho de revisão e editoração de texto e na compilação da bibliografia, pude contar com o esmerado trabalho de Estelita Sandra de Matias, Norma Consuelo dos Santos e Ligia Leindorf Bartz Kraemer, que se mostraram sempre disponíveis, contribuindo para a qualidade da apresentação deste trabalho.

Lembro-me, ainda, daquela rede de amigos e colegas cujos gestos fraternos, expressos das mais diversas formas, foram fundamentais. Dentre eles estão Sueli e Maria Helena, amigas da secretaria da Pós-Graduação da UFPR.

Ao Cláudio Skora, meu amigo e coordenador no trabalho de magistério, que muitas vezes foi ombro amigo.

Ao professor Ailton Dohl, que, com sua amizade, carinho e confiança, bem como com seus ensinamentos religiosos, oportunizou-me conviver com pessoas especiais, que na prática de vida ensinaram-me a ter paciência e determinação. Sou eternamente grata por esta experiência única e determinante de sucesso e coragem de continuar lutando e acreditando na educação.

Ao Rodrigo, mestre em Sociologia, um interlocutor admirável.

À Regina Paulista, que esteve sempre me apoiando, torcendo por este trabalho.

À Sônia, amiga do olhar e da confiança, obrigada pelo apoio.

Aos funcionários do CONFEA, que gentilmente oportunizaram esta pesquisa.

Aos outros tantos amigos que, de uma forma ou outra, foram apoio e carinho nesta caminhada.

## SUMÁRIO

<b>LISTA DE QUADROS</b> .....	vii
<b>RESUMO</b> .....	viii
<b>ABSTRACT</b> .....	ix
<b>INTRODUÇÃO</b> .....	1
<b>1 A VIDA NA ORGANIZAÇÃO</b> .....	6
1.1 O PODER ORGANIZACIONAL.....	12
1.2 OS SISTEMAS DE INFLUÊNCIA INTERNOS À ORGANIZAÇÃO.....	19
<b>2 SOBRE O PODER</b> .....	24
2.1 OS VÁRIOS CONCEITOS DE PODER.....	24
2.2 FONTES, FORMAS E BASES DE PODER.....	26
2.3 O PODER NA PERSPECTIVA DE MINTZBERG.....	31
<b>3 SOBRE SUBJETIVIDADE</b> .....	45
3.1 A SUBJETIVIDADE NO CONFEA .....	54
3.2 SUBJETIVIDADE, VÍNCULO E CONFIGURAÇÕES DE PODER .....	57
3.3 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO PESQUISADA.....	60
3.4 RESULTADOS COMPARATIVAMENTE COM AS RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS.....	63
<b>CONCLUSÕES</b> .....	69
<b>REFERÊNCIAS</b> .....	73
<b>ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO - CONFIGURAÇÕES DE PODER</b> .....	78
<b>ANEXO 2 - ITENS DO QUESTIONÁRIO QUE REPRESENTAM AS CINCO CONFIGURAÇÕES</b> .....	79
<b>ANEXO 3 - MENSAGEM</b> .....	80
<b>ANEXO 4 - ORGANOGRAMA DO CONFEA</b> .....	84
<b>ANEXO 5 - REGULAMENTAÇÃO PROFISSIONAL - ASPECTOS HISTÓRICOS</b> .....	80

## LISTA DE QUADROS

1	RELAÇÕES COLETIVAS E PODER NAS ORGANIZAÇÕES.....	14
2	DIMENSÃO DAS PRÁTICAS SOCIAIS E DEMANDAS COLETIVAS .....	16
3	DIFERENÇAS ENTRE PODER DE AUTORIDADE E DE INFLUÊNCIA .....	25
4	MATRIZ DE PODER DE KANTER, DE ACORDO COM A INTENSIDADE DE GERAÇÃO DE PODER.....	27
5	MATRIZ DE PODER DE KANTER, DE ACORDO COM OS FATORES DE GERAÇÃO DE PODER .....	27
6	RELAÇÕES, COALIZÕES E CONFIGURAÇÕES DE PODER.....	39
7	TIPOS DE TRANSIÇÃO DE CONFIGURAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES .....	43
8	DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR SEXO .....	60
9	DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR IDADE .....	62
10	DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE.....	62
11	CATEGORIZAÇÃO DOS RELATOS COLHIDOS DURANTE AS OFICINAS.....	64

## RESUMO

Este estudo resulta de pesquisa empírica de ciências social e sociologia das organizações, em que se procura investigar como se estabelecem os vínculos psíquicos e sociais dos funcionários numa dada organização, o Conselho Federal de Arquitetura, Engenharia e Agronomia (CONFEA), bem como as configurações de poder aí existentes, durante seu processo de transição política entre 1997 e 1998. O trabalho visa verificar quais são as configurações de poder presentes na empresa; identificar os vínculos psíquicos e sociais vigentes; e determinar o peso relativo das configurações de poder na explicação desses vínculos em face das variáveis demográficas e funcionais. Para a coleta de dados, empregou-se um instrumento de pesquisa em forma de questionário – Escala de Configuração do Poder Organizacional – que introduz uma nova visualização das âncoras dos níveis de pontuação de OCQ, o que obriga a uma análise fatorial desse instrumento- bem como oficinas comportamentais, nas quais o funcionário relata suas percepções sobre a organização e estas são categorizadas, validadas, a partir da análise de conteúdo, técnica de validação fundamentada na teoria psicanalítica. O estudo conclui que as medidas de configuração de poder têm peso relativo para a explicação do estabelecimento de vínculos psíquicos e sociais. Sugere, assim, que se incluam variáveis preditoras mais fortes ( política de processo ocupacional, justiça na gestão de pessoal, imagem institucional) para novas comparações de capacidade explicativa das configurações no estabelecimento desses vínculos. Finalmente, ressalte a necessidade do contínuo aperfeiçoamento da escala de medição de configuração de poder e da análise de percepções hoje utilizadas bem como do investimento em cooperação de pesquisas entre universidades, empresas e governo no sentido de melhor compreender o poder organizacional e o modo como se formam esses vínculos psíquicos e sociais.



## ABSTRACT

This study results from empirical research of social sciences and sociology of organizations, which seeks to investigate how the links are established psychological and social needs of employees in any given organization, the Federal Council of Architecture, Engineering and Agronomy (CONF), and the settings power therein, during its political transition between 1997 and 1998. The study aims to determine what are the configurations of power present in the company, identify the current social and psychological ties and to determine the relative weight of configurations of power in explaining these ties in the face of demographic and functional variables. For data collection, we used a research tool in the form of questionnaire - Scale Organizational Power Configuration - which introduces a new view of the anchors of the OCQ score levels, which requires one-factor analysis of the instrument and behavior such as workshops, in which the employee reports their perceptions about the organization and these are categorized and validated from the content analysis, validation technique based on psychoanalytic theory. The study concludes that the measures have the power configuration relative to the explanation of the establishment of psychic and social ties. Therefore suggests that the strongest predictor variables include (occupational political process, fairness in personnel management, institutional image) for further comparisons of explanatory power of the settings in establishing these links. Finally, highlight the need for continuous improvement of the measuring range of power configuration and analysis used today as well as perceptions of investment in research cooperation between universities, businesses and government to better understand the organizational power and how they form these psychological and social ties.

## INTRODUÇÃO

Ao longo de algumas décadas de pesquisa, a sociologia e a psicologia organizacional tiveram como principais elementos comportamentais investigados aqueles estreitamente associados aos papéis previstos e circunscritos dentro dos limites do dever funcional.

Nos anos oitenta, especialmente pela divulgação dos estudos de Organ e colaboradores, essa área de estudo pôde redirecionar seu foco de análise da conduta humana no trabalho para um ângulo ainda pouco explorado. Trata-se da dimensão comportamental não prevista nem especificada pelas regras do papel funcional, mas capaz de, ao ser considerada, trazer contribuições benéficas ao sistema empregador e tornar mais viável a efetividade organizacional.

Sempre que um novo conhecimento comportamental é introduzido no campo do conhecimento social surge um grande interesse, entre os estudiosos, sobre a sua multideterminação. A busca de fatores capazes de explicar, ou até prever, as distintas intensidades com que um dado trabalhador apresenta ou não comportamentos de vínculo organizacional, bem como as respostas aos diversos tipos de configuração de poder estabelecidos na organização, é o objetivo deste trabalho.

Este estudo centra-se na combinação de percepções de poder por parte dos trabalhadores de uma dada organização, o Conselho Federal de Arquitetura, Engenharia e Agronomia (CONFEA), e dos vínculos psíquicos e sociais a partir daí estabelecidos com a organização. A identificação das configurações de poder descritas por Mintzberg (1983) representam bem as relações de subordinação presentes na organização pesquisada, expressas pelos depoimentos dos trabalhadores colhidos durante as oficinas com eles realizadas. Através desses instrumentos procurou-se definir esses modos de percepção do poder e os tipos de vínculo estabelecidos.

Esse tipo de organização possui um clima muito vulnerável às mudanças políticas internas, além de apresentar uma estrutura definida como matricial, em que

há um componente vertical, representando a estrutura formal da organização, e um componente horizontal, representado pelos projetos. Sempre que um projeto tem início, a equipe de especialistas, vindos de diferentes áreas funcionais, une-se para resolver o problema que o novo projeto apresenta.

A organização CONFEA, objeto deste estudo, pode ser caracterizada a partir do art. 1.º de seu estatuto:

**Art. 1.º** – Os Conselhos Federal e Regionais de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, criados pela Lei 5.194 de 24 de dezembro de 1964 e alterada pelo artigo 58 e seus parágrafos da Lei 9.649 de 27 de maio de 1998, formam em seu conjunto uma Pessoa Jurídica de Direito Privado, com poder delegado pela União para normatizar, orientar, disciplinar e fiscalizar o exercício e as atividades das profissões ligadas à Engenharia, à Arquitetura e à Agronomia em todo o Território Nacional, dentro de suas respectivas competências, com autonomia administrativa, financeira e patrimonial, funcionando como Sistema CONFEA/CREAs.

Convém ressaltar que o CONFEA congrega os Conselhos Regionais de Engenharia e Arquitetura (CREAs), o que lhe confere, além de uma abrangência nacional, poder sobre os conselhos regionais. Este aspecto deve ser tomado como o mais importante, uma vez que constitui o elemento que oportuniza as diretrizes dos Conselhos Regionais enquanto pertencentes ao conjunto. Deve-se antecipar, porém, que não serão trabalhadas aqui as relações de poder entre o CONFEA e os Conselhos Regionais, mas sim a questão do poder e dos vínculos no interior da sede do próprio CONFEA/DF.

O CONFEA é uma entidade de classe que agrega engenheiros civis, arquitetos e agrônomos. Sua função é legislar, normatizar e fiscalizar o exercício dessas profissões no território nacional. Situa-se no Plano Piloto de Brasília e aloca 84 funcionários com grau técnico e superior. No momento em que foi realizado este estudo, a organização vivenciava um processo de transição política. A eleição é periódica, por se tratar de uma organização representativa de classe.

A investigação de possíveis relações entre as variáveis biográficas, funcionais e a percepção de poder que os sujeitos estabelecem com a organização, em que se identificam vínculos conciliadores de interesses individuais e organizacionais, é

o objetivo deste trabalho.

Todo ser humano está inserido no espaço e no tempo. Estas duas dimensões, inseparáveis, definem os quadros geográficos, históricos, políticos e sociais da ação humana, pois um movimento no espaço é também um movimento no tempo. O tempo remete aos ritmos biológicos, psicológicos e sociais que marcam nossas atividades individuais e coletivas. Marca igualmente nossas relações com o cosmo e o universo (Hawking, 1989). Toda e qualquer coletividade tem memória de um passado, tem um presente, tem um futuro, que, inserido ou não, tem suas atividades organizadas em ciclos.

Neste estudo se privilegiará o sujeito na organização, como ator à cena, que percebe, age e interage com as relações de poder, descritas, neste caso, por Mintzberg (1983) e representadas na Escala de Poder Organizacional construída e validada por Paz (1996) e no tipo de vínculo psíquico e social descrito por Pichont - Rivière (1995).

Supõe-se que, se cada sujeito atribui à organização um sentido, depende do contexto organizacional o resgate do tipo de vínculo que esse sujeito mantém com a organização. Além disso, a configuração de poder presente na organização também determina o tipo de vínculo estabelecido.

Neste trabalho foram utilizados os princípios da análise qualitativa e quantitativa. Os dados foram coletados a partir de um questionário (anexo A1), aplicado ao universo de indivíduos que trabalham no CONFEA, tendo sido consultados 84 funcionários que ali atuam. A característica fundamental do questionário é que este contempla uma escala de configuração de poder organizacional, descrita por Mintzberg (1983), construída e validada estatisticamente por Paz (1996), para uma população de 5.000 pessoas. Este estudo de validação, em que se observou desde a consistência semântica aos graus de correlação, teve a Capes como instituição financiadora do projeto. Para a análise do questionário utilizou-se o programa estatístico SPSS, programa de compilação e processamento de dados da pesquisa quantitativa que constitui uma ferramenta importante para estudos

quantitativos nas ciências sociais. A análise qualitativa foi utilizada pelo fato de se ter desenvolvido, juntamente com o questionário, oficinas de grupo com os funcionários, as quais representam um instrumento multidimensional de coleta de dados. Privilegiaram-se, nas Oficinas, os dados referentes aos conteúdos de vínculo psíquico e social do sujeito com a organização. Os dados foram coletados a partir de uma amostra de 20% dos sujeitos da organização, divididos em dois grupos de oito participantes cada (oito chefes e oito subordinados). A pergunta inicial foi: "O que significa para você trabalhar nessa empresa?", seguida da investigação sobre os tipos de sentimento que a empresa suscita em cada um, sendo este o enfoque que conduziu a oficina.

As oficinas foram realizadas com a finalidade de coletar dados da dinâmica do vínculo psíquico e social do sujeito com a organização, visando complementar as informações quantitativas oriundas dos questionários e confrontar dados objetivos e formais fornecidos pela organização. Ainda, pela leitura do grande volume de dados resultante das oficinas percebeu-se que se revelam ali os diferentes parâmetros da situação de produção: o tipo de interação social na qual o discurso acontece, os papéis desempenhados pelos agentes e receptores, o objetivo desejado, o espaço-tempo da atividade. Os parâmetros extralingüísticos da fala, agrupados dessa maneira, formam a base empírica sobre a qual são feitas inferências, relacionadas às características dos mundos representados, mundos que constituem o contexto da produção verbal.

O estudo aprofundado das características e unidades lingüísticas que aparecem em cada fala permite que se identifiquem as idéias do conjunto do grupo, que, por sua vez, possibilitam a identificação de subgrupos de textos característicos às diversas formas de percepção da organização. Assim, foi possível estabelecer uma lista de conjuntos de unidades que definem idealmente um tipo de discurso, permitindo medir o grau de dependência entre os tipos de configuração de poder assim identificados e as situações em que foram produzidos. O subjetivo não é o resultado de internalizações do objeto ou da ação, mas compõe-se das propriedades e

procedimentos relacionados a eles. As formações afetivas decorrentes emergem como um mundo subjetivo, com sentido apenas para o sujeito, que neste encontro único com o social estabelece o sentido afetivo ou não.

Pode-se definir este sentido afetivo aos valores que tornam possível identificar unidades nos discursos, com modelos de operações de linguagem compartilhados pela organização. Ao se abordar a validação do modelo, retorna-se aos dados empíricos, que permitem estabelecer uma regra considerável para os parâmetros da ação significativa que o sujeito pratica e codifica verbalmente no discurso.

Os dados coletados nas oficinas serão analisados em duas etapas: a primeira compreende uma análise na qual a categorização dos conteúdos segue um modelo quantitativo de análise de dados; a segunda etapa compreende uma análise qualitativa, baseada no modelo descrito por Bardin (1977) de análise do conteúdo composta de um conjunto de instrumentos metodológicos, que, aplicados à análise do discurso, possibilitam desde o cálculo da frequência até a extração de estruturas traduzíveis em modelos. Trata-se de uma hermenêutica controlada, baseada na dedução. Enquanto esforço de interpretação, a análise de conteúdo oscila entre o rigor da objetividade e a fecundidade da subjetividade, quando leva o pesquisado ao que se encontra escondido, oculta, ou não dita.

No primeiro capítulo deste estudo apresentam-se o referencial teórico e a revisão de literatura sobre os conceitos de organização e os processos organizacionais.

O segundo capítulo discute o conceito de poder e suas inter-relações políticas, sociais e históricas, abordando especificamente o conteúdo do poder na perspectiva da teoria desenvolvida por Mintzberg (1983), que define seis configurações de poder, a saber: instrumento, sistema fechado, autocrática, missionária, meritocrática e arena política.

No terceiro capítulo desenvolve-se o tema da subjetividade, visando identificar a relação entre as configurações de poder e os tipos de vínculo existentes na organização estudada.

## 1 A VIDA NA ORGANIZAÇÃO

Organização é um agrupamento de pessoas que oficialmente trabalham sob normas comuns, disputam espaços, desenvolvem estratégias de convivência, remetendo à ação coletiva, concreta. A definição de organização enquanto instituição formal e orientada para fins precisos reconhece, na sua dinâmica, sua natureza contingente. A racionalidade é frequentemente considerada como uma característica constitutiva das organizações; logo, a ação organizacional depende da subordinação, cuja variabilidade é continuamente marcada por uma dialética do poder e da resistência, que se situa no centro da ação coletiva.

Esta é a razão do interesse pelo estudo das relações de poder nas organizações, pois o poder enquanto categoria de análise organizacional oferece as bases ideológicas e epistemológicas para uma teoria da organização que contrasta, profundamente, com a organização e os modelos interpretativos que as classificam em tipos determinados. O poder fornece a lógica das organizações e do organizar enraizado nos indivíduos que as constituem. Estas, por sua vez, estão limitadas às estruturas da ação social, que moldam as formas organizacionais reproduzidas e transformadas pela prática social (Giddens, 1985 e 1990; Layder, 1994). O poder oferece, além disso, a possibilidade de se estudar as relações simbólicas, porque intervém sempre, ao mesmo tempo e internamente, na hierarquia e na linguagem, na dominação e no simbólico.

O modelo de poder na análise organizacional é fundamentado na mais pura tradição weberiana, que considera a estrutura hierárquica e as relações entre os diferentes níveis como possibilidades de demonstração de poder. Mais recentemente, essa tradição tem sido complementada pelas teorizações inspiradas no interesse de Maquiavel pela micropolítica do poder organizacional e sua expressão contemporânea, refletida no trabalho de Foucault (Clegg, 1989 e 1994), que considera relevante a união do poder e do saber nas relações de dominação e nas relações simbólicas.

As análises baseadas em Weber enfatizam o caráter relacional do poder como recurso ou capacidade distribuído de forma diferenciada e que, se empregados com o devido grau de habilidade estratégica e tática pelos atores sociais, produzem e reproduzem relações hierarquicamente estruturadas de autonomia e dependência (Clegg, 1989; Wrong, 1978).

A revisão de literatura aponta vários modelos que procuram mostrar as relações de poder presentes nas organizações. Um dos mais recentes é proposto por Mintzberg (1983), que discute a existência de seis configurações de poder, as quais, segundo o autor, resultam das relações de poder estabelecidas na organização. São elas: coalizão interna, sistema fechado, autocrática, missionária, meritocrática e arena política.

Para esclarecer o momento vivido pela organização pesquisada, optou-se por identificar as configurações de poder que existem em seu interior. Apesar da reserva com que o assunto *poder* é muitas vezes tratado pelas pessoas, é importante compreender as relações de poder que se estabelecem, as quais, quando bem administradas, podem ter um importante papel no entendimento das relações entre os indivíduos e a organização.

Com base no modelo proposto por Mintzberg (1983), o presente trabalho investiga qual a percepção de poder para os sujeitos da organização pesquisada, o tipo de vínculo que estabelecem com ela e como reagem em face da transição política que a organização vive no momento da pesquisa. Trata-se de uma instituição representativa de profissão, que a cada dois anos passa por um processo de eleição de um conselho diretor, cuja função é normatizar, legislar e fiscalizar o exercício da profissão de engenheiros civis, arquitetos e agrônomos do país.

É preciso definir o conceito de organização para, a partir daí, estabelecer a perspectiva de trabalho. As organizações são proeminentes, se não dominantes, e caracterizam as sociedades modernas. Elas estiveram presentes em civilizações antigas, mas é nas sociedades modernas e industrializadas que se encontra um grande



número de organizações envolvidas na execução de várias tarefas de forma altamente diversificada. Às antigas tarefas organizacionais, como a militarização, a administração pública e a coleta de impostos, foram adicionadas, na modernidade, novas tarefas, como o fazer científico, a socialização, a ressocialização, a produção e a distribuição dos bens, a provisão de serviços, a proteção pessoal e financeira, a preservação da cultura, a comunicação e a recreação. Mesmo esta lista parcial é prova da verdade da declaração de Parsons de que "o desenvolvimento de organizações é o mecanismo principal pelo qual, numa sociedade altamente diferenciada, é possível fazer as coisas e alcançar objetivos que estariam fora do alcance individual". (Parsons, 1983).

A ordem organizacional é, por definição, sempre instável. As tensões, os conflitos, as incertezas, as ambigüidades, as desigualdades, as contradições de origens exógenas e endógenas variadas encarregam-se de alimentar essa instabilidade (Dupuy, 1982; e Balandier, 1988), pois as organizações não evoluem da mesma forma e no mesmo tempo, e algumas são mais dinâmicas que outras.

Tomando-se emprestada a terminologia de Lévi-Strauss, pode-se mesmo afirmar que existem organizações "quentes", à semelhança das empresas orgânicas descritas por Buns e Stalker (1961), e organizações "frias", como as empresas burocráticas analisadas por autores como Merton (1952), Selznick (1966), Gouldner (1964) e Mintzberg (1982).<sup>1</sup>

Pelo seu quadro original de ação, o nível organizacional introduz as dimensões que lhe são apropriadas e que influenciam as condutas humanas observáveis internamente. As exigências econômicas do ambiente, os modos de dominação utilizados, a história da organização, os universos culturais que se cruzam, as características sociodemográficas do pessoal imprimem a cada organização uma

---

<sup>1</sup>As organizações frias são definidas pelo baixo grau de envolvimento entre os sujeitos, pelo excesso de formalidade e pouca troca interpessoal. As organizações quentes, por sua vez, são aquelas em que há elevado grau de envolvimento entre os sujeitos e maior informalidade.

configuração singular e influenciam os comportamentos individuais e coletivos que dificultam o estabelecimento de parâmetros comuns.

Mintzberg (1982) afirma que é imprescindível observar que existe seguramente não só uma variedade de organizações similares, mas também de organizações muito diferenciadas. Concordamos que as organizações contemporâneas exercem influência cada vez maior nas condutas individuais, na natureza, nas estruturas socioeconômicas e na cultura, o que as transforma em elementos-chave da sociedade, contribuindo para edificar a ordem social .

Levando-se em conta que a ordem social é a distribuição de direitos e deveres entre classes e grupos, pode-se afirmar que tal ordem perpassa de uma maneira ou de outra as organizações. Esta relação de natureza dialética é essencial para se compreender o universo das organizações e sua articulação com o contexto social .

Sendo a ordem social palco de afrontamentos, conflitos, contradições e desigualdades, estes processos fazem-se sentir no interior das organizações (Clegg e Durkerley, 1980; Edwards, 1979; Clegg, 1989).

A estrutura organizacional é constituída de tarefas nas quais o trabalho é formalmente dividido, agrupado e coordenado. Pode-se citar seis elementos-chave, nessa estrutura, que definem o compasso da organização:

- a) Especialização do trabalho - refere-se ao grau de subdivisão das tarefas na organização.
- b) Departamentalização - descreve os cargos e seu agrupamento.
- c) Cadeia de comando - trata-se da linha completa de autoridade, que se estende desde o escalão mais alto da organização ao mais baixo, definindo quem se reporta a quem.
- d) Esfera de controle - define o número de subordinados que um gerente pode dirigir de modo eficiente e eficaz.
- e) Centralização e descentralização - referem-se ao grau de concentração de tomada de decisão nos vários pontos da organização.

f) Formalização - diz respeito ao nível de padronização dos cargos dentro da organização.

Resultam, assim, que a organização é constituída de interessados por resultados ampla ou parcialmente compartilhados, e que cada membro vivencia de modo diferente esses resultados.

Há uma tendência bastante forte nas ciências humanas em separar o sujeito do ator. Na base de tal raciocínio, encontram-se concepções em que o sujeito é visto como o apropriador da ação, conduzindo à interiorização das ações pelos atores. Entretanto, a ação não é um termo genérico para designar o ser humano e sua condição, mas remete às formas coletivas de tomada de decisão. Como exemplo dessa capacidade de agir e decidir, podem ser citadas as próprias organizações.

É possível afirmar que todas as formas de ação resultam de um processo de controle disciplinar, que pode ser lido psicanaliticamente como o superego. A passagem do complexo de Édipo exerce influência sobre a estrutura da personalidade e sobre o desenvolvimento do caráter. A identificação com o pai permite absorver os códigos e crenças morais que, ao final, pertencem ao sujeito e o auxiliam na orientação de sua conduta. Os preceitos morais e o conhecimento do *certo* e do *errado* passam a ser parte integrante da estrutura do sujeito, que, ao tomar consciência dos possíveis desdobramentos de algumas ações, evita-as. Do contrário, entraria em conflito com sua moral e com o padrão de comportamento que tanto a sociedade quanto a organização esperam dele.

A orientação para o poder é um modo particular de organizar o legado do desenvolvimento humano que invade os sentimentos das pessoas a respeito de si próprias, seus apegos a outras pessoas e suas atitudes em relação ao trabalho e à carreira profissional. Frequentemente nos deparamos com sujeitos que trazem consigo problemas relacionados ao percurso edípico. Vêm-se em contínua luta com autoridades, incapazes de exercer o poder, por culpa e ansiedade. Tais sujeitos tendem a se afastar dos demais, para chegar às decisões com certo sentimento de distância e

isolamento. Numerosas são as racionalizações de que lançam mão para justificar os exercícios solitários de poder. A racionalização faz-se aliada das defesas que os ajudam a enfrentar os conflitos mais profundos que experimentam em razão da insegurança sobre a legitimidade ou não desse poder aos olhos de terceiros. Uma resolução mais satisfatória do complexo de Édipo leva o sujeito a aceitar sua própria autoridade e poder, e a reconhecer a autoridade e o poder do outro, ou seja, a viver com menos sofrimento os limites impostos pela ordem social. O investimento por parte desse sujeito em ideais abstratos tais como justiça, equidade e razão, determina a relação com o outro e o auxilia na amenização desse conflito.

O laço social apresenta-se como um laço trágico. Ele nos permite compreender que os outros existem não como objetos para a satisfação de nossos desejos, mas como sujeitos de seus desejos, ou, em outras palavras, como sujeitos capazes de nos rejeitar ou amar, de nos contradizer, de apresentar perigos permanentes não apenas a nosso narcisismo mas também a nossa simples sobrevivência. Conforme Enriquez: "O ambiente organizacional, enquanto lugar privilegiado onde se tecem numerosas relações, é um terreno fértil para observar esta dinâmica psíquica". (1983, p.74).

A existência do laço social afeta de uma maneira ou de outra as relações interpessoais e as relações intergrupais e não pode mais ser negada, a menos que se queira manter afastada uma dimensão fundamental da humanidade concreta, qual seja, de que "o homem só existe enquanto humano à medida que é capaz de constituir laços com o outro, é arriscado tanto para os indivíduos e para as coletividades". (Enriquez, 1983, p.74).

Assim, a lógica, a coerência, a memória de si mesmo, enquanto tais, não existem por si mesmas, mas são sempre produtos de uma aprendizagem e de uma atividade. A ação de um sujeito não é, contudo, consequência de uma disciplina exclusiva de uma organização. Seria ingênuo pensar que a ação, para ser entendida, depende de uma confirmação do puro humanismo ou da ordem genética do homem.

Faz-se necessário, para melhor compreendê-la, levar em conta as dimensões da linguagem, da palavra, e a natureza da subjetividade.

A linguagem adotada neste trabalho, quando considera a subjetividade enquanto categoria de análise, estabelece o reconhecimento desta subjetividade, a partir do conceito de vínculo psíquico e social.

O vínculo psíquico é a forma particular de relação entre o sujeito e o objeto, constituída por uma estrutura que determina seu funcionamento e expressão. Definimos o caráter do sujeito em termos de vínculo psíquico, atribuindo desta forma um caráter particular único de se comportar habitualmente.

O vínculo social instrumentaliza-se em psicologia social, assumindo uma determinada estrutura, manejável operacionalmente. Apresenta-se na relação com o sujeito e se repete em uma história de vínculo determinado num tempo e num espaço.

## 1.1 O PODER ORGANIZACIONAL

O poder organizacional é definido como a capacidade de efetivar ou afetar os resultados de uma organização (Mintzberg, 1983, p.45) tendo em vista um determinado interesse ou objetivo. Existem outras definições que colaboram para uma análise da relevância do tema, considerado bastante atual e de grande importância prática e teórica, pois situa-se no centro de múltiplas correntes das ciências humanas e sociais. As definições que se seguem reafirmam sua importância.

Para Weber, o poder é a probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, qualquer que seja o seu fundamento, mesmo contra toda a resistência por parte de seus destinatários. Trata-se da imposição, por um centro ou núcleo social, de padrões de conduta que devem ser obedecidos, independentemente dos julgamentos de valor que deles se façam. Na literatura ortodoxa, a noção de poder organizacional fundamenta-se na mais pura tradição weberiana, na estrutura hierárquica e nas relações entre seus diferentes níveis. Ao definir poder ilegítimo, Weber o considera como uma perturbação que fere a estrutura de dominação, a

estrutura formal. A estrutura de autoridade hierárquica legítima, segundo ele, é formada de constelações distintas de poder temporal.

Contudo, tais perturbações não representam necessariamente uma ameaça à estrutura formal. Elas podem constituir disputas puramente locais por autonomia e poder, não alterando a "estrutura" em si mesma, embora, em alguns casos, possam se transformar em ameaça real.

A capacidade de efetivar ou afetar os resultados de uma organização conforme um determinado interesse e objetivo (Mintzberg, 1983, p. 45) é uma opção de se focalizar o poder com ênfase na dinâmica das organizações onde os membros são sempre obedientes. Nesta perspectiva dinâmica, Mintzberg (1983) define a política explicitamente em oposição aos sistemas de autoridade, ideologia e conhecimento aplicado.

Os enfoques sobre poder ora estão nos traços de personalidade dos indivíduos e acentuam a capacidade de influenciá-los ou de mudar seu comportamento, ora se voltam aos processos de interação individual ou, ainda, associam o poder à posição dos indivíduos na organização e ao acesso ou controle sobre os mesmos, sobre os recursos e as informações.

Embora tendo como base o pensamento weberiano, ao se ampliar o conceito e a visão de poder este é focalizado como resultado da interação de sujeitos incluídos nas unidades organizacionais, nos jogos organizacionais, os quais estabelecem as regras para se atingir objetivos. Desse modo, compreende-se a ação dos atores sociais incluídos na dinâmica dos processos organizacionais.

O poder exercido nas organizações envolve capacidade, influência, controle, energia, autoridade, habilidade de interação e processos adequados para efetivar ou afetar os resultados organizacionais. O poder pode ser entendido, assim, como ferramenta estratégica para a operacionalização de objetivos organizacionais e/ou individuais. Para tanto, faz-se necessário visualizar como se realizam os papéis dos atores envolvidos no jogo, por quais meios eles tentam realizar seus propósitos e que

resultados pretendem.

Historicamente, as visões sobre o poder se polarizam. Por um lado, tem-se uma idéia estrutural que destaca a posição na organização e o controle das fontes de poder, como informações, recompensas e penalizações. Por outro lado, a idéia de poder relacional acentua a vontade e as habilidades de usar as fontes de poder como elemento que permite caracterizar o poder organizacional no sentido individual de influência ou de autoridade.

Em princípio, o terreno da influência não é o das emoções, da irracionalidade e da fé, mas o terreno do raciocínio e da persuasão racional, como mostra o quadro 1, a seguir:

QUADRO 1- RELAÇÕES COLETIVAS E PODER NAS ORGANIZAÇÕES

PODER	RELAÇÃO		
	Apropriação	Trabalho	Produto
Haver	Propriedade/Trabalho	Gestão/Execução	Geração de utilidade
Poder	Dominação/Sujeição	Mando/Obediência	Disciplina de vontades
Saber	Hegemonia/Conformidade	Influência/Adesão	Doutrinação das consciências

FONTE: SOUR, Robert (1998)

As relações sociais de dominação consistem em induzir o outro a fazer o que nos convém ou nos parece certo que se faça sem que para tanto haja uso da força. Aqui, está-se tratando da influência, que é uma capacidade que se assemelha ao mando e ao trabalho, mas não se confunde com eles. A operação se faz pela condução das opiniões alheias ou pela ascendência daqueles que têm poder sobre outros .

Nesses relações de dominação exige-se, de quem detém o poder, que disponha de certa superioridade intelectual, de algum conhecimento ou saber especial para poder convencer os outros e persuadi-los a alterar suas concepções e convicções, o que corresponde à capacidade de incutir ideais, aspirações, transmitir propósitos, inspirar valores, induzir opiniões, aliciar, instigar ou até mesmo insuflar e incitar outros a realizar determinadas ações de forma consentida.

A apropriação dos resultados da influência, no entanto, a exemplo da

propriedade econômica e do poder político, é feita pelos detentores dos meios de produção simbólica (meios de difusão cultural, mecanismos de doutrinação e de expressão), e se molda segundo os diferentes tipos de saber ideológico, científico, estético e técnico. Estamos, pois, em plena dimensão simbólica das relações sociais de influência. As relações de saber correspondem a uma dupla relação: hegemonia e conformidade a determinados padrões culturais (equivalentes à relação de propriedade e de não propriedade) e influência e adesão (equivalente à relação de trabalho, ou gestão e execução).

Enquanto a prática política prima pela compulsão, a influência leva os sujeitos ou atores sociais a se conformar às idéias dominantes de modo voluntário. Eles dão ou recusam seu consentimento, dispõem-se ou não a comungar com certas concepções de mando, aceitam ou rejeitam os pontos de vista formulados (orientações, sugestões, opiniões, observações, críticas, recomendações), defendem a posição que é defendida. Na maioria das vezes, porém, os sujeitos adotam as atitudes e os pontos de vista de seus influenciadores. Por definição, a influência se contrapõe à violência simbólica e se localiza no extremo oposto da mistificação (astúcia, engodo, esperteza ou logro).

A importância da influência se mostra em muitas situações históricas. Ela está na mobilização de energias e na definição de destinos coletivos por partidos políticos e movimentos sociais, bem como nas ideologias. As leis não são respeitadas porque não foram internalizadas pelos sujeitos, provocando, assim, a necessidade de sanções e repressões. Aquilo que inicialmente não se contraria enquanto influência, nem mesmo enquanto violência simbólica, assume então o caráter de vigilância e controle. Desse modo, o caminho do consentimento não é mais a influência, mas a ameaça. Mando e influência constituem capacidades de interferir no curso dos acontecimentos sociais, de agir sobre as relações sociais, de atuar sobre os interesses e as consciências dos sujeitos.

Enquanto a fonte específica da dimensão econômica é o trabalho, o que move a dimensão política é o mando, que aviva a dimensão simbólica da influência.



Mas como obter obediência dos agentes do ponto de vista estritamente econômico sem lançar mão do mando político ou da influência simbólica, mas do apelo ao cálculo racional, seja para saciar pequenos interesses individuais, seja para atender às demandas coletivas?

A dimensão das práticas sociais e demandas coletivas pode ser entendida pelo quadro 2, a seguir:

QUADRO 2 - DIMENSÃO DAS PRÁTICAS SOCIAIS E DEMANDAS COLETIVAS

DEMANDA COLETIVA	DIMENSÃO		
	Capacidade de Intervir	Meios de Controle	Obediência
Econômica (utilidades)	Trabalho (energia processadora)	Utilitários (satisfações pontuais)	Calculista (benefícios)
Política (simbólica)	Mando (força coatora)	Físicos (submissões de corpos)	Compulsória (vulnerabilidade)
Simbólica (consciência)	Influência (ascendência indutora)	Mentais (inculcações culturais)	Voluntária (consentimento)

FONTE: SOUR, Robert (1998)

Ao descrever a dimensão econômica, pode-se observar a natureza utilitária dos meios de controle econômico. As ofertas precisam ser sempre renovadas. As sanções econômicas sofrem desgaste com o tempo e exigem seguidas reedições, algumas com incrementos de valor para garantir sua eficácia. Na dimensão política meras exibições de força intimidam, inibem a resistência e submetem a vontade dos sujeitos sem necessidade de acionar dispositivos repressivos, embora muitas vezes o uso da força seja imprescindível para o exercício do mando. Na dimensão simbólica, a doutrinação faz com que as representações mentais sejam introjetadas pelos sujeitos, a ponto de estes as aceitarem como se fossem convicções próprias, e o mando intervém sem o exercício da força física

Os meios de controle político ou coercitivo remetem-nos basicamente às ameaças contra a integridade física dos sujeitos. Os incentivos morais, por sua vez, são meios de controle simbólicos, e estão ligados ao prestígio, ao reconhecimento ou à estima sociais, aos rituais de identificação e de integridade sociais. Se invertermos a equação, estes últimos funcionam como a face negativa das sanções culturais, ou seja:

o desprestígio, a desconsideração, a rejeição, a reprovação, o afastamento e o estigma.

As organizações conseguem atingir seus objetivos e manter a disciplina e a coesão internas por meio de controles variados e concomitantes. As contribuições materiais, as coerções físicas e as sanções morais são formas concretas assumidas pela coerção .

Nas relações de poder econômico, a agregação de valor depende da satisfação de necessidades; nas relações de poder político, a agregação de forças depende da satisfação de interesses; e nas relações de poder simbólico há agregação de conteúdo na legitimação das ordens e na satisfação das mútuas expectativas dos tomadores de decisão e dos seus cumpridores.

Revendo a literatura sobre o tema, Clegg (1979), Bacharach e Lawler (1982), Mintzberg (1983), Jermier, Knights e Nord (1994) observam que não se pode esquecer outra polarização – o olhar por dentro e o olhar por fora da organização afastam e aproximam diferentes perspectivas no estudo das organizações e do poder.

Quando nosso olhar é externo à organização, ficamos atentos ao jogo de poder entre as organizações, bem como entre estas e os consumidores, os cidadãos, os contribuintes e os sem-organização. Quando nosso olhar é de dentro da organização, evidenciamos o jogo dos atores sociais baseado em suas interpretações individuais, tendo, portanto, um caráter subjetivo.

Nos dois casos surge a tendência de reconhecer que as organizações vivem ordens politicamente negociadas, nas quais os atores sociais, os jogadores do poder estão sempre envolvidos em alguma forma de transação de interesses e, para tanto, formam coalizões que potencializam suas chances de sucesso (Vargas, 1997). Ressalte-se que a maioria dos estudos e pesquisas trata tais temas como se fossem estanques, sem se beneficiarem de suas interligações. Boa parte das pesquisas em comportamento organizacional é nitidamente psicológica ou sociológica (Staw, 1984), quase não havendo estudos que atentem para o ponto de vista da organização, de modo a integrar a estrutura e o fluxo do poder organizacional, seja por uma visão interna ou

externa. Mintzberg (1983) está entre os poucos autores que estudam de modo integrado o poder organizacional, considerando-o estratégico para a sobrevivência organizacional.

A visualização das configurações de poder permite uma compreensão integradora do exercício do poder organizacional, na medida em que possibilita sintetizar como se realizam os papéis dos atores sociais envolvidos nesta trama, por quais meios eles tentam realizar seus propósitos e que resultados pretendem, além de explicitar a estrutura e o fluxo do poder nas organizações. É essa visualização integradora do poder organizacional que marca a diferença da construção teórica de Mintzberg (1983) em relação a outras abordagens. Disto nos ocuparemos mais adiante, no segundo capítulo desta dissertação.

Vale frisar, porém, que o poder exige empenho e energia, habilidades específicas (habilidade política, conhecimentos), e pelo menos uma base ou fonte para sua constituição e exercício. Há, entretanto, diferentes nuances quanto às bases ou fontes de poder indicadas por French e Raven (1959), as quais são consideradas pelas diversas concepções teóricas: recompensa, coerção, conhecimento especializado, legitimidade e poder referencial.

O poder de recompensa e o de coerção são usados formalmente por quem tem prerrogativas legais e, informalmente, por quem controla o que for crítico para a organização – recursos, habilidades técnicas ou conhecimentos –, fornecendo-os ou negando-os aos outros. O poder do conhecimento especializado corresponde ao domínio de habilidades e conhecimentos críticos. Atualmente este tem tido um papel importante na relação de poder, dado que vivemos numa era em que se valoriza sobremaneira o conhecimento. O poder de legitimidade se constitui a partir das próprias prerrogativas legais (ou normativas) sancionadas pela organização e atribuídas a determinados atores.

Por último, o poder referencial depende da habilidade política de usar bases e recursos informais – legalmente não reconhecidos – que incluem a capacidade de convencer aqueles que controlam bases formais de poder e o talento de formar

alianças. O poder de natureza informal é mais impessoal e se associa à admiração, ao respeito e ao carisma que distinguem alguns influenciadores. Estes atores podem estar no interior da organização ou não. Os atores internos são empregados que usam sua voz e estão encarregados de decidir e agir regularmente, de modo a conseguir os resultados almejados pela organização, podendo ser tipificados conforme o papel que desempenham. Pode-se entender a cultura organizacional como virtual, impessoal, mas que parece ter vida real no conjunto dinâmico de crenças e valores compartilhados pelo atores internos da organização, como se poderá observar nos sistemas de influência interna à organização definidos a seguir.

## 1.2 OS SISTEMAS DE INFLUÊNCIA INTERNOS À ORGANIZAÇÃO

- a) **Sistema de influência de autoridade** - Forma-se dos subsistemas de controle pessoal e de controle burocrático. Separa os influenciadores entre superiores e subordinados; canaliza o poder legítimo e de autoridade que ordena e comanda pessoalmente ou estabelece; e mantém planos, rotinas de tarefas, padrões de atuação e comportamentos a serem burocraticamente seguidos.
- b) **Sistema de influência de especialistas** - Diferencia os influenciadores com base nos conhecimentos e habilidades críticas e é tão mais poderoso quanto mais complexo for o processo produtivo da organização. Os especialistas, de um modo geral, se opõem aos controles administrativos formais, são mais autônomos em relação aos controles das autoridades, mais independentes da ideologia da organização e mostram-se defensores de credos profissionais.
- c) **Sistema de influência de ideologia** - Baseia-se em tradições, crenças e mitos. Entrelaça todo o conjunto dos influenciadores internos como membros equivalentes de uma unidade coesiva, buscando estabelecer identificação, lealdade e cooperação.

d) **Sistema de influência política** - Atravessa os demais sistemas de influência e transforma a todos – influenciadores e influenciados – em atores. Desse modo, viabiliza o deslocamento do poder legítimo, em função das falhas inevitáveis no funcionamento da estrutura organizacional, na operacionalização de objetivos e na satisfação de necessidades individuais. O sistema político está ao alcance de todos os atores sociais, além de funcionar como válvula de escape para compensar os eventuais absolutismos que possam surgir dos outros sistemas, quando um deles prevalece.

Conforme Silva (1999), os cinco sistemas de influência atuam simultaneamente, como num concerto sinfônico, em que um ou outro pode ter a oportunidade de um solo e, então, se destaca em relação aos demais.

Os sistemas de influência diferenciam os tipos de influenciadores e permitem classificar o conjunto das alianças ou grupos dos diferentes influenciadores, conforme a configuração de cada sistema. A partir do estudo desses influenciadores, Mintzberg (1983) desenvolveu a formulação de seis configurações de poder, como se verá a seguir.

A **configuração de poder instrumental** aplica-se a uma organização que serve a um influenciador externo e, ao mesmo tempo, focaliza-se em objetivos claros e operacionais. Esse influenciador tem uma prerrogativa legal ou controla algo crítico de que depende a organização. Os controles de tipo burocrático são mais efetivos para que esse tipo de configuração realize as metas operacionais, sejam quais forem, determinadas pelos influenciadores externos. O sistema técnico produtivo é simples ou padronizado de modo a empregar trabalho com pouca exigência de qualificação. Os sujeitos que trabalham na organização se empenham em função de um sistema impessoal de compensação e vantagens.

A **configuração de poder sistema fechado**, assim como a configuração de poder instrumental, caracteriza-se por um controle do tipo burocrático e um sistema

técnico produtivo simples, estável ou padronizado de modo a empregar trabalho com pouca exigência de qualificação. As organizações com essa configuração são mais amadurecidas e cuidam principalmente de sua sobrevivência. As pessoas que trabalham numa organização nessas condições já desenvolveram alguma forma confortável de corporativismo.

A **configuração de poder autocrática** é marcada pelo controle personalizado na figura do principal dirigente, que dispensa a burocracia e não oferece espaço para jogos políticos. As pessoas que se encontram numa organização com essa configuração são leais ao chefe, prevalecendo o preceito “manda quem pode e obedece quem tem juízo”. Esse tipo de configuração de poder compreende um vasto número de organizações, que por vezes empenham-se na realização das metas desejadas pelo chefe. Nessas condições, as autocracias seriam pequenas organizações com pouca visibilidade externa, de modo a permitir um controle personalizado. Incluem-se nesta configuração as organizações jovens ou aquelas antigas ainda dirigidas por seus fundadores, àquelas que funcionam em ambientes simples e dinâmicos e as que têm líderes muito fortes. É preciso incluir nesta configuração, ainda, as organizações que estão enfrentando severas crises.

A **configuração de poder missionária** é caracterizada pelo fato de os membros compartilharem das mesmas crenças e valores. Os sujeitos envolvem-se ou são doutrinados, de modo a se alinharem em direção ao que precisa ser feito sem a necessidade de controles burocráticos, pois se integram numa mesma ideologia e por suas metas individuais. A organização tem uma história – normalmente a experiência de um líder carismático no seu surgimento e que marcou a organização. Sua missão é clara, atrativa para os seus membros e os induz ao voluntariado. Nessas condições, a organização funciona com um sistema técnico simples e de pequena abrangência.

A **configuração de poder meritocrática** assegura sua potência na especialização e se sustenta no seu corpo de especialistas, a coalizão interna profissional. Não faltam, porém, disputas e jogos políticos internos, especialmente se

se reúnem diferentes tipos de especialistas envolvidos em diferentes projetos ou atividades estratégicas. A lealdade dos especialistas é voltada mais à sua especialidade ou imagem profissional do que à organização.

A **configuração de poder arena política** é, em geral, transitória e surge para resolver crises ou distorções geradas pelas outras configurações. Contribui para que a organização encontre seu rumo ou se adapte a uma impactante mudança de contexto externo, político, econômico ou tecnológico, diante da qual a organização não conseguiu respostas. Nesse contexto o confronto político se mostra mais intenso, as vozes se extremam, as saídas são freqüentes e a lealdade é ausente. Nos piores casos, não se chega a nenhum resultado e gasta-se toda a energia nas disputas e barganhas. Na melhor das hipóteses, mantém-se as aparências, atende-se primeiramente ao que for obrigatório à sobrevivência das organizações e, depois, às metas pessoais. A arena política pode surgir também em meio a um vácuo de poder ou de focalização, para que a organização "acorde" ou se refocalize.

O conjunto das configurações de poder oferece um modelo referencial para a compreensão da dinâmica do poder organizacional, com seus sistemas de influência e coalizões de influenciadores, externos e internos à organização, envolvidos nos jogos de poder por interesses e resultados.

Visando à aplicação desse referencial ao estudo de uma organização que passa por um processo de transformação, é necessário esclarecer ainda como acontecem as transações nesse modelo de configuração de poder. Vale ressaltar que essas configurações representam tipos puros, idealizados, e que na realidade há um convívio dessas configurações e de suas características numa mesma organização. Contudo, a conceituação das várias configurações é de grande valia para se compreender as mudanças nas relações de poder organizacional.

Ao visualizar a vida de uma organização como um ciclo com início, meio e fim, ou com reinício numa situação distinta da inicial, quando se daria um novo ciclo, seria possível associar a cada um desses momentos uma configuração mais

característica, conforme a natureza da organização focalizada, como propõe Mintzberg (1983). O autor considera que o ambiente de uma organização ou suas condições externas pode mudar inesperadamente. Influenciadores podem entrar ou sair da organização, a tecnologia pode surpreender, enfim, tudo pode ocorrer. Desta forma, enfatiza-se o aspecto dinâmico e sistêmico das organizações.

Segundo Mendes (1998), essas seis configurações de poder seriam as mais comuns e representariam as possibilidades predominantes de combinação entre os diversos elementos. Como decorrência de mudanças de maior peso no macrocontexto, elas podem transformar-se internamente e, num processo dinâmico, ser substituídas por outras, resultando num modelo de estágio de desenvolvimento. Assim, como num contínuo que vai da configuração de poder autocrática, passando por uma configuração de poder instrumental ou missionária até a configuração de poder meritocrática ou sistema fechado – estas duas últimas configurações em fase de maturidade –, as organizações vivem seu processo de transformação. Elas nascem, crescem, amadurecem e morrem. Podem, no entanto, renascer.

Mintzberg adota, para seu estudo sobre poder organizacional, a perspectiva sistêmica, mas não explora os elementos subjetivos, que se pretende introduzir neste estudo, quando se busca entender os aspectos específicos dos sujeitos da organização, ou seja, como os sujeitos vivem a interação entre o particular e o social, o individual e o coletivo, o que implica considerar a realidade psíquica e organizacional como entidades integradas.<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup>Neste texto, o termo 'sujeito' representa o indivíduo ator e autor de sua história; quando se fala de atores sociais faz-se referência a sujeitos.



## 2 SOBRE O PODER

No dia-a-dia, deparamo-nos com várias situações em que as configurações de poder e suas formas saltam aos nossos olhos. Nas casas, no trabalho, nos estabelecimentos de ensino, nas ruas, as pessoas estão, todo o tempo, sendo instigadas a observar como o comportamento humano se apresenta, condicionando as atitudes, pensamentos e reflexões dos indivíduos. Ou se tem as organizações, sejam elas públicas ou privadas, que utilizam sua maestria com poder focado em propósitos, gerando transformações na vida social. Tais transformações criam novas estruturas e processos compartilhados, aos quais se ajustam os indivíduos e as organizações neles envolvidas.

Entretanto, algumas perguntas se fazem presentes: De onde vem o poder? O que determina a capacidade de influência que uma pessoa possui sobre outra? Como uma organização influencia o comportamento de tantas outras? Encontrar as respostas a essas questões exige que se pense o poder e suas configurações como manifestação deste nas organizações de trabalho.

### 2.1 OS VÁRIOS CONCEITOS DE PODER

Definir poder pode ser algo tão simples quanto beber água, ou tão complexo quanto descobrir quantas vezes os fractais adotam formas idênticas para a definição de uma situação previsível. Tal dicotomia ocorre porque o poder é passível de ser relacionado, em várias situações, a conceitos como influência e autoridade.

Bacharach e Lawler (1982) ressaltam os vários pontos de contraste entre poder, autoridade e influência, conforme demonstrado no quadro 3.

Pfeffer (1981) sugere que o poder é a habilidade que um indivíduo social possui para vencer resistências e alcançar certos objetivos ou resultados. Cangemi (1992), por sua vez, o define como a capacidade que cada sujeito tem de seduzir outros, bem como de fazer com que estes se movam impulsionados por ordens.

Refere-se, também, à capacidade de persuadir ou encorajar outros sujeitos a alcançarem resultados específicos ou a adotarem comportamentos estandardizados.

QUADRO 3 - DIFERENÇAS ENTRE PODER DE AUTORIDADE E DE INFLUÊNCIA

<b>AUTORIDADE</b>	<b>INFLUÊNCIA</b>
Aspecto estático e estrutural do poder nas organizações.	Elemento dinâmico e tático.
Trata-se do aspecto formal do poder.	Trata-se do aspecto informal do poder.
Direito formalmente sancionado de tomar decisão.	Não sancionada pela organização e, dessa forma, não diz respeito aos direitos organizacionais.
Implica submissão involuntária por parte de subordinados.	Implica submissão voluntária e não necessariamente envolve uma relação de superior – subordinado.
O fluxo de autoridade é unidirecional e flui de cima para baixo.	É multidirecional e pode partir de baixo para cima, de cima para baixo ou horizontalmente.
É puramente estrutural.	Pode se estabelecer por característica pessoal, habilidade técnica ou oportunidade.
É circunscrita, isto é, o domínio, o escopo e a legitimidade do poder são específicos e claramente delimitados.	Não é circunscrita, isto é, o seu domínio, escopo e legitimidade são tipicamente ambíguos .

FONTE : BACHARACH e LAWLER ( 1982)

Krausz (1986), focando sujeitos, argumenta que poder é a habilidade de um sujeito em influenciar as ações de outros sujeitos ou grupos, enquanto Verderber e Verderber (1992) descrevem poder social como o indutor potencial na mudança de atitudes, crenças e comportamentos de outros sujeitos.

Weber (1947) define poder como a probabilidade de um sujeito exercer sua vontade a despeito de qualquer resistência.

Para Etzioni (1978), trata-se da habilidade de um sujeito em induzir ou influenciar outro a seguir suas diretivas e as normas que as suportam.

Bierstedt (1950) conceitua poder como a capacidade de aplicar sanções de forma coercitiva sobre os sujeitos, diferentemente de Dahl (1957), para quem este é uma força de influência de um sujeito sobre outro, caracterizando uma relação de causa e efeito.

Para McClelland (1975), o poder é uma habilidade adquirida e usada para o alcance de resultados, enquanto Mechanic (1962) sugere que ele resulta do acesso a informações e recursos e do controle sobre sujeitos, que surgem da posição que os sujeitos ocupam nas organizações.

Wrong (1968), baseado na concepção de poder de Weber (1947), afirma que sujeitos ou grupos são capazes de controlar todos os recursos ao seu alcance, exercendo influência em determinadas situações, ao passo que em outros momentos não o fazem.

Wildavsky (1987) propõe que o poder relaciona-se com a capacidade de fazer com que outros realizem as ações, não somente porque estes desejam que isso ocorra mas também porque isso faz com que se realizem em termos de suas necessidades e desejos.

Sob o ponto de vista de Lasswell e Kaplan (1950), o poder pode ser visto como a participação dos sujeitos na tomada de decisões, apresentando-se como o exercício da influência ou a forma de agir que afeta direta ou indiretamente políticas e práticas exercidas *por e sobre* outros sujeitos.

Mintzberg (1983), por sua vez, o define simplesmente como a capacidade de afetar resultados organizacionais.

Tomando por base essas concepções, o poder pode ser entendido como a capacidade que um sujeito possui para influenciar a conduta e o comportamento de outro, de maneira que, sem o apoio desta, nada realizaria. Ou seja, o poder, para ser exercido, necessita de uma relação causa-efeito entre, no mínimo, dois sujeitos, gerando um resultado que afeta ambos, provocando mudanças. Este mesmo comentário se aplica às organizações e aos demais sistemas vivos.

## 2.2 FONTES, FORMAS E BASES DE PODER

Por via de regra, quando se analisa o contexto organizacional, nota-se que o poder aumenta ou diminui dependendo da existência, ou não, de vários fatores. Kanter

(1979) sugere que, numa organização, o poder é gerado ou subtraído de acordo com os fatores descritos nos quadros 4 e 5, a seguir:

QUADRO 4 - MATRIZ DE PODER DE KANTER, DE ACORDO COM A INTENSIDADE DE GERAÇÃO DE PODER

GERAÇÃO DE PODER	INTENSIDADE DO FATOR GERADOR DE PODER	INTENSIDADE DO FATOR GERADOR DE PODER
Regras inerentes ao cargo	Pouca	Muita
Predecessores no cargo	Pouca	Muita
Rotinas estabelecidas	Pouca	Muita
Variedade das tarefas	Alta	Baixa
Recompensa por confiabilidade / previsibilidade	Pouca	Muita
Recompensa por desempenho incomum / inovação	Muita	Pouca
Flexibilidade no uso de indivíduos	Alta	Baixa
Aprovações necessárias para decisões não rotineiras	Pouca	Muita
Localização física	Central	Distante
Visibilidade das atividades do cargo	Alta	Baixa

FONTE: Matriz de Kanter (1979)

QUADRO 5 - MATRIZ DE PODER DE KANTER, DE ACORDO COM OS FATORES DE GERAÇÃO DE PODER

FATORES	GERAÇÃO DE PODER QUANDO O FATOR É...	SUBTRAÇÃO DE PODER QUANDO O FATOR É...
Relação entre as tarefas e as atuais áreas de problemas	Central	Periférico
Foco das tarefas	Fora da área	Dentro da área
Contatos interpessoais no cargo	Muitos	Poucos
Contatos com executivos seniores	Alto	Baixo
Participação em programas, conferências e reuniões	Alto	Baixo
Participação em força-tarefa para solução de problemas	Alto	Baixo
Perspectivas de progresso dos subordinados	Muitos	Poucos

FONTE: Matriz de Kanter (1979)

Tais fatores, quando analisados sob a ótica organizacional, foco deste estudo, levantam algumas questões: até onde um profissional é capaz de conseguir uma colocação favorável para um outro profissional talentoso em sua equipe de trabalho; ou aprovação para despesas acima do orçamento definido para seu trabalho; aumentos de salário para a sua equipe acima da média da empresa; a inclusão de itens na pauta de reuniões estratégicas; acesso rápido a tomadores de decisão da alta direção da empresa; acesso regular e freqüente a tomadores de decisão da alta direção da empresa; ou de conseguir, com antecedência, informações sobre decisões e mudanças das políticas organizacionais; ou, ainda, de interceder favoravelmente por alguém com

problemas na organização?

Esses questionamentos nos fazem pensar que ações e intervenções desse tipo somente podem ocorrer quando se detém alguma forma de influenciar destinos e resultados. Esta forma denomina-se bases do poder.

French e Raven (1959) propõem a existência de cinco bases de poder, comentadas a seguir:

- a) **Poder coercitivo** – é definido pelos sujeitos como aquele emergente do receio que os sujeitos sentem de gerar resultados negativos oriundos da não realização de concordâncias nas relações entre os sujeitos. Ou seja, as pessoas que não detêm nenhuma forma de poder se abstêm de compartilhar os pensamentos, desejos, idéias, pelo receio de sanções como críticas e discriminações, e mesmo de mudança da situação de conforto em que se encontram.
- b) **Poder de recompensa** – diferentemente do poder coercitivo, origina-se da vontade dos sujeitos de gerar resultados positivos advindos da realização de concordâncias nas relações entre os sujeitos. Assim, realizar ações convergentes com as que são requeridas proporciona situações de conforto para os sujeitos, bem como reconhecimento e incentivo.
- c) **Poder legítimo** – segundo French e Raven, representa o poder que o sujeito recebe em decorrência de sua posição na hierarquia formal de uma organização, gerando a aceitação, pelos diversos sujeitos, da autoridade que lhe foi conferida.
- d) **Poder de competência** – diz respeito à influência exercida pelos sujeitos em função de sua especialização, conjunto de competências, habilidades especiais ou conhecimentos adquiridos ao longo do desempenho de suas atividades e vivências na sociedade.
- e) **Poder de referência** – trata-se do carisma que o sujeito possui, levando à influência deste sobre os outros e gerando mudanças.

Complementando as bases propostas por French e Raven (1959), Etzioni (1961) propõe uma distinção entre *o que* de fato é poder e *como* este é exercido em nível das organizações. O primeiro é caracterizado como as bases que utilizamos para gerar as mudanças (poder coercitivo, poder remunerativo e poder normativo), e o *como* significa as fontes que os sujeitos utilizam para chegar às bases do poder.

Bacharach e Lawler (1982), aprimorando o trabalho de Etzioni (1961), propõem a existência de mais uma base de poder, denominada de acesso à informação ou conhecimento especializado, bem como quatro fontes de poder, a seguir caracterizadas:

- a) Características individuais – inclui habilidade verbal, capacidade de argumentação e negociação, carisma, atributos físicos, dentre outras;
- b) Conhecimento especializado – participação em cursos formais e treinamentos, vivências, experiências, exercício de cargos, etc.;
- c) Posição na estrutura – recursos coercitivos, acesso a informações, manipulação de símbolos, mobilização para o comprometimento, entre outras capacidades;
- d) Oportunidade – baseia-se no posicionamento dos sujeitos na estrutura informal, nas informações obtidas e no uso que faz delas, no papel que ocupa em processos de negócios, entre outros.

Donnellon (1993), partindo das fontes de poder anteriormente citadas, sugere nova caracterização dessas fontes, descrita a seguir, tomando como referência a **posição do sujeito** na organização, englobando os aspectos relacionados com os seguintes fatores:

**Criticalidade** – o grau de dependência dos sujeitos é mais ou menos crítico em função da frequência com que o seu ocupante é demandado, de quantas pessoas precisa para o seu trabalho, de quantas posições similares existem na organização e da importância do seu papel no processo de trabalho.

**Relevância** – relação do sujeito com as prioridades mais altas e estratégicas da organização.

**Visibilidade** – diz respeito ao grau de desempenho e de contribuição da posição do sujeito para os resultados da organização, avaliados por sujeitos poderosos no interior da organização.

**Flexibilidade** – margem de autonomia, delegação e desconcentração de autoridade que uma posição oferece ao seu detentor.

**Recursos** – trata-se da disponibilidade de equipamentos para o trabalho, infra-estrutura, orçamento, sujeitos enquanto recursos, dentre outros.

**Informação** – acesso a documentos e assuntos destinados a poucos grupos na organização.

**Especialização** – conhecimentos específicos advindos de instrução superior ou de experiências de trabalho.

**Desempenho** – um histórico de alto desempenho pode ser uma fonte de poder para sujeitos experientes, dado que obtêm, com isto, o consentimento das organizações para traçarem o próprio futuro, além de melhorar a reputação dos sujeitos junto a seus pares, possibilitando novas relações de trabalho e fontes de poder.

**Atração individual** – inclui a personalidade e o comportamento amáveis traduzidos por atitudes honestas, disposição para oferecer apoio, excelência, sintonia de valores e interesses e disposição para sustentar os custos das relações.

Para entender a dinâmica do poder, tendo como referência as definições anteriormente descritas, é necessário definir os tipos de poder. Donnellon (1993), quando da descrição das fontes de poder, identificou dois **tipos de poder**: o **formal**, baseado na posição que os sujeitos ocupam nas organizações, e o **informal**, que tem como referencial geral as características individuais. Entretanto, para entender bem a dinâmica dessa tipologia, o autor sugere a compreensão do que seja **poder legítimo** e

**poder ilegítimo.**

A legitimidade do poder de um sujeito origina-se de dois fatores: a qualificação adequada e a legitimidade no processo de escolha. O poder ilegítimo, diferentemente, decorre da não aceitação do sujeito que está no poder, dado que este poder normalmente decorre de uma trama política, não legitimada pelos demais atores da organização.

Cohen (1989) sugere que existem mais subdivisões dos tipos de poder, a saber: formal-legítimo, formal-ilegítimo, informal-legítimo e informal-ilegítimo.

O **poder formal-legítimo** é aquele atribuído pelas organizações aos sujeitos e considerado como adequado à percepção dos outros sujeitos. Já o **poder formal-ilegítimo** se aplica ao caso em que um sujeito recebe o poder da organização porém não é reconhecido pelos outros sujeitos em face do processo de escolha.

O **poder informal-legítimo** é aquele que, embora não concedido formalmente pelas organizações ao sujeito, é reconhecido pelos demais em face das características daquele que exerce o poder. O **poder informal-ilegítimo** caracteriza-se pelo fato de não ser concedido pela organização e não ser considerado adequado pelos sujeitos sobre os quais é exercido.

Retornando às bases de poder, Mintzberg (1983) identificou a existência de cinco bases, relacionadas com: disponibilidade de recursos, habilidade técnica, corpo de conhecimentos, prerrogativas legais e acesso às bases de poder citadas anteriormente.

Segundo o autor, possuir bases de poder não é o suficiente para gerar resultados. O sujeito detentor do poder deve agir de forma a influenciar outros despendendo energia e usando as bases de poder de forma inteligente e com grande habilidade política.

### 2.3 O PODER NA PERSPECTIVA DE MINTZBERG

Para Mintzberg (1983), o comportamento organizacional expressa um jogo



de poder, em que vários sujeitos, ou jogadores, buscam controlar as decisões e as ações das organizações. Segundo esse autor, a organização nasce quando um grupo inicial de influenciadores se une numa missão comum. Outros influenciadores são subseqüentemente atraídos pela organização como veículos para satisfazer algumas necessidades. Dado que as necessidades dos influenciadores variam, cada jogador tenta usar o seu nível de poder – meios ou sistemas de influência – para controlar as decisões e ações. A forma como conseguem fazer isso determina o tipo de configuração organizacional que aí emerge.

Para entender o comportamento de uma organização é preciso, assim, identificar os tipos de influenciadores que estão presentes, quais necessidades da organização cada um pretende atender e os elementos que habilitam cada um a exercer o poder para atender a essas necessidades.

Mintzberg (1983) identifica dois tipos de influenciadores – os externos e os internos. Os sujeitos que não são empregados das organizações, mas que usam suas bases de influência procurando afetar o comportamento dos empregados são denominados de influenciadores externos, formando o grupo de coalizão externa. O autor inclui aí os proprietários (acionistas), sócios, associados, fornecedores, clientes, parceiros, competidores, as associações de empregados e os vários públicos que cercam todos eles. Os influenciadores internos, por sua vez, são os empregados da organização que possuem voz ativa, ou seja, são sujeitos encarregados de tomar decisões e executar ações em uma base regular ou permanente. São os gerentes de linha, os operadores, os analistas da tecnoestrutura e o *staff* de suporte, entre outros, formando o grupo de coalizão interna.

Na coalizão externa os indivíduos da organização recebem várias formas de influência (normas sociais, restrições legais, campanhas de pressão, controle direto e admissão de membros nos conselhos) visando afetar os resultados organizacionais através dos influenciadores internos, assumindo três tipos básicos de influência: dominadora, passiva e dividida.

Quando um único jogador (indivíduo ou grupo específico) exerce o poder de forma direta sobre as organizações, dada a inexistência de outros jogadores externos, encontramos a coalizão externa dominadora. Exemplos comuns são os conselhos de acionistas, associações profissionais e diretorias executivas. Diferentemente da coalizão externa dominadora, a coalizão externa passiva ocorre quando vários jogadores deixam de exercer o seu poder, permitindo que a coalizão interna se politize e o assuma. Já a coalizão externa dividida decorre da incapacidade dos jogadores em realizar a convergência de interesses, permitindo que o poder se disperse e seja dividido em grupos, dificultando o controle e a influência de resultados.

Mintzberg faz a ressalva de que, seja qual for o tipo de coalizão externa que esteja atuando, é através dos esforços da coalizão interna que a organização funciona e estabelece os seus objetivos. Ela pode ser comparada ao coração, ao centro do sistema do poder organizacional.

Quando se analisam as organizações, depara-se com o fato de que o poder organizacional surge no momento em que estas são delineadas e todas as interações são previamente definidas. Entretanto, a partir do momento em que este desenho começa a ser colocado em prática, surgem os problemas de controle de resultados e o foco se volta para o que é crítico e prioritário, como o relacionamento destrutivo entre as diversas unidades organizacionais, dentre outros, motivados pelas aspirações dos diversos jogadores, que utilizam quatro sistemas básicos de influência, assim caracterizados por Mintzberg: sistema de autoridade, de ideologia, de especialistas e político. A forma pela qual cada um desses sistemas é empregado nas organizações determina a característica básica da coalizão interna. Eles são comentados a seguir:

- a) **Sistema de autoridade** – É caracterizado pela capacidade de convergência entre as metas das pessoas e as metas organizacionais, bem como do desenho da superestrutura e do estabelecimento do sistema de recompensas. Para que isso ocorra, o exercício da autoridade se faz pelo sistema de controle individual (ordens diretas, estabelecimento de

premissas, supervisão das decisões e alocação de recursos) e pelo sistema de controle burocrático (padronização do conteúdo do trabalho através da formalização do comportamento e padronização de resultados através do sistema de planejamento e controle).

O desenho da organização, apesar de representar a intenção visível de mantê-la como um sistema perfeitamente regulado e de entrosamento total e racional entre os jogadores, não garante a integração das metas em função da falta de clareza e da resistência dos jogadores da coalizão interna. Para que haja uma sustentação no campo do poder para essa ação, a organização compra, de seus funcionários, tempo, força de trabalho e dedicação, buscando uma conformidade total.

- b) **Sistema de ideologia** – A ideologia se define como um sistema de crenças sobre a organização, que é compartilhado e aceito pelos seus membros, criando um campo de sustentação que o difere das demais organizações. Seu significado remete a um jogador de natureza ostensivamente inanimada, que caracteriza um estilo próprio, a cultura e o caráter organizacionais.

A construção da ideologia ocorre em três estágios: formação das raízes de uma ideologia voltada à missão da organização; desenvolvimento da ideologia através de tradições e saga; e reforço da ideologia através da identificação dos jogadores, podendo ser uma identificação natural, seletiva, evocada e calculada.

O grau de ideologização varia entre as organizações, em face da natureza destas, e permite a redução do emprego de meios de controle mais rígidos, contribuindo para uma distribuição mais ampla do poder entre os jogadores internos.

- c) **Sistema de especialistas** – É utilizado pelos jogadores que possuem capacidades específicas ou elevado nível de especialização, sem os quais

as organizações não conseguiriam alcançar os resultados esperados. Este sistema faz com que o poder interno seja distribuído de forma diferenciada, em função do talento e das capacidades dos sujeitos, permitindo o deslocamento das decisões da estrutura formal para a mão desses “fazedores de opinião”, bem como a libertação da influência da autoridade e da ideologia.

- d) **Sistema político** – Surge quando ocorrem problemas nos demais sistemas, ou quando estes não satisfazem às necessidades dos influenciadores. É utilizado pelos jogadores internos para subverter, resistir ou mesmo causar rupturas em outros sistemas de influência, de forma que esses alcancem seus objetivos individuais. As razões básicas para o deslocamento do poder legítimo são: distorções nos objetivos, subotimização, inversão meios-fins, grupos de pressão, ligações diretas com influenciadores externos e necessidades intrínsecas dos empregados. Os vetores básicos utilizados pelos jogadores para fazer o deslocamento do poder são: vontade e habilidade, acesso a informação privilegiada, acesso privilegiado aos influentes e potencial para explorar os sistemas de influência legítimos.

Quando as razões básicas e os vetores são colocados juntos, observa-se uma série de jogos, dentre os quais destacam-se os de resistência à autoridade, construção das bases de poder e influência nas mudanças organizacionais.

Como em todo sistema vivo, os sistemas de influência da coalizão interna atuam em conjunto, ao mesmo tempo em que se moldam em razão das peculiaridades e características das organizações, de suas unidades e dos diversos grupos de sujeitos que nelas atuam. Esta dinâmica organizacional contribui para o surgimento de cinco tipos de coalizão interna, descritos a seguir, os quais espelham as características dos grupos

de poder:

- **Coalizão interna personalizada** – O controle individual do sistema de autoridade é predominante nas organizações, através do poder de mando. Os sistemas político, de especialistas e burocrático são fracos, ao passo que o sistema ideológico apóia o sujeito que manda. A simplicidade da dinâmica organizacional permite a centralização horizontal e vertical para a tomada de decisões. Esta coalizão é característica de organizações pequenas e jovens.
- **Coalizão interna burocrática** – Aqui, o controle burocrático do sistema de autoridade é predominante. Os sistemas ideológico e de especialistas são fracos. O controle individual pode ser usado nos níveis mais altos e o sistema político surge como forma de resistência branda e também de correção de deficiências. A dinâmica organizacional contribui para a centralização vertical das decisões, com limitada e seletiva descentralização horizontal no alto da hierarquia. Esta forma surge nos sistemas de produção em massa, como nos grandes bancos.
- **Coalizão interna ideológica** – Nesta forma de coalizão o sistema ideológico predomina. Os sistemas de autoridade, político e de especialistas são fracos. A dinâmica organizacional permite uma maior descentralização das decisões, reduzindo os conflitos internos. Tal coalizão é típica dos movimentos religiosos.
- **Coalizão interna profissional** – O que se observa nesta forma é o predomínio do sistema de especialistas, mostrando-se fracos os sistemas ideológico e de autoridade. O sistema político permanece com força secundária, emergindo em zonas de conflito ou em momentos de mudança. A coalizão interna profissional pode ser identificada como burocracia profissional ou federação (quando ocorre a descentralização

horizontal e vertical da tomada de decisão, permitindo o trabalho individual das pessoas junto aos clientes, como ocorre nas universidades e empresas de consultoria) e adhocracia (quando ocorre a descentralização seletiva horizontal e vertical, permitindo às pessoas o trabalho em equipe, como se dá nas indústrias de cinema, eletrônica e aeroespacial). Este tipo de coalizão é peculiar a organizações cuja dinâmica de trabalho reflete ações de elevado grau de complexidade, fazendo com que, diante de um ambiente estável, a burocracia profissional seja predominante, passando para a adhocracia quando o ambiente fica instável.

- **Coalizão interna politizada** – Neste tipo de coalizão o sistema político predomina sobre os demais, contribuindo para o surgimento de muitos jogos de poder, conflitos e ações antagônicas dos sujeitos. Não existe uma linha lógica na distribuição do poder, permitindo a passagem da centralização para a difusão da tomada de decisão. A dinâmica da organização é pautada por incertezas e ambigüidades, tornando o ambiente muito instável ante as diversas transições que ocorrem e afetam as instituições.

Além dos quatro sistemas citados anteriormente, Mintzberg (1983) apresenta o sistema de metas, que se mostra como condicionante tecnológico básico para a sobrevivência, eficiência, controle e evolução das organizações, uma vez que promove um “amálgama” entre a intencionalidade (metas ideológicas) e a necessidade de operacionalizar resultados que satisfaçam a todos os jogadores. Os sistemas de metas e de poder, com exceção do sistema político, são responsáveis pela dinâmica das organizações, através da busca constante de estabilidade, ao mesmo tempo que estabelecem limites e possibilidades para a efetivação de mudanças.

As configurações de poder descritas por Mintzberg (1983) sintetizam as combinações de todos os elementos anteriormente apresentados: influenciadores das

coalizões externa e interna, os meios e sistemas de influência de que se utilizam, os vários tipos de coalizão que formam e os sistemas de metas que daí resultam (quadro 6). São, ao todo, como veremos, seis configurações de poder: instrumento, sistema fechado, autocrática, missionária, meritocrática e arena política.

QUADRO 6 - RELAÇÕES, COALIZÕES E CONFIGURAÇÕES DE PODER

COALIZÃO EXTERNA	COALIZÃO INTERNA	CONFIGURAÇÃO DE PODER
Dominadora	Burocrática	Instrumento
Passiva	Burocrática	Sistema fechado
Passiva	Personalizada	Autocrática
Passiva	Ideológica	Missionária
Passiva	Profissional	Meritocrática
Dividida	Politizada	Arena política

FONTE: Mintzberg (1983)

Mintzberg (1983) assim descreve as configurações de poder:

- **Configuração de poder instrumento** – Caracteriza uma organização que serve a um influenciador externo (ou a um grupo convergente de interesses e valores) focado em objetivos e resultados organizacionais e operacionais claros. Esse influenciador possui prerrogativas legais ou o controle crítico de que depende a organização para a realização de seu papel econômico e social. As organizações que apresentam tal tipo de configuração desenvolvem controles burocráticos, dado que estes são efetivos para o alcance das metas e resultados desejados pelo influenciador externo. O sistema técnico produtivo é simples e ao mesmo tempo padronizado, permitindo a utilização de mão-de-obra pouco qualificada. As pessoas que trabalham em organizações desse tipo adotam um relacionamento impessoal com a organização, centrado exclusivamente em compensações e vantagens, impedindo o aparecimento de jogos políticos, o que de certa forma contribui para uma espécie de “calmaria organizacional”.
- **Configuração de poder sistema fechado** – Assim como a configuração instrumento, a configuração sistema fechado possui controles burocratizados e um sistema técnico produtivo simples, estável e padronizado, permitindo o emprego de trabalho com pouca exigência de qualificação. A diferença entre as duas configurações está no fato de que neste caso os influenciadores externos estão dispersos e desorganizados,



resultando numa ação de pressão pouco consistente na organização. A esta forma se denomina coalizão externa passiva. Em geral, as organizações com essa configuração são mais amadurecidas e estão cuidando, principalmente, de sua sobrevivência. As pessoas que trabalham em organizações deste tipo desenvolvem formas de corporativismo.

- **Configuração de poder autocrática** – Do mesmo modo que a configuração sistema fechado, a configuração de poder autocrática está envolvida com uma coalizão externa passiva. Contudo, seu controle é personalizado na figura do principal dirigente, que dispensa burocracias e não oferece espaço para jogos políticos. Encontra-se no comando aquele que é leal, e o dito popular “manda quem pode e obedece quem tem juízo” está presente em todas as ações. As organizações com tais características podem empenhar-se na realização de qualquer desafio organizacional desejado e requerido pelo patrão. Nessas condições, as autocracias seriam pequenas organizações, com pouca visibilidade externa, de modo a permitir um controle muito personalizado, sendo mais propensas a esta configuração de poder. Incluem-se aí as organizações jovens ou aquelas antigas ainda dirigidas por seus fundadores, que funcionam em ambientes simples e dinâmicos, com líderes muito fortes, e que estão enfrentando severas crises.
- **Configuração de poder missionária** – É aquela que busca constantemente influenciar a coalizão externa passiva e o seu ambiente, para o alcance de sua missão ou razão de ser. Os jogadores de organizações com tal configuração compartilham as mesmas crenças e valores, envolvem-se e são doutrinados de modo a alinharem seus ideais, ações e necessidades de reconhecimento na busca de resultados que perpetuem a organização. Os controles burocráticos cedem lugar para o

“acontecer coletivo”, uma vez que a integração das pessoas se dá com base na ideologia e nas metas de resultados. A organização possui uma história forte, de realizações e pioneirismo, vinculada à história de um líder carismático. A missão deste tipo de organização é clara, atrativa para os seus membros e os induz ao voluntariado. Nessas condições, funciona com um sistema técnico simples e o sujeito incorpora a missão organizacional como sendo sua.

- **Configuração de poder meritocrática** – Esta configuração caracteriza-se pela sua especialização e utiliza seu corpo de especialistas como base principal para o desenvolvimento de suas atividades (coalizão interna profissional). Neste tipo de organização não faltam disputas e jogos políticos internos, dado o envolvimento dos especialistas em diferentes projetos ou atividades estratégicas, buscando prestígio individual dentro da organização. A coalizão externa e suas pressões são habilmente neutralizadas pelos especialistas, uma vez que os jogadores externos dependem dos empregados para a realização das metas empresariais. A organização funciona com um sistema técnico complexo e não operacional, acessível apenas aos próprios especialistas. Estes são integrados ao trabalho por meio de treinamento intensivo, em geral anterior ao emprego ou obtido por contínua transferência de conhecimento ao longo do convívio com outros especialistas. A lealdade dos especialistas é mais individualizada. Há uma preocupação exagerada com sua especialidade, sem que o sujeito perceba o todo organizacional.
- **Configuração de poder arena política** – As organizações que possuem esta configuração vivem o constante conflito entre a coalizão externa e a interna. Nos casos em que há uma intensificação do conflito sem que este se resolva num curto espaço de tempo, a organização tende a se deteriorar e a deixar de existir. A configuração arena política caracteriza-se pela sua

transitoriedade, surgindo com vistas à resolução de crises ou distorções das outras configurações. Faz-se presente para que a organização encontre o seu rumo ou se adapte a uma mudança de contexto externo, político, econômico ou tecnológico, para o qual não conseguiu resposta. Nessas condições o jogo político parece mais intenso, as vozes se extremam, as saídas são freqüentes e a lealdade ausente. Nos piores casos, não se chega a resultado algum e gasta-se toda a energia nas disputas e barganhas. Na melhor das hipóteses, mantém-se as aparências, atende-se primeiramente ao que for obrigatório à sobrevivência da organização e, depois, às metas individuais. Esta configuração pode surgir, também, num vazio de poder ou de focalização para que a organização se reorganize.

Os sistemas de poder e metas das organizações são visualizados como um estado de equilíbrio dinâmico das organizações, com mudanças contínuas, que desestabilizam as configurações de poder através das alterações das condições naturais de suporte, desafios arbitrários, bem como por forças inerentes às próprias configurações. Mintzberg (1993) demonstra, em sua obra, as seguintes transições das configurações de poder nas organizações.

QUADRO 7 - TIPOS DE TRANSIÇÃO DE CONFIGURAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

DE	PARA	
	Instrumento	Sistema Fechado
Instrumento	Substituição de um influenciador dominante por outro.	Sucesso e crescimento levando à difusão da influência externa e dificuldade crescente de sobrevivência. Super regulação.
Sistema fechado	Aumento da dependência externa.	Estagnação levando à troca do líder como forma de renovação.
Autocrática	Precariedade ou estabilização, forçando a tomada ou transferência voluntária do poder. Estabilização do ambiente externo, levando à tomada do poder.	Afastamento do fundador ou do líder forte. Conclusão da renovação de um sistema fechado estagnado.
Meritocrática	Racionalização da especialidade ou transferência para a missão mais simples.	Racionalização da especialidade sem dependência externa; transferência para missão mais simples; sindicalização dos especialistas.
Arena política	Resolução de conflito da transição de autocracia para instrumento. Superpolitização; mudança no equilíbrio para uma aliança instável; resolução de conflitos em qualquer transição para instrumento.	Resolução de conflito de transição de missionária, instrumento ou autocrática para sistema fechado ou renovação. Superpolitização na presença de uma administração forte; balanço favorável na aliança instável; resolução de conflito em qualquer transição.

DE	PARA	
	Autocrática	Missionária
Instrumento	Tomada de poder e aparecimento de um líder forte.	Emergência, de ideologia atraindo a atenção dos líderes.
Sistema fechado	Aparecimento de uma liderança forte para efetuar a renovação necessária. Ocorrem crises, mas não derivadas da capacidade ou não de adaptação.	Estagnação, levando à troca do líder como forma de renovação.
Autocrática	Troca de líder por outro ( externo), com continuidade das condições da configuração autocrática.	Afastamento do líder carismático, seguido da institucionalização de suas crenças.
Missionária	Aparecimento de líder forte, capaz de suplantando a ideologia, gerando crise.	Emergência de ideologia atraindo atenção dos líderes.
Meritocrática	Aparecimento de um líder forte, capaz de conectar uma missão mais simples, gerando crise organizacional.  Renovação da organização politizada para salvar-se; super politização na presença de um líder astuto; balanço favorável em aliança instável; resolução de conflito em qualquer transição para a autocracia.	Emergência de ideologia, levando à adoção de uma missão mais simples.  Balanço favorável em aliança instável; resolução de conflito em qualquer transição para a missionária.

DE	PARA	
	Meritocrática	Arena Política
Instrumento	Mudança na tecnologia ou sistema técnico demandando especialistas.	Resistência do influenciador dominante frente aos desafios realizados por administradores ou outros jogadores.
Sistema fechado	Mudança na tecnologia ou sistema técnico demandando especialistas.	Acumulação e exploração de poder, gerando desafios externos e conflitos internos (organização politizada). Resistência dos desafios internos criados pelos administradores, principalmente da renovação, fazendo surgir a confrontação.
Autocrática	Estabilização da organização dos especialistas; mudança na tecnologia ou sistema técnico demandando especialistas.	Conflito sucessório interno favorecendo a ideologia, ao mesmo tempo em que tenta controlar a situação; resistência a desafios internos ou externos; tentativa de fazer funcionar uma liderança personalizada dividida.
Missionária	Introdução de diferenças de <i>status</i> por mudança na tecnologia, ou sistema técnico demandando especialistas.	Resistência de membros leais à destruição da ideologia.
Meritocrática	Troca do corpo de especialistas para renovar a organização; mudança da adocracia para burocracia profissional, permitindo a estabilização do ambiente.	Exploração do poder especializado, arrogância gerando desafios e conflitos; resistência à renovação ou a desafios impostos.
Arena política	Resolução de conflitos de transição da autocracia para meritocracia ou renovação da meritocracia; balanço favorável em aliança instável; resolução de conflito em qualquer transição para meritocracia.	Intensificação do conflito em incêndio em aliança instável; moderação da confrontação; difusão da confrontação.

FONTE: MINTZBERG (1983)

### 3 SOBRE SUBJETIVIDADE

A estrutura analítica para ações, em oposição aos acontecimentos, é enfatizada a partir da perspectiva proposta por Max Weber (1971), Paul Riccoeur (1986) e Jungen Habermas (1987). Riccoeur ressalta que toda atividade humana é social: “não que o papel de cada um não possa ser diferenciado daqueles dos outros, mas também porque nossos atos escapam de nós e têm efeito que não tínhamos previsto”. (1986, p.193). Mesmo que, numa primeira análise, uma ação pareça ser resultado da intervenção intencional de um sujeito, a ação fica separada desta e tem suas próprias conseqüências. Na verdade, a ação constitui um trabalho aberto, o que quer dizer que constitui um fenômeno cujo significado permanece em dúvida.

Para Riccoeur, a atribuição do significado à ação é resultado de três categorias de fatores:

- a) a ação é um sistema direcionado de comportamento que produz efeitos no mundo, e deveria ser analisada a partir desse ponto de vista;
- b) a ação se desenvolve simultaneamente dentro de uma estrutura social, no caso a organização estudada, produzindo um conjunto de convenções (valores, símbolos e regras) e, conseqüentemente, o seu significado também deveria ser analisado como produto desse nível de controle social;
- c) a maneira como os sujeitos se integram em uma rede de relações sociais os leva a significar suas ações com características únicas, as quais são traços do que ela oportuniza de si mesma aos outros.

A ação é a base da significação. De acordo com Piaget (1936), a elaboração do entendimento se origina principalmente da diferenciação progressiva de modalidades de interação entre o organismo e o mundo objetivo, e após a abstração o resultado é a internalização das propriedades lógicas dessa interação. Para Piaget, são as estruturas biológicas por si sós que tornam possível a construção de um mundo

objetivo e real, ao mesmo tempo em que o mundo subjetivo é construído a partir do movimento de um estado interno de indiferenciação ou egocentrismo para um estado descentralizado ou socializado, o qual leva em conta a construção do mundo social.

Por outro lado, para Habermas (1987) a construção dos três mundos citados por Piaget se originam da racionalização do mundo real do sujeito, que é resultado da ação comunicativa característica de todas as sociedades humanas. A produção de ações significativas requer, na realidade, o estabelecimento de um entendimento, um acordo entre os interlocutores quanto ao significado da ação, chamado de contexto. A atividade significativa constitui assim o processo fundamental que permite aos sujeitos de um grupo estabelecer um nível mínimo de acordo, a partir do qual o acontecimento é transformado em uma ação significativa.

Os pressupostos universais e básicos para compreender a subjetividade, para Freud (1921), que declara a cultura humana como constituída por tudo o que na vida do homem representa uma superação de seus limites primitivos, estão ligados ao alcance de um grau de maturidade que o habilita à vida social. É, portanto, tudo aquilo que distingue o ser humano dos demais representantes do reino animal. Primeiramente, é importante observar que, como decorrência disso, a cultura compreende todo o saber e o poder que os homens conquistaram para dominar as forças da natureza e obter os bens necessários para satisfazer suas necessidades. Em segundo lugar, a cultura compreende igualmente todas as organizações necessárias para regular as relações que os homens mantêm entre si e, particularmente, a distribuição dos bens materiais alcançáveis. No caso da organização pesquisada, o CONFEA, essa questão é bastante relevante, pois a distribuição dos bens materiais regula as relações de troca, que se fortalecem com as alianças políticas, próprias deste tipo de organização.

O trabalho, enquanto categoria, através da ação de transformar o mundo é o elemento mediador entre o indivíduo e suas pulsões. Pode-se atribuir vitória do comportamento consciente sobre a mera espontaneidade da pulsão quando o trabalho intervém como mediador entre necessidades primárias e satisfação imediata.

O processo de auto-realização da humanidade, de avanço do ser consciente em relação ao seu agir pulsional, bem como do seu avanço em relação à natureza, configura-se no trabalho enquanto referencial ontológico fundante da práxis social.

O trabalho, tomado em seu sentido mais genérico e abstrato como produtor de valor de uso, é expressão de uma relação metabólica entre o ser social e a natureza. No sentido primitivo e limitado, por meio do ato laborativo, objetos naturais são transformados em coisas úteis. Mais tarde, nas formas mais desenvolvidas da prática social, paralelamente a essa relação homem/natureza surgiram inter-relações com outros seres sociais, também com vistas à produção de valores de uso.

O indivíduo apreende, através do trabalho, sua função de ser social como dotado de autonomia, pois o ato do trabalho transcende sua própria individualidade e o elege como um ser contínuo. O trabalho apresenta, entre seus muitos significados, a definição teórica de uma nova categoria de análise, a qual viabiliza este estudo, focalizada principalmente na perspectiva weberiana descrita na ética protestante, em que Weber esclarece que o trabalho é condição valorativa do homem, sendo, portanto, atividade que o enobrece e dignifica, permitindo espaço para o reconhecimento do esforço individual, e possibilitando, ao sujeito, reconhecer sua ação transformadora. Neste percurso, o sujeito compartilha a história da espécie humana e também desfruta de uma história individual, que é diferente e única, com suas vivências, experiências, frustrações, afetos e desafetos, tudo isso levando à consolidação de um significado singular para sua relação com o trabalho.

A organização, no seu funcionamento, descortina um cenário onde nem sempre se desenrolam relações de simpatia ou de auto-realização, mas, ao mesmo tempo, é também o lugar onde se expressam sentimentos de solidariedade e resistência às determinações da direção ou comando.

A organização CONFEA está estabelecida em torno de uma ação a cumprir, de um projeto a executar, de uma tarefa a ser bem conduzida. Um projeto significa de imediato que o grupo possui um sistema de valores suficientemente interiorizado pelo



conjunto dos membros a fim de conferir ao projeto suas características dinâmicas.

O sistema de valores, para existir, deve apoiar-se na representação coletiva, num imaginário social comum, entendido pela ação que nos representa como somos e o que desejamos ser, o que queremos fazer e em que tipo de organização desejamos intervir ou existir. Estas representações, além de pensadas racionalmente, devem ser afetivamente consideradas para se tornarem realidade. Não se trata unicamente de querer juntos. Trata-se de sentir juntos, de experimentar a mesma necessidade de transformar um sonho em realidade cotidiana, condição muito discutida na organização estudada, pois fica claro que o desejo de justiça, realização, reconhecimento e valorização é diferentemente conceituado.

O grupo minoritário dos funcionários possui uma mensagem a ser comunicada, uma nova visão do mundo a proclamar, uma conduta mais igualitária no que se refere ao cumprimento de normas na organização, cujo objetivo perpassa o desejo de reconhecimento ou identificação do sujeito como membro do grupo, admitido pelos pares, que igualmente colaboram para a efetiva realização das metas organizacionais.

O ambiente organizacional, enquanto lugar privilegiado onde se tecem numerosas relações, é terreno fértil para observar esta dinâmica individual que o afeta de uma maneira ou de outra, através das relações interpessoais e das relações intergrupais, dinâmica esta que não pode mais ser negada, a menos que se queira manter afastada uma dimensão fundamental da humanidade concreta, que chamamos de vínculo social.

Todo indivíduo se constitui em relação com o outro, e esta relação fundamenta a identidade e singularidade individuais. No nível coletivo, isto fundamenta a identidade social. A identidade pessoal e as identidades coletivas resultam, assim, da relação que um indivíduo ou grupo mantém com o que se chama de alteridade. É desta relação de alteridade que se depreendem numerosos comportamentos individuais observados quotidianamente. Como nos lembram as

ciências sociais, a presença do outro exerce igualmente papel importante na gênese da identidade sociocultural.

Essa dupla relação (individual e coletiva) com a alteridade sempre existiu e invade todos os níveis (indivíduo, organização e sociedade). Todavia, ela toma em nossos dias uma significação e uma importância bem particulares, que possibilitam para os sujeitos o exercício coletivo de uma fantasia. "A distensão do vínculo com a realidade vai mais longe, a satisfação é obtida através de ilusões, reconhecida como tais, sem que se verifique permissão para que a discrepância entre elas e a realidade interfira na sua função." Freud (1929, p. 99). A fala do sujeito do CONFEA demonstra este sentimento com uma atuação alicerçada pela escolha consciente do sujeito, que assume o seu lugar real no universo organizacional. Somente nesse momento os sujeitos tornam-se totalmente humanos, porque a organização é um espaço de alteridade.

A influência significativa exige algumas mudanças desconfortáveis no comportamento por parte de todos os sujeitos da organização. Os sujeitos da direção, que se habituaram a deter o controle, temem a perda do poder; outros sujeitos não acreditam nesse poder recebido e temem que suas atitudes não validem esse poder.

A subjetividade é o constructo do complexo sistema de formações e de subsistemas psicológicos e sociais estreitamente relacionados entre si, donde os conteúdos e suas expressões funcionais se manifestam simultaneamente em múltiplas e diversas formas, tendo um sentido psicológico diferente, de acordo com o subsistema e a formação psicológica que os faz interagir. Logo, a discussão sobre subjetividade mostra-se relevante, pois tenta compreender como os processos sociais, culturais e históricos são resignificados no psiquismo humano, considerando sua complexidade e diversidade, e como as ciências sociais contribuem para a definição do Ethos, predominante em uma cultura.

É a partir da subjetividade que nos encontramos organizado psíquica e emocionalmente como reconhecido e reconhecedor da personalidade complexa em que

nos constituímos.

O conceito de indivíduo refere-se ao aspecto ativo, consciente, reflexivo e pensante da nossa personalidade que enfrenta a realidade. Essa capacidade de atuar no mundo dependerá do contexto histórico e pessoal, das experiências de cada um nas mais diversas situações. A subjetividade social é determinada em consequência dos laços sociais que podemos estabelecer com os outros. Estes laços são determinados historicamente, ou seja, são sempre contextualizados. Assim, não há subjetividade sem história.

O vínculo entre a subjetividade social e a individual não evidencia a existência de separação entre o indivíduo e o seu meio sócio-histórico, ou, em outras palavras, não existe sobreposição das estruturas sociais sobre o indivíduo ou vice-versa, ficando preservada a diferença individual.

Quando nos deparamos com a complexidade humana, isto não significa negar a individualidade humana e a diferença, nos sentidos individuais e sociais. O que parece possível é que desta interação surja à possibilidade de entender por que os indivíduos estabelecem, com o trabalho, vínculos diferenciados e justificados. Aqui, portanto, entra a questão da subjetividade. É ela que sustenta as diferenças e justifica as características dos vínculos de cada um com o trabalho.

Se reduzirmos a subjetividade à sua dimensão mais abstrata, chegaremos à maturidade e funções organizadas como substâncias e formas sob regimes de signos. Enfatizar a historicidade inerente a cada subjetividade é considerar o movimento de constituição de identidades e singularidades a partir de múltiplas relações, fluxos e agenciamentos mediados por signos, movimento que se caracteriza como produção de subjetividade.

Empregando aqui uma metáfora, o conteúdo que compõe e reproduz a condição objetiva da subjetividade é como uma porção de argila que vai sendo modelada sob as culturas das diversas sociedades em regime de signos consonantes ou contraditórios com os demais.

Toda cultura possui dois aspectos fundamentais, sem os quais não há sociedade: uma infra-estrutura econômica e uma infra-estrutura simbólica, isto é, um modo de produzir e consumir, bem como um modo de significar, informar e comunicar por meio de sinais que são articulados em regime de signos e em linguagens, a partir dos quais a sociedade se organiza e se reproduz.

Se biologicamente os seres humanos possuem matérias e funções semelhantes, culturalmente a subjetividade é modelada sob regimes de signos muito diversos, tanto dos diferentes povos, grupos ou classes sociais, quanto dos diversos momentos históricos e conjunturais nos quais essa semiose vai sendo complexamente transformada. Assim, a sensibilidade dos indivíduos é modelada por alguns sentimentos cultivados culturalmente em certo momento, mas que se negam em outra cultura ou outro momento no grupo.

O modo de perceber esteticamente o mundo também é mobilizado pela cultura: o que se considera feio ou belo saboroso ou não, expressa a própria percepção do sabor e da beleza, que é mobilizada a partir da cultura. O mesmo ocorre com a percepção das cores do arco-íris: elas são em número de sete para os falantes da língua portuguesa, mas para quem fala inglês o *rainbow* tem seis cores, pois a comunidade de língua inglesa não distingue a cor anilada da cor roxa, ambas compreendidas em uma única faixa, *purple*. Com a dimensão ética ocorre o mesmo: as noções do que seja justo, injusto, certo ou errado estão relacionadas com um conjunto de interpretantes válidos sob uma semiose vigente no seio de uma comunidade em dado momento histórico. O mesmo se passa com o imaginário, a compreensão de mundo, as esperanças, as utopias. Também no nível das necessidades encontram-se essas semioses: a definição do estado de satisfação e de como alcançá-la, tudo isso é modelizado pela cultura.

A relação entre a sociedade e o indivíduo é, portanto, complexa e contribuinte do sujeito. No processo de sua individualização, os indivíduos vão assumindo os jogos de linguagem, os signos e códigos de certa cultura, em uma

relação simultânea de liberdade e determinação. Como escreveu Paulo Freire (1996, p. 43), "nem somos, mulheres e homens, seres simplesmente determinados nem tampouco livres de condicionamentos genéticos, culturais, sociais, históricos, de classe, de gênero, que nos marcam e a que nos achamos referidos". Cada indivíduo é determinado pelo grupo social em todas as dimensões de sua subjetividade, mas ao mesmo tempo é livre, no sentido de que pode interferir sobre esses códigos culturais. Assim, família, escola, igreja e, especialmente, a mídia determinam a individualização. Por outra parte, é possível uma intervenção dos indivíduos sobre os determinantes, desde que desenvolvam a capacidade de problematizá-los.

O processo educativo através da formação dos indivíduos atua no sentido de gerar e interpretar os padrões e as referências para os diversos conjuntos de comportamento e ações individuais ou coletivas.

Individualização e subjetivação são definidas pela percepção que o indivíduo tem de si mesmo, que primeiramente é estética, isto é, sensível, uma vez que todo conhecimento se inicia por tomar a si mesmo como fenômeno e não como razão. A necessidade não satisfeita leva o indivíduo à busca de uma exterioridade que o satisfaça. A memória da satisfação e da carência registra-se como signos primários do comportamento humano. Por comportamento humano entendem-se as relações do sujeito com a cultura, com o universo simbólico e de significações.

Na subjetividade, a categoria poder toma formas distintas com a finalidade de preservar a realização de desejos individuais, organizando mediações, especializando-se em manipulações, além de promover a identificação com personagens fictícios e vitoriosos que de alguma forma são modelos de realização pessoal. Essas estratégias da subjetividade podem também se mostrar conservadoras, gestadas em processos de individualização, embora sempre ou quase sempre originadas do mecanismo de negação da realidade imediata e cotidiana dos indivíduos que as elaboram com significado peculiar a cada vínculo que estabelecem. Desta forma, respaldam seus conteúdos subjetivos, justificando-os perante si mesmos.

Como a subjetividade humana é essa unidade de consciência e inconsciência, de razão e afetos, de imaginação e paixões, necessidades, desejos e medos, não é fácil compreender o que motiva as ações particulares e coletivas, bem como o que as agencia. Queremos acreditar que, ao recuperarmos os conhecimentos historicamente elaborados e gerados, possamos ampliar o exercício da autonomia pessoal, ao mesmo tempo em que reafirmamos elementos éticos que nos constituem enquanto humanos.

### 3.1 A SUBJETIVIDADE NO CONFEA

Neste momento é importante abrir a discussão para a análise do ambiente organizacional do CONFEA. Entende-se que a partir da verificação de algumas dimensões da organização pública no Brasil é possível resgatar o significado dos vínculos sociais que os indivíduos com ela estabeleceram, além de encontrar nessa história a configuração de poder que prevalece e os motivos pelos quais prevalece.

Embora cada organização tenha sua própria cultura a partir de sua história, à constituição da cultura de uma organização pública é também resultante da interação com as formas gerais de desenvolvimento do país.

Assim, deve-se levar em conta a influência do militarismo, com seu componente autoritário na forma de administrar as empresas e, ao mesmo tempo, de definição de um projeto nacional nos anos 60 e 70. Em seguida, tem-se o período da redemocratização e politização, com a conseqüente instabilidade e falta de continuidade administrativa e filosófica no CONFEA, como resultado de inúmeros processos eletivos, de ações que sempre demonstraram a atitude governamental de proteção velada, além dos sentimentos de manipulação e apadrinhamento; enfim, não se pode deixar de considerar a corrupção, que gera um sentimento de indignação coletiva, um desconforto naqueles sujeitos para quem o valor verdade é muito forte. Encontram-se outros desacertos e incertezas, mas pulverizados pela esperança de que tudo vai dar certo. Como vamos, contudo, desenhar esse futuro, se no passado e no presente a prática do idealizar sempre foi muito distante da realidade? Como acreditar na mudança, se não investiu em educação, e muitas vezes promovemos o isolamento das organizações e dos sujeitos nelas envolvidos? Como mudar estas relações?

O exercício dessa lição de idealizar remete os indivíduos os dados de realidade que indicam a possibilidade da ação de mudança, permitindo ao sujeito, enfim, ser autor e ator de sua ação. A preocupação com a viabilidade organizacional de uma organização pública como o CONFEA tem custado caro para esses indivíduos,

pois não sentem suas ações colaborando efetivamente para o resultado final da organização. Isto pode ser confirmado pelo discurso dos indivíduos da organização, expresso na seguinte fala: "Nesta empresa qualquer um manda, basta ter um bom padrinho, não adianta você se esforçar, só têm vez aqui aqueles indicados pelos chefes".

A atual crise do governo tem deixado à mostra a falência da credibilidade, a redução da esfera de atuação do estado, mesmo enquanto órgão fiscalizador e normativo. A credibilidade perpassa a falta de planejamento, de clareza de objetivos e, principalmente, de finalidade social. Os indivíduos da organização queixam-se da falta de direcionamento:

Nesta organização não temos planejamento, tudo acontece em cima da hora, mudei várias vezes de setor sempre para acomodar uma dificuldade qualquer, ou mesmo "tapar buraco". Como posso querer ou mesmo pensar que vou crescer aqui dentro? Tudo aqui muda! São como o tempo lá fora, que tem dias bons, dias ruins, e outros ainda de muita tempestade, onde é tal de "salve-se quem puder", mas é desse jeito mesmo... Posso me comparar ao bombeiro que sempre é chamado depois que o fogo já pegou.

A alienação do processo de trabalho por parte do indivíduo trabalhador do serviço público acontece à medida que o Estado o submete a seus próprios fins. Trata-se de um processo paulatino de expropriação do controle do trabalhador sobre o processo produtivo.

Quando se fala da relação entre a subjetividade humana e a objetividade que o trabalho comporta supõe-se que o ponto de equilíbrio seja a garantia do indivíduo real e concreto em se reconhecer enquanto ser individual, com espaço para a produção, criação, transformação e reconhecimento. Habermas (1987), na teoria da ação, distingue tipos de agir:

- O **agir instrumental** é orientado para um fim a ser atingido, no mundo das coisas o verdadeiro e o eficaz. O agir teleológico, mesmo que vise em primeiro lugar à finalidade no mundo objetivo, afeta freqüentemente, se não sempre, os indivíduos e, por isso, tem incidências morais e práticas. Quando esse agir visa exclusivamente a uma finalidade material e os



indivíduos intercalam-se entre o sujeito agente e o objetivo a ser atingido, são utilizados ou manipulados de forma a se obter deles própria orientação para seu comportamento, finalizada pela busca do sujeito da ação, definido como ação estratégica.

- O **agir moral-prático** é voltado para o entendimento que suporta o objetivo do viver em conjunto e diz respeito ao ócio, à "boa vida". É orientado, pois, para a sociedade, para o vínculo social, o civismo comum e, além dos atos civis, os atos cívicos que dizem respeito ao seu trabalho perante a sociedade, o meio a que responde enquanto instituição. No caso do CONFEA, esta responsabilidade implica também ser justo com aqueles que constituem a organização.
- O **agir expressivo** constitui-se pelas formas como a ação deve ser colocada em cena para que sua legitimidade e justificação sejam compreendidas pelo outro. Está ligado à dimensão subjetiva, inerente a toda ação. A ação, com efeito, não se conjuga no singular. A expressividade, a forma pela qual a ação é apresentada, é ela mesma submetida a uma racionalidade. Essa noção de agir expressivamente é derivada dos trabalhos de Erving Goffman e de sua teoria da representação do *eu* na vida cotidiana (Goffman, 1973), segundo a qual toda ação, para ser racional, deve passar por uma dramaturgia adequada, em função do lugar, do tempo do contexto cultural, social e histórico da ação. O mundo que alimenta o agir expressivo é o mundo subjetivo, e os critérios de sua validação são a veracidade, a autenticidade e a coerência expressiva.

Com base no relato que se segue pode-se observar que no CONFEA a relação de vínculo está muito ligada a fatores subjetivos, pois racionalmente parece muito difícil estabelecer parceria sem delimitação clara de papéis, de funções.

No CONFEA, às vezes quando um conselheiro me questiona ou quer que eu faça alguma coisa, ele esquece que sou gente, me trata como qualquer um grita comigo, pede coisas

impossíveis, com prazos difíceis de serem cumpridos. Por exemplo, muda o horário da passagem várias vezes no mesmo dia nunca está satisfeito com o hotel... Onde fica o respeito?

Revela-se, nesse depoimento, a falta de critérios de justiça e igualdade por parte da organização, a qual tem sido objeto de constantes discussões no âmbito do trabalho enquanto categoria que oportuniza ao sujeito realizações pessoais e profissionais. Esta é uma prática de seus trabalhadores reconhecimento e respeito é algo difícil de conseguir.

### 3.2·SUBJETIVIDADE VÍNCULO E CONFIGURAÇÕES DE PODER

Ao considerarmos, primeiramente, que cada indivíduo que compõe a organização estabelece vínculos sociais distintos, e que nesses vínculos o predomínio de configurações de poder existe, queremos crer que o poder constitui categoria de análise fundamental neste trabalho. Assim, poder e vínculo se articulam para responder às necessidades individuais e organizacionais presentes nas diferentes configurações. Através dessa relação pode-se resgatar, para a maioria dos indivíduos, o vínculo social constituído.

Essas necessidades, muitas vezes inconscientes e primárias, contaminam a natureza e intensidade da relação estabelecida com a organização, podendo gerar resultados prejudiciais ou levar a um processo de amadurecimento dos indivíduos e da organização.

Partindo do pressuposto de que as configurações de poder, segundo Mintzberg, podem ser mais ou menos desenvolvidas do ponto de vista da maturidade organizacional, os vínculos predominantes em cada uma delas também serão mais ou menos amadurecidos.

As configurações menos amadurecidas, como a autocrática, a missionária e instrumento tenderiam a resgatar padrões de comportamento mais associados ao vínculo de dependência, que representa uma identificação com a fase de desenvolvimento primária, enquanto as mais amadurecidas, como sistema fechado e

meritocrática, representam vínculos sociais de independência. A configuração de poder arena política, por caracterizar um momento de crise da organização, pode associar-se a qualquer vínculo, ou não discriminar um estilo específico, denominado de vínculo duplo.

Nesse sentido, de uma forma geral, quanto mais amadurecida a configuração de poder mais amadurecido o comportamento de seus membros. Pode-se observar que, pelo fato de a organização pesquisada ser muito antiga, tanto o vínculo de dependência, que prevalece, como a configuração de poder arena política comprova nossa hipótese.

Na configuração de poder autocrática, segundo Mintzberg, o poder é centrado no mais alto chefe da organização, líder poderoso, que define e maximiza as metas a serem alcançadas. Não há espaço para jogos políticos. A única opção que os indivíduos subordinados têm na organização é a de expressar lealdade ao chefe. A autocracia está, portanto, centrada na relação com este.

Associa-se a essa configuração o estilo narcisista, dada sua necessidade de dependência das figuras de autoridade. Geralmente a figura do chefe é muito importante para os tipos narcisistas, em decorrência da sua necessidade de proteção, encontrada na relação da criança com a mãe. O depoimento a seguir mostra isso: “Quando alguém tem um problema o chefe pode ajudar. Sempre que tenho problemas busco ajuda com meu chefe, ele é uma mãe. É muito bom saber que posso contar com ele, é como se fosse minha mãe. Acho que você consegue me entender... sinto-me protegido, amparado”.

As características de espontaneidade e iniciativa não são desvinculadas do apoio da figura de autoridade. É preciso um referencial externo para que os indivíduos do CONFEA se sintam reconhecidos: "Aqui não sei o que é certo ou errado, não existe uma padronização, depende de como você tem QI. Você entende, não? Precisamos saber com quem nos aliarmos para termos sucesso aqui dentro. Sabe aquele dizer 'aqui manda quem pode e obedece quem tem juízo'? Entendeu?"

Alguns funcionários, quando em cargos de chefia, tendem a serem centralizadores e preferem indivíduos passivos ao seu redor. Quando no papel de subordinados, buscam autonomia e liberdade para fazer o que quiserem desde que tenham a aprovação do chefe. As relações, aí, se estabelecem no plano individual e não no plano profissional.

A configuração de poder missionária é marcada pela confiança dos membros nas crenças e tradições que mantêm a missão organizacional, uma vez que o grande influenciador é a ideologia. A organização favorece uma forte identificação de seus membros com as metas e objetivos ideológicos e, normalmente, líderes carismáticos exercem grande influência nesse tipo de organização. São muitos os voluntários – internos e externos – que prestam serviços à organização quando predomina esse tipo de configuração de poder.

A configuração de poder missionária também resgata comportamentos associados ao estilo narcisista. Isto porque a relação do narcisista com a organização é forte, sendo os objetivos individuais intrincados com os organizacionais. Para este estilo, a organização tem um significado simbólico carismático, representando um prolongamento do próprio 'eu'. As relações entre os membros são mais pessoais do que profissionais, em que eles buscam atender à necessidade de proteção, segurança e apoio, o que pode resultar num vínculo de dependência com a organização.

A configuração de poder instrumento se presta ao alcance dos objetivos claramente estabelecidos por um indivíduo ou grupo que é o influenciador dominante e está fora da organização. A hierarquia é rígida e a burocracia é forte, favorecendo a impessoalidade nas relações e gerando fracos envolvimento emocional. Nessa configuração de poder impera o estilo obsessivo, dada a presença marcante de mecanismos de controle, de regras e de impessoalidade nas relações.

A configuração de poder sistema fechado dá ênfase à manutenção da eficácia organizacional, de forma a garantir a estabilidade, a sobrevivência e o crescimento. Admite mudanças, mas em nenhum momento põe em risco a preservação dos

interesses organizacionais mais amplos, que são sempre alvo de proteção. As pessoas que fazem a coalizão interna são mais motivadas pelo utilitarismo que por valores ideológicos, sendo o sistema de recompensa bastante valorizado nesta configuração.

A configuração de poder meritocrática caracteriza-se pelo exercício do poder dos especialistas. A competência é valorizada e recompensada pela organização. O sistema de autoridade é fraco e a ideologia organizacional também o é. Em contraposição, a ideologia profissional é forte, sendo os objetivos formais da organização facilmente deslocados para os objetivos individuais dos especialistas. Essa configuração de poder pode associar-se aos estilos coletivistas, individualistas heróicos e cívicos, dependendo da fase do desenvolvimento organizacional em que a configuração de poder se instala. Considera-se que os indivíduos que utilizam esse estilo fazem escolhas de objetos como se tais objetos fossem separados deles, ocupam-se com questões de competência e de realização profissional, mostram compromisso com a organização e estabelecem relações de troca, ainda que, para cada estilo, essas trocas sejam motivadas por necessidades diferentes. De qualquer forma, existe a busca de promoção e crescimento dentro da organização, mesmo que para o coletivista a organização seja vivificada como grupo perfeito, para o individualista heróico como espaço de lutas e para o individualista cívico como espaço para a construção de relações de troca e de obrigações sociais mútuas. Esta situação revela uma variação nos níveis de maturidade de cada um dos estilos de vínculo.

### 3.3 CARACTERIZAÇÃO DA POPULAÇÃO PESQUISADA

A amostra pesquisada compõe-se de 84 colaboradores, totalizando 100% do contingente de empregados do CONFEA. Alguns dados referentes a esta amostra vêm apresentados nos próximos três quadros:

QUADRO 8 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR SEXO

SEXO	FREQÜÊNCIA	EM %
Masculino	41	49
Feminino	43	51

TOTAL	84	100
-------	----	-----

FONTE: Pesquisa de campo - Brasília, 1997

QUADRO 9 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR IDADE

IDADE	FREQÜÊNCIA	Em %
Até 25 anos	8	9,54
De 26 a 35 anos	34	40,47
De 36 a 45 anos	25	29,76
De 46 a 55 anos	12	14,28
Mais de 56 anos	5	5,95
TOTAL	84	100

FONTE: Pesquisa de campo - Brasília, 1997

QUADRO 10 - DISTRIBUIÇÃO DA AMOSTRA POR NÍVEL DE ESCOLARIDADE

NÍVEL DE ESCOLARIDADE	FEQÜÊNCIA	Em %
2º Grau completo	28	33,3
3º Grau incompleto	23	27,38
3º Grau completo	29	34,52
Especialização	4	4,8
TOTAL	84	100

FONTE: Pesquisa de campo - Brasília, 1997

Ressalte-se que arranjos sociais específicos como os apresentados nesta pesquisa contribuem para o entendimento de uma constatação teórica que considera as decepções no desenvolvimento psicológico feminino e masculino, o que pode ser alterado pela mudança das condições estruturais que produzem o desenvolvimento desigual de gênero (Flax, 1990; Tong, 1989). A esse respeito, uma corrente importante do feminismo psicanalítico, inspirada na teoria relação-objeto (Winnicott, 1975), enfoca o estágio pré-edipiano em vez do edipiano, e os relacionamentos entre mãe e criança, citando o argumento de que, por ser a mãe a fonte tanto de dor quanto de prazer, as crianças aprendem a culpar a mãe/mulher por tudo de errado que lhes acontece na vida. Isto se expressa na seguinte fala de um trabalhador do CONFEA: “Aqui nesta empresa não sabemos de nada... Como planejar minha vida? Ela é a dona de minha vida... Se eu pudesse sairia daqui logo, não vejo como posso crescer, parece que estou parado no tempo, uma sensação de inutilidade...”.

### 3.4 RESULTADOS COMPARATIVAMENTE COM AS RELAÇÕES ENTRE AS VARIÁVEIS DEMOGRÁFICAS

Pode-se observar que as variáveis demográficas contextualizam o processo de transição política que a organização vivencia, levando a efeito que o período observado demonstrou o propósito e a adequação do poder, alinhando o pensamento do grupo eleito com o grupo no poder até aquele momento. Nessa situação falta aos indivíduos um modelo de líder que exerça poder, o *grande eu*, a fragilidade individual aflora e com ela vem à tona uma sensação de mal-estar e insatisfação, evidenciada no momento da pesquisa: “Aqui não sabemos a quem seguir, é muito cacique para pouco índio”.

A idade média das pessoas na organização é superior a quarenta anos e a escolaridade varia predominantemente entre superior incompleta e completa, demonstrando que esses indivíduos já tiveram oportunidades de acumular experiência organizacional e acadêmica e desenvolver sensibilidade e criatividade para a avaliação desses momentos de transição. Assim, seriam capazes de distinguir o principal do acessório, embora possam, simultaneamente, envolver-se ou não no processo.

A configuração de poder arena política, como mostra o quadro 10, apresenta a média mais alta, indicando que os funcionários do CONFEA-DF acreditam que essa é a configuração que melhor representa as relações de poder atuantes na organização. Segundo esses mesmos funcionários, as configurações de poder instrumento e sistema fechado retratam, em menor escala, essas relações.

QUADRO 11 - DADOS QUANTITATIVOS RESULTANTES DA ESCALA DE CONFIGURAÇÃO DE PODER APLICADA AOS SUJEITOS DO CONFEA

CONFIGURAÇÃO DE PODER	MÉDIA (%)	DESVIO PADRÃO (%)	ERRO PADRÃO (%)
Instrumento	3,46	0,64	0,05
Sistema fechado	3,44	0,61	0,06
Autocrática	2,92	0,71	0,05
Missionária	3,27	0,91	0,05
Meritocrática	2,82	0,68	0,05
Arena política	3,84	0,89	0,06



FONTE: Pesquisa de campo - Brasília, 1997

De acordo com Mintzberg (1983), a configuração de poder arena política expressa à situação de conflito vivida pela organização no momento da realização da pesquisa, porque neste momento os interesses em jogo são diversos e vencerão aqueles que dispuserem de estratégias políticas capazes de convencerem a maioria, dado que a escolha dos dirigentes é feita pelo voto. Nesse caso, contam, além dos vínculos do discurso, o poder de cada jogador ou dos diferentes conjuntos de jogadores.

Os dados do quadro 12, que se segue, trazem depoimentos dos sujeitos que participaram das oficinas, em que relatam suas percepções do ambiente organizacional, tanto no momento de mudança política como no próprio dia-a-dia estabelecido a partir das relações de trabalho. É importante ressaltar que a visão é muito ilustrada, revelando a subjetividade de cada ator organizacional enquanto relato individual.

QUADRO 12 - CATEGORIZAÇÃO DOS RELATOS COLHIDOS DURANTE AS OFICINAS

		continua
CATEGORIA	RELATO	FREQÜÊNCIA (%)
Direcionamento	<p>Não tem aquele planejamento, tudo acontece em cima da hora.</p> <p>Em sete anos mudei várias vezes de cargo.</p> <p>O CONFEA não demite, troca de setor.</p> <p>No CONFEA basta o tempo mudar que as decisões aqui também mudam.</p> <p>O nosso líder estabelece uma ordem, e logo vem alguém que coloca tudo a perder.</p> <p>Às vezes acredito que trabalho em uma empresa sem comando.</p> <p>Há falta de segurança por parte de nossos chefes. Parece que devem favores, que precisam ser fiéis aos seus padrinhos e apadrinhados.</p>	15
Comunicação	<p>Somos sempre os últimos, a saber, de tudo o que acontece aqui, até mesmo de assuntos de nosso interesse.</p> <p>As pessoas não são claras.</p> <p>Parece que você está brincando, você acha que alguém aqui quer falar o que pensa?</p> <p>Nossa empresa só repassa notícia ruim.</p> <p>Quando todos os chefões estão juntos, pode acreditar que vem bomba!</p> <p>Nunca nesta empresa eu fui ouvido. E acredite: já tentei muitas vezes.</p>	24

		Continua
CATEGORIA	RELATO	FREQÜÊNCIA (%)
Respeito	<p>Os conselheiros parecem deuses. Tratam-nos com muito pouco respeito.</p> <p>Precisamos estar sempre à disposição, pois somos valorizados pelas amizades que temos e não pela nossa competência profissional.</p> <p>A palavra que menos se ouve nesta empresa é, "por favor". Acredito que nossos chefes sintam-se prejudicados quando a pronunciam.</p> <p>Quando nossos chefes não estão satisfeitos nos chamam a atenção aos berros.</p> <p>A avaliação aqui é conforme a cor de seus olhos. Se você é "peixe" do chefe, tudo bem. Caso contrário, "ferro".</p> <p>Salário, já se falou muito, mas na prática nada.</p>	19
Organização/Ordem	<p>Apesar de haver muita confusão está tentando resolver isto.</p> <p>Qualquer um entra aqui e ganha mais.</p> <p>Aqui existem tarefas que até cinco setores fazem igual, com nomes diferentes.</p> <p>Se você olhar bem, verifica que aqui tudo acontece de qualquer jeito.</p> <p>Ninguém quer fazer história aqui, querem apenas aparecer.</p> <p>A cada nova gestão os papéis são trocados de lugar. Você pode imaginar o que perdemos com isso.</p>	26
Parceria	<p>Você troca idéias, e às vezes é aceito.</p> <p>Quando alguém tem problemas o chefe até pode ajudar. Isso depende do seu poder de influência.</p> <p>Quando você fala, fica sempre preocupado, pois pode estar determinando sua demissão.</p> <p>Amigo, aqui, só "da onça".</p> <p>Amigo quer apenas aparecer; a falta de respeito é muito grande.</p> <p>Fico pensando como seria bom trabalhar em equipe, aqui. Mas isto é impossível, cada um quer ser mais que o outro, aí fica difícil!</p>	7
Extensão da família	<p>Quando você tem um problema você vai até a mãe e ela o ajuda a resolver. Aqui no CONFEA é desse jeito, sempre tem alguém para lhe ouvir.</p> <p>Quando temos dificuldades financeiras é só pedir ajuda, está tudo bem.</p> <p>A mãe sabe como chamar a atenção, prefere dar conselhos.</p> <p>O CONFEA é uma mãe, mesmo. Muito boa.</p>	15

FONTE: Pesquisa de campo - Brasília, 1997

O indivíduo é um ser que deseja e que, na relação social, aprende desde cedo a se manifestar de forma diversa da pura expressão de seu desejo. É bastante possível que essas manifestações sejam a forma mais arcaica de proibição e regulamentação

dos comportamentos individuais. De uma forma ou de outra, tais regulamentações estão presentes em todas as sociedades, o que leva Freud (1924) a afirmar que “a liberdade do indivíduo não constitui um dom da civilização”.

No tempo e no espaço, diferentes formas de dominação podem ser reconhecidas e, no momento de transição, fica difícil ter um referencial que retrate a realidade com fidedignidade absoluta. Portanto, cada indivíduo atribui à situação um significado individual único. Segundo Enriquez (1990), “a organização passa do tempo primordial (o grande tempo regido pela repetição infinita dos mesmos atos e pensamentos), da horda, conduzida por um tirano onipotente, caracterizado pela recusa do amor e pelo manejo da força, ao tempo da história tornada possível por esta primeira infração da ordem, que foi a decisão unânime do crime”.

O crime a que se refere Enriquez é o assassinato do pai da horda primitiva, que nos fez passar de um mundo de relações de força a um mundo de relações de alianças e de solidariedade (mesmo que estas permaneçam frágeis), de um estado de natureza a um estado de direito, em que a lei é encarnada por aquele que apresentava, em vida, o arbítrio total. Esta criação do social é acompanhada pela expressão de sentimentos complexos: amor, veneração, amizade, culpa. É isto que faz com que de fato não haja diferença significativa entre vínculo individual e social, pois desde sempre o outro intervém com muita regularidade como modelo, objeto, apoio e adversário.

A questão central de discussão, aqui, é a busca do entendimento do que são os laços que unem os indivíduos à organização, laços estes que não podem ser vistos apenas como materiais, confirmados através dos relatos dos participantes das oficinas de grupo, que ao falarem sobre o que a organização representa, foram unânicos em afirmar que esta é como uma casa, uma família. A organização modaliza e regula os impulsos e, ao mesmo tempo, cria os sistemas de defesa individual, perpetuando-se, dessa forma, através dos indivíduos, tanto por motivos racionais quanto não racionais. Para tanto é necessário entender que a vida social se revela aos indivíduos de forma

semelhante ao que se passa num palco. Cada um percebe os mecanismos que estão em operação e os papéis a assumir, para encontrar aí dois elementos importantes: a lei que rege o funcionamento desta organização e a lei que rege a atuação das pessoas.

O exercício do poder exige dedicação e esforço, quando se pretendem resultados, conforme frisa Mintzberg (1983). Quando essa prática se dá no ambiente de trabalho, coexistem múltiplos interesses e objetivos, em face da estratégia organizacional mediadora das inúmeras relações institucionais com os indivíduos, a sociedade ou o ambiente externo. Numa situação de transição política, os indivíduos sentem a organização como sendo extremamente ameaçadora e ameaçada, o que se comprova pelos dados coletados nas entrevistas e nas oficinas. O indivíduo do CONFEA vê-se fraco e tende a experimentar fortes angústias, que expressam desejo de destruição, bem como fortes impulsos agressivos contra a organização ameaçadora. O indivíduo vive, então, uma relação de dependência de cunho infantil que faz lembrar aquelas experimentadas pela criança em relação a seus pais e, especialmente, em relação à sua mãe. Pagès (1979) e seus colaboradores sugeriram que as relações inconscientes do indivíduo com a organização são do tipo arcaico e de ordem mais materna que paterna, embora se saiba que o poder da organização em relação a seus membros é bem maior que o dos pais e, sobretudo, que o indivíduo se encontra bem menos capaz de influenciar a organização do que a criança de influenciar seus pais.

Na busca de reconhecimento, os indivíduos fazem julgamentos a respeito do trabalho, isto é, ao fazer e não ao ser do ego. O desejo agressivo de onipotência que muitos desenvolvem é, com frequência, uma defesa contra a angústia e a agressão. No momento vivido pelo CONFEA, aqui estudado, esse desejo é projetado na organização e os indivíduos se identificam com ele, desenvolvendo a imagem de um ego grandioso. É o seu ego ideal, que oculta à imagem do ego pequeno e fraco, diante do poder organizacional. Trata-se de uma operação de fusão com a mãe agressiva, entendida como organização, resultando numa imagem organizacional carregada de realidades internas e externas, com significados distintos de indivíduo para indivíduo, motivo que

reforça a configuração de arena política, caracterizada pela sua ambigüidade, em que ao mesmo tempo em que a organização é amada é odiada. O indivíduo torna-se dependente da organização não apenas em termos de sobrevivência material, mas também em termos de sobrevivência de sua identidade.

De modo muito conciso e esclarecedor, Habermas (1972) coloca que enquanto a pressão da realidade apresenta-se esmagadora a organização do ego é fraca, de modo que a renúncia pulsional só pode ser promovida pelas forças do vínculo. A espécie humana encontra soluções coletivas para o problema da defesa. Neste caso a idealização da organização torna-se objeto pulsional por excelência. A organização é tudo, ela pode tudo, ela homogeneíza e uniformiza. Surge, assim, como uma deusa-mãe a ser adorada, ou seja, a organização nutre e devora. A escolha é extremamente conflitiva.

## CONCLUSÕES

Todo o trabalho de pesquisa é analítico, na organização estudada, CONFEA sofremos com a resistência de alguns indivíduos, mas outros vislumbram a mudança e aspira viver as relações organizacionais de outro modo, outros ainda se arvoram nos arautos do conservadorismo e das necessidades da ordem social. Quando o inconsciente fala, o mito e a estrutura respondem. O CONFEA é habitado pelo fantasma do inconsciente de luta de classes, onde dirigentes e dirigidos se opõem numa luta de classes, que temem vir à tona e desta forma evidencie-se o conflito, que ao mesmo tempo alimenta o poder de sua razão de ser. Convém permitir que o CONFEA, permitisse impressionar pela imagem de uma organização estável, que deseja dar a si mesma. Se ela é o ponto alto das resistências, é forçosamente um lugar de conflitos, de projeções imaginárias, de sentimentos diversos. Ela é então falível, cheia de lacunas e de contradições. O CONFEA, não quer a mudança e ao mesmo tempo esta lhe é indispensável, quer a homogeneidade, de fato é acometida de desejos os mais diversos e de situações as mais contraditórias. Enquanto representante da estabilidade, é o lugar personificado no qual a instabilidade se instala.

Não é verdade que o líder, possa ser um profeta que enuncie os mitos, para transformar a história, os ideários com propósito de um novo imaginário, isso porque os lugares de resistência podem ser também os de mudanças. Quando os indivíduos não desejam mais certo modo de vida, eles se conduzem de outra maneira e levam as mudanças não previsíveis

Resultados obtidos no CONFEA, conforme frisa Mintzberg (1983). Define essa prática que se dá no ambiente de trabalho, coexistem múltiplos interesses e objetivos, em face da estratégia organizacional mediadora das inúmeras relações institucionais com os indivíduos, a sociedade ou o ambiente externo. O desafio para as organizações é conseguir que as prioridades das muitas práticas de poder, por parte dos diversos influenciadores, sejam convergentes com a sua estratégia institucional e que esta, portanto, traga resultados.

Os indivíduos, vistos individualmente ou como grupos, são o foco de maior atenção. Eles são os únicos capazes de atuação articulada e intencional para a realização de objetivos – sejam os seus próprios ou os que a esses se vinculem favoravelmente. Assim, faz todo o sentido compreender a escolha individual de trabalhar numa organização (e de nela permanecer) de modo associado à percepção de como se configura a prática do poder que influencia o resultado organizacional.

São poucas as pesquisas que, como esta, conjuga essas duas linhas de estudo dos campos micro e macro do comportamento organizacional. Há, portanto, muito por fazer e, aqui, tem-se um caso empresarial que pode ilustrar uma aplicação inicial dessa conjugação de conceitos na busca de uma visão da realidade das organizações.

Ao longo deste estudo, teve-se a oportunidade de aplicação do conhecimento produzido em distintas linhas de reflexão e pesquisa, nos campos macro e micro do comportamento organizacional. Pretendeu-se a compreensão de um caso real da dinâmica de uma empresa, típica em seu setor, a partir dos dados, e percepções recolhidos das pessoas que nela trabalham.

Alguns autores, a exemplo de O'Reilly (1991), vêm chamando a atenção dos pesquisadores para a necessidade de aplicação prática dos conhecimentos em produção no campo do comportamento organizacional. Enfatiza-se a necessidade da integração das diversas disciplinas, cujos focos dirigem-se ou para os indivíduos ou para o contexto mais amplo que envolve as organizações que empregam as pessoas.

Confirmando as observações de Mintzberg (1983), ainda são poucos os estudos que integram a perspectiva da organização na compreensão do jogo do poder e, assim, superam a análise apenas em nível dos indivíduos e de um ponto de vista distante da organização, em que só o macro-ambiente é observado.

Essas preocupações estão presentes neste trabalho, em que houve o aproveitamento interdisciplinar das matérias e linhas de pesquisa oferecidas pela Sociologia Organizacional da Universidade Federal do Paraná. Isso se deu, simultaneamente, com o planejamento da pesquisa, as coletas de dados e a participação no ambiente da empresa analisada, de modo a confrontar a aquisição e a

aplicação do conhecimento com a realidade.

Assim, foi um privilégio contar com um instrumento criado ou adaptado para a realidade brasileira por pesquisadores dedicados a reunir a produção científica atualizada de modo a facilitar sua utilização nas organizações. Teve um valor inestimável, ainda, a colaboração e disponibilidade empresarial para a coleta de dados, ocorrida durante um período crítico de suas operações, bem como a oportunidade de participar pessoalmente no processo de transformação organizacional.

A proposta de estudar as relações entre percepções de poder organizacional e configurações do poder, colhidas simultaneamente, mostrou-se promissora, pelo que se pôde avaliar desta aplicação prática.

Neste estudo, evidenciou-se que variáveis de nível macro-organizacional, como as configurações de poder, podem contribuir significativamente para o entendimento das relações de poder vivenciadas e significadas para os indivíduos na organização.

Diante de resultados tão promissores do valor da análise das configurações de poder, vale investir no seu aperfeiçoamento instrumental além do ponto já alcançado.

É preciso investigar, ainda, o potencial explicativo das configurações de poder mediante outras variáveis. Para tanto se sugere, também do nível macro-organizacional, aquelas variáveis de maior poder preditivo no cenário de estudos e pesquisas do significado de poder para o trabalhador brasileiro, tais como políticas de progresso ocupacional, justiça na gestão de recursos humanos e imagem institucional.

Tendo em vista a acentuação da configuração de poder arena política no caso aqui analisado, e considerando que isto pode ser comum a outras organizações congêneres, seria válido criar mecanismos de atendimento específico para essas situações de transição política, frequentes na organização estudada, no sentido de amenizar conflitos.

Essas sugestões de atividades de pesquisa poderiam se valer da colaboração



com o ambiente empresarial e do Governo, como mostra este estudo, de modo a propiciar dados e recursos práticos facilitadores para a realização desse investimento. Assim, se estaria contribuindo para a consistência das decisões organizacionais, que poderiam basear-se em informações que não se tornariam disponíveis sem os métodos adequados à sua obtenção e análise.

A aplicação dos conhecimentos articulados ao poder organizacional no campo empresarial ou de Governo estaria, conseqüentemente, associada aos temas polêmicos da análise e da avaliação do desempenho organizacional, para os quais há sempre interesse e recursos. Nesse ambiente, o CONFEA, observa-se um grande anseio por se equacionarem os defrontamentos “indivíduo-organização”, entre os vários outros manifestados a partir do defrontamento mediador “organização-Sociedade”, conforme a nomenclatura de Lawrence e Lorsch (1972).

Tal situação sugere a existência de inúmeras oportunidades para a utilização e o aperfeiçoamento do instrumental e das teorias do poder organizacional no cenário brasileiro.

## REFERÊNCIAS

- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. Lisboa: Edições 70, 1977.
- BACHARACH, S. B.; LAWLER, E. J. **Power and politics in organizations**. San Francisco: J. Bass, 1982.
- BASTOS, A. V. B. Medidas de comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. **Psico**, Porto alegre, v. 24, n. 2, p. 29-48, 1992.
- BASTOS, A. V. B. **Comprometimento no trabalho**: a estrutura dos vínculos do trabalhador com a organização, a carreira e o sindicato. Brasília, 1994. Tese (Doutorado em Psicologia) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.
- BORGES-ANDRADE, J. E. Conceituação e mensuração de comprometimento organizacional. **Temas em Psicologia**, Ribeirão Preto, n. 1, p. 37-47, 1994.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; AFANASIEFF, R. S.; SILVA, M. S. Mensuração de comprometimento organizacional em instituições públicas. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 19., Ribeirão Preto, 1989. **Programa e resumos [da]...** Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; SILVA, M. S. Preditores de comprometimento organizacional em instituições de pesquisa. In: REUNIÃO ANUAL DE PSICOLOGIA, 19., Ribeirão Preto, 1989. **Programa e resumos [da]...** Ribeirão Preto: Sociedade de Psicologia de Ribeirão Preto, 1989.
- BORGES-ANDRADE, J. E.; CAMESCHI, C. E.; XAVIER, O. S. Comprometimento organizacional na EMBRAPA: diferenças entre meio e fim. In: SIMPÓSIO NACIONAL DE PESQUISA DE ADMINISTRAÇÃO EM CIÊNCIA E TECNOLOGIA, 14., São Paulo, 1989. **Anais do...** São Paulo: PACTO/IA/FEA/USP, 1989.
- BALANDIER, G. **Le desordre**. Paris: Fayad, 1988.
- BION, W. R. **Attention and interpretaton**. New York: J. Aronson, 1977.
- BUNS, E.; STALKER, G. M. **O gerenciamento da inovação**. São Paulo: Campus, 1961.
- BOURDIEU, P. **Choses Dites**. Paris: Minuit, 1987.
- CARSON, P. P.; CARSON, K. D.; ROE, C. W. Social power bases: a meta-analytic examination of interrelationships and outcomes. **Journal of Applied Social Psychology**, v. 23, n. 14, p. 1150-1169, 1993.
- CARTWRIGHT, D. A field theoretical conception of power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Studies in social power**. Michigan: The University of Michigan, 1959. p. 183-220.
- CLEGG, M. **The language of power and the power of language**. Londres: OS, 1979.
- CLEGG, M. **Framework of power**. Londres: SANG, 1989.

- COHN, G. **Crítica e resignação**: fundamentos da sociologia de Max Weber. São Paulo: I. T. WINEGAR, 1992.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **L'acteur et le systeme**: les contraintes de l'action collective. Paris: Seuil, 1977.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. **Actors and systems**: the politics of collective action. Chicago: University of Chicago Press, 1980.
- DONNELLON, A. **A language and communication in organization**. São Francisco: J. Bass, 1986.
- DUPUY, B. **Le enfer des choses**. Paris: Seuil, 1982.
- DURAND, G. **La imagination symbolique**. 4. ed. Paris: PUF, 1984.
- ENRIQUEZ, E. **Imaginário social**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1983.
- ENRIQUEZ, E. **A organização em análise**. Rio de Janeiro: Vozes, 1992.
- ETZIONI, A. **A comparative analysis of complex organizations**. New York: Free Press, 1961.
- FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. H. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, D. (Ed.). **Studies in social power**. Michigan: The University of Michigan, 1959. p. 150-167.
- FREUD, S. **Toten tabu**. Rio de Janeiro: Imago, 1921.
- FREUD, S. **O mal-estar da civilização**. Rio de Janeiro: Imago, 1927.
- FREUD, S. **O futuro de uma ilusão**. Rio de Janeiro: Imago, 1930.
- FREIRE, P. **Pedagogia da autonomia**. São Paulo: Paz e Terra, 1996.
- GIDDENS, A. **New rules on sociological method**. London: Hutchinson, 1977.
- HABERMAS, J. **Toward a rational society**. Boston: MIT Press, 1987.
- HABERMAS, J. **Theory of communicative action**. Cambridge: Polity Press, 1991. v.2.
- HACKMAN, J. R. The design of work teams. In: LORSCH, J. (Ed.). **Handbook of organizational behavior**. New York: Prentice-Hall, 1987. p. 315-342.
- HANDY, C. **Deuses da administração**: como enfrentar as constantes mudanças da cultura organizacional. São Paulo: Saraiva, 1994.
- IANNI, O. **A era do Globalismo**. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1996.
- JACKSON, S. F.; STONE, V. K.; ALVAREZ, E. B. Socialization amidst diversity: the impact of demographics on work team old timers and newcomers. In: CUMMINGS, L. L.; STAW, B. M. (Ed.). **Research in organizational behavior**: an annual series of analytical essays and critical reviews. London: JAI Press, 1993. v. 15, p.45-109.

- JERMIER, J. M.; KNIGHTS, D.; NORD, W. R. **Resistance and power in organization**: agency, subjectivity and the labor process. New York: Routledge, 1994.
- LAWRENCE, P. R.; LORSCH, J. W. **O desenvolvimento de organizações**: diagnóstico e ação. São Paulo: E. Blücher, 1972.
- LEVINE, J. M.; MORELAND, R. L. Progress in small group research. **Annual Review of Psychology**, n. 41, p. 585-634, 1990.
- KANTER, R. M. **Men and women of the corporation**. New York: Basic, 1977.
- MAC CLELLAND, D. C. **The achiverning society**. New York: Free Press, 1975.
- MCNEIL, K. Understanding organizational power: building on the weberian legacy. In: ZEY-FERELL, May; AIKEN, Michel. **Complex organizations**: critical perspectives. Glenview, IL: S. Foresman, 1981. p. 46-65.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. New York: Prentice-Hall, 1983.
- MORELAND, R. L.; HOGG, M. A.; HAINS, S. C. Back to the future: social psychological research on groups. **Journal of Experimental Social Psychology**, v. 30, n. 6, p. 527-555, 1994.
- MOWDAY, R. T.; SUTTON, R. I. Organizational behavior: linking individuals and groups to organizational contexts. **Annual Review of Psychology**, n. 44, p. 195-229, 1993.
- O'REILLY, C. A. Organizational behavior: where we've been, where we're going. **Annual Review of Psychology**, n. 42, p. 427-458, 1991.
- MORIN, E. **Introdução ao pensamento complexo**. Paris: ESF, 1973.
- MOSCOVICI, S. **Le ressentiment: le genre humain**. Paris: Seuil, 1985.
- PANUNZI, F. Três ensaios na teoria de contratos e organizações. **DAI-A**, v. 56, n. 4, 1995.
- PARSONS, C. Interviewer percepcion of applicant qualifications. **The Jornal of Psychology**, New York, 1983.
- PASQUALI, L. **Delineamento de pesquisa em ciência**. Brasília: Universidade de Brasília, 1997. (Métodos e medidas em Ciências Psicossociais).
- PAZ, M. G. T. Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. In: TAMAYO, A.; BORGES-ANDRADE, J. E.; CODO, W. (Org.). **Trabalho, organizações e cultura**. São Paulo: Cooperativa de Autores Associados, 1997. p. 151-172.
- PFEFFER, R. **Working for capitalism**. New York: Columbia, 1981.
- PICHON-RIVIERE, E. **Teoria do vínculo**. São Paulo: Martins Fontes, 1985.
- PICHON-RIVIERE, E. **Les rites profanes**. Paris: PUF, 1995.

PODSAKOFF, P. M.; SCHRIESHEIM, C. A. Field studies of French and Raven's bases of power: critique, reanalysis, and suggestions for future research. **Psychological Bulletin**, v. 97, n. 3, p. 387-411, 1985.

RAVEN, B. H. The bases of power: origins and recent developments. **The Journal of Social Issues**, v. 49, n. 4, p. 227-251, 1993.

RICCOEUR, **Mytes I interpretacions philosophique**. Paris: Encyclopedia Mundial, 1986.

ROBBINS, S. P. **Organizational behavior: concepts, controversies, and applications**. 5. ed. New Jersey: Prentice Hall, 1991.

SELZNICK, P. **Leadership in administration**. New York: Harper and Row, 1996.

STAW, B. M. Organizational behavior: a review and reformulation of the field's outcome variables. **Annual Review of Psychology**, n. 35, p. 627-666, 1984.

VARGAS, M. R. M. **O poder nas organizações: um estudo das configurações de poder em uma instituição de pesquisa**. Brasília, 1997. Dissertação (Mestrado em Psicologia Social e do Trabalho) - Instituto de Psicologia, Universidade de Brasília.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. 2. ed. New Jersey: Prentice-Hall, 1989.

## **ANEXOS**

## ANEXO 1 - QUESTIONÁRIO - CONFIGURAÇÕES DE PODER

- Neste questionário você vai encontrar uma série de características de empresas e instituições que foram levantadas em diferentes organizações de trabalho. A sua tarefa consiste em avaliar o quanto estas características são aplicáveis à organização em que você está trabalhando no momento CONFEA.
- Observe bem que não se trata de avaliação do comportamento de pessoas que trabalham com você. O que se pretende é que você dê sua opinião sobre as características da sua organização **COMO UM TODO**.
- Sinta-se inteiramente à vontade para dar suas opiniões, com sinceridade, lembrando-se que suas respostas serão **ANÔNIMAS** e mantidas em **SIGILO** e que a validade deste estudo depende das suas respostas.
- Ao responder, leia as características descritas nos itens abaixo e, para dar sua opinião sobre cada uma delas, assinale **APENAS UM** dos códigos seguintes:

0 não aplicável	1 pouco aplicável	2 mais ou menos aplicável	3 muito aplicável	4 totalmente aplicável
01. O compromisso de servir a quem precisa direciona todas as atividades desta organização.				1 2 3 4 5
02. Nesta organização, a administração é fraca devido ao grande poder de influência dos especialistas.				1 2 3 4 5
03. Aqui, a autoridade é centrada no mais alto chefe da organização.				1 2 3 4 5
04. Esta organização proporciona benefícios que deixam satisfeitos os seus empregados.				1 2 3 4 5
05. Aqui, a chefia superior faz pactos com pessoas de fora que exercem influência na organização.				1 2 3 4 5
06. A missão de servir aos que precisam é atraente para os membros desta organização.				1 2 3 4 5
07. Os objetivos formais desta organização são facilmente mudados para objetivos individuais dos especialistas.				1 2 3 4 5
08. As metas que a organização deve atingir são impostas pela direção.				1 2 3 4 5
09. Uma das principais metas desta organização é a manutenção de sua autonomia.				1 2 3 4 5
10. Os objetivos operacionais desta organização são estabelecidos por algumas pessoas de fora.				1 2 3 4 5
11. Nesta organização, os administradores se submetem aos funcionários especializados.				1 2 3 4 5
12. Certos órgãos do governo exercem influência nesta organização.				1 2 3 4 5
13. Esta organização se preocupa em recompensar bem os seus funcionários.				1 2 3 4 5
14. Os diretores desta organização exercem uma liderança autoritária.				1 2 3 4 5
15. Aqui, os diretores são indicados por pessoas que não trabalham na organização.				1 2 3 4 5
16. Esta organização conta com o trabalho de voluntários.				1 2 3 4 5
17. Aqui, a ideologia organizacional é fraca porque a ideologia profissional é forte.				1 2 3 4 5
18. As regras e normas desta organização são claramente definidas.				1 2 3 4 5
19. Esta organização é dominada por políticos.				1 2 3 4 5
20. O mais alto chefe controla pessoalmente a dinâmica desta organização.				1 2 3 4 5
21. Tanto os membros desta organização como pessoas que estão fora dela, podem influenciar o processo de tomada de decisão.				1 2 3 4 5
22. A missão de servir bem à comunidade tem o apoio de todos os membros desta organização.				1 2 3 4 5
23. Os membros desta organização têm interesse em expandir a empresa.				1 2 3 4 5
24. Os funcionários especializados desta organização são o coração do sistema.				1 2 3 4 5
25. O sistema disciplinar desta organização é rígido.				1 2 3 4 5
26. Esta organização tem intenção de melhorar algo na sociedade.				1 2 3 4 5
27. Os especialistas desta organização não aceitam ser controlados por gerentes não especializados.				1 2 3 4 5
28. Os diretores desta organização evitam a participação de outros membros no processo de tomada de decisão.				1 2 3 4 5
29. Muitas decisões, nesta organização, são tomadas em conjunto com as diversas áreas.				1 2 3 4 5
30. Há conflitos entre os membros desta organização e pessoas do ambiente externo que querem interferir nela.				1 2 3 4 5
31. Há cooperação entre os membros desta organização.				1 2 3 4 5
32. Esta organização é dominada pelos funcionários especializados.				1 2 3 4 5
33. Os trabalhos mais importantes que devem ser realizados são definidos pela diretoria desta organização.				1 2 3 4 5
34. As metas desta organização são claras para todos os seus membros.				1 2 3 4 5
35. A escolha da diretoria desta organização é feita por indicação política.				1 2 3 4 5
36. O compromisso de servir bem à comunidade é a principal meta desta organização.				1 2 3 4 5
37. Os objetivos pessoais dos membros desta organização são prioritários aos objetivos organizacionais.				1 2 3 4 5
38. Só os membros desta organização exercem influência sobre ela.				1 2 3 4 5
39. A política partidária faz parte da vida desta organização.				1 2 3 4 5
40. Os trabalhos que esta organização deve realizar, tanto podem ser definidos pela diretoria, como por gerentes e funcionários especializados.				1 2 3 4 5

**ANEXO 2 - ITENS DO QUESTIONÁRIO QUE  
REPRESENTAM AS CINCO CONFIGURAÇÕES**

Autocrática	3,8,14,20,25,28,33
Sistema fechado	4,9,13,18,23,29,34,38,40
Missionária	1,6,11,16,22,26,31,36
Meritocrática	2,7,12,17,24,27,32,37
Arena política	5,10,15,19,21,30,35,39



## ANEXO 3 - MENSAGEM

Meus Senhores e Minhas Senhoras

Assumo a presidência do Conselho Federal de Engenharia, Arquitetura e Agronomia, na esteira de um legítimo processo eleitoral, cujos resultados, pelo apoio das Instituições, das Entidades do Sistema e principalmente pela generosidade, consciência profissional, política e institucional da maioria dos profissionais, nos apontou vitoriosos em 20 unidades da Federação.

Venho, até por uma questão de coerência vocacional, da afinidade com o trabalho, da identidade com a profissão que escolhi e, não só do pleno exercício da Engenharia, desde os primeiros momentos em que subia as escadarias da Universidade Regional de Blumenau, como também, venho da cátedra universitária, após 26 anos de exercício da docência. Isto, desde a monitoria de Física Geral, até a direção do Centro de Ciências Tecnológicas da mesma Instituição. Venho, da militância constante nas lides do Sistema CONFEA/CREAs, desde Conselheiro até Presidente do CREA-SC, onde muito aprendi e, principalmente, venho das lutas sociais e do trabalho constante, ombro a ombro com a cidadania e com as populações carentes.



Estou chegando à presidência do CONFEA, sob o inarredável compromisso com os profissionais e com o Brasil.

E por que fiz dessas palavras não apenas um slogan de campanha, mas acima de tudo uma declaração de princípios que entendo inerente à própria natureza institucional da função de Presidente do CONFEA?

E por que, lhes asseguro, estas palavras serão as marcas palpáveis desta gestão, aferida de forma quantitativa e qualitativa no plano das realizações, tanto na direção dos profissionais, de nossas Instituições e Entidades, quanto na direção do Brasil, como País e como Nação?

Sobretudo, porque entendo que nossa precedente cidadania, depois nossa condição profissional e nossa representação institucional, por definição e conceito já não cabem mais nos estreitos limites do corporativismo. Mas, ao contrário, nos convocam permanentemente a agirmos como verdadeiros agentes sociais, políticos e econômicos, na razão direta dos direitos, deveres e responsabilidades para com o desenvolvimento que ajudamos a construir e para com os interesses mais legítimos do conjunto da sociedade.

Logo, neste momento de reafirmação destes compromissos, faço-o sob os imperativos da memória histórica do passado, com a consciência no presente e com os olhos no porvir.

Assim, e até para que nos situemos melhor no tempo e no espaço, me permito rememorar aqui, ainda que sucintamente, alguns aspectos pontuais da história que nos antecedeu e a de que nos é contemporânea, especialmente sob o aspecto econômico. Até para que, possamos reavivar a consciência do destino que nos foi traçado e, também, para que compreendamos melhor o verdadeiro sentido dos desafios que se nos apresentam.

Como todos sabemos, neste Brasil de 500 anos e cuja descoberta já foi instrumentada por geniais realizações da engenharia naval; neste País, que iniciou sua organização e ocupação territorial sob a visão pertinente da geografia e desempenhou suas primeiras funções econômicas a partir das atividades da agricultura e, depois, da mineração, que por sua vez antecederam o nosso estupendo acervo de arquitetura barroca; neste País, eu dizia, primeiro, vivemos o período mercantilista enquanto Colônia e, como tal, sempre a serviço da Metrópole.

Daqui, levaram o Pau-brasil, depois o açúcar e em seguida nossas mais significativas reservas minerais de ouro, durante mais de três séculos.

Ultrapassada esta fase, atravessamos praticamente todo o Séc. XVII servindo de arrimo à incolumidade territorial da Metrópole, que então passou a barganhar ou a meramente intermediar a entrega de nossas riquezas à outras potências européias, no seio das quais, começava a surgir o capitalismo pré-industrial que, mais tarde, como todos iríamos constatar, se constituiria no novo espectro do próprio Colonialismo.

Ingressamos no novo Século, obtendo nossa independência graças à assunção da dívida de Portugal para com a Inglaterra, já então, a grande potência da época.

Desnecessário dizer que, enquanto tudo isso existia no campo da ordenação econômica, no plano político, já sob a primazia do Capital sobre o trabalho, tudo era feito para que, dentro dos conformes e através da alienação cultural, se fundassem as sociologias da aceitação passiva, da subserviência e da subalternidade.

Não por acaso, não apenas pelo desnível cultural ou por mera coincidência, quando no Velho Mundo já surgiam as primeiras indústrias, aqui, muitos anos depois, ainda nos engalanávamos com a escravidão, para servir às lavouras, cujos resultados econômicos compravam bugiangas de além mar e consolidavam a elite do latifúndio.

Mas, como nem tudo era totalmente equívoco, abolimos a escravatura, proclamamos a República e demos vitalidade ao ciclo do café.

Entretanto, enquanto esses fatos ocorriam por aqui, já no início do século XX, começamos a assistir o avanço do controle americano sobre a economia do hemisfério, especialmente com vistas aos países da América Latina e, naquele contexto, simultaneamente, o Brasil era apontado como o "Colosso do Sul".

Num reconhecimento de que o Brasil oferecia incalculáveis oportunidades, em 1906 o País foi escolhido para sediar a 3ª Conferência Pan-americana, quando o Secretário de Estado, Elider Root, declarou que: "os Estados Unidos e o Brasil, agindo conjuntamente, se constituiriam numa garantia indivisa e eterna da integridade da América".

Em 1924, o Wall Street Journal publicava: "nenhum território do mundo vale tanto a pena ser explorado quanto o Brasil".

Em 1926, o New York Herald Tribune denominou o Brasil como o "Colosso do Sul" e, alguns analistas, chegaram a especular que o "Colosso do Sul parecia ser uma autêntica contrapartida para o Colosso do Norte, estando em boa posição para se elevar à prosperidade e ao poder". "Na verdade", diziam, "o Brasil parecia um pujante reino de potencialidades ilimitadas, num país que atordoava a imaginação".

Em 1929, o Washington Post afirmava: "Quando levados em consideração os recursos daquele vasto país, fica evidente que dentro de poucos anos o Brasil se tornará uma das maiores potências do Mundo. Os Estados Unidos se regozijam com o progresso dessa grande República da América do Sul, que encontrou o caminho da paz e da prosperidade permanentes".

Todavia, a ideologia do capitalismo hegemônico não contempla esse relacionamento tão igualitário e, muito menos, qualquer espécie de desenvolvimento que lhe seja verdadeiramente competitivo.

O Brasil, como outros países, não passou incólume diante da Doutrina Monroe, que era a própria negação desses valores e que, principalmente do início do século até 1940, foi severamente aplicada.

Sobre isso, escreve Noam Chomski, professor titular do Massachusetts Institute of Technology, em tom de denúncia e de protesto:



"Que a América Latina seria nossa é uma expectativa que remonta ao início da República, formalizada pela primeira vez na Doutrina Monroe. As intenções foram articuladas com clareza e a ação as ilustrou coerentemente". Ainda segundo Chomski, "é difícil superar a formulação feita pelo Secretário de Estado de Woodrow Wilson, Roberts Lansing, em proclamação aberta, quando disse: "Em sua defesa da Doutrina Monroe, os Estados Unidos consideram seus próprios Interesses. A integridade de outros países americanos é um incidente e não um fim. Conquanto isso possa ser ditado apenas pelo egoísmo, o autor da Doutrina não tem motivação mais alta ou generosa em sua declaração".

Ora, como se pode ver, estava certo o chanceler alemão Otto Von Bismarck, quando descreveu a Doutrina Monroe como "um exemplo indefensável de arrogância".

Paralelamente e observando a história, sob esse ordenamento econômico em escala global e sob essa ordem hegemônica, também não ficamos isentos aos efeitos da depressão de 29, das duas grandes guerras, do New Deal, da decisiva e divisora Conferência de Bretton Woods, quando o mundo se rendeu ao dólar, e de tantos outros eventos e decisões pontuais.

Mas, sobretudo, não pudemos passar incólumes à síntese estratégica e convergente de todo esse processo, que sempre foi a de nos impor o papel de eternos produtores de matérias primas, compradores de manufaturados, importadores dos excedentes de produção e vítimas passivas do fosso tecnológico, cuja ortodoxia doutrinária e dogma de procedimentos, dividiu o mundo entre ricos e pobres e nos cristalizou no molde do subdesenvolvimento.

O advento da era Vargas, quando, por exemplo, construímos a Petrobrás, a Vale do Rio Doce, a Cia. Siderúrgica Nacional, a Fábrica Nacional de Motores, a Cia. Hidrelétrica do São Francisco, a Cia. Nacional de Seguro Agrícola, a Superintendência do Plano de Valorização Econômica da Amazônia, como instrumentos estratégicos para o nosso desenvolvimento; as conquistas sociais estabelecidas no mesmo período e as conseqüentes mudanças nas relações entre capital e trabalho, bem como a fase áurea do desenvolvimentismo da década de 50, cujo ícone foi Kubitschek, evidentemente que representaram avanços consideráveis e produziram resultados significativos, especialmente quanto à prospecção de um desenvolvimento soberano e com identidade de País e de Nação.

Entretanto, os imperativos doutrinários do capitalismo e os interesses em curso do capital instalado e hegemônico, baseados na acumulação e concentração de riquezas e dos meios de produção, sob o discurso de que, era preciso primeiro que o bolo crescesse para que depois fosse dividido, por presidirem o pseudo milagre brasileiro, acabaram por determinar outros rumos para o desenvolvimento do país.

A crise mundial do Petróleo na década de 70, veio corroborar as teses da negação de qualquer manifestação de nacionalismo econômico.

Em 1989, orquestrada pelo grupo dos 7 países mais desenvolvidos do mundo, realizou-se na capital Norte-americana uma reunião, convocada pelo Intitute for International Economic com a participação de agentes, organismos internacionais, entre eles FMI, BID, Banco Mundial, bem como funcionários do Governo Norte-americano e economistas da América Latina.

Às conclusões desse encontro, deu-se a denominação informal de "Consenso de Washington", mas que o insuspeito ex-embaixador Paulo Nogueira Batista chamou de "Visão Neo-liberal dos Problemas Latino-americanos", em texto constante em seu livro "Em Defesa do Interesse Nacional – Desinformação e Alienação do Patrimônio Público".

E num cotejo com a realidade político institucional de nossos dias, vale citar quais foram as dez conclusões a que o "Consenso de Washington" chegou:

- 1 – disciplina fiscal
- 2 – controle de gastos públicos
- 3 – reforma tributária
- 4 – liberalização financeira
- 5 – regime cambial
- 6 – liberdade comercial
- 7 – investimento estrangeiro direto
- 8 – privatizações
- 9 – desregulamentação
- 10 – propriedade intelectual.

Ainda segundo Nogueira Batista, "as conclusões do Consenso de Washington, convergiram para dois objetivos básicos: por um lado, a drástica redução do Estado e a corrosão do conceito de Nação; por outro, o máximo de abertura à importação de bens e serviços e à entrada de capitais de risco".

Estas conclusões, hoje fazem parte do nosso cotidiano e se refletem diretamente nos nossos indicadores sociais, econômicos e políticos, no desemprego, na concentração de rendas, no endividamento interno e externo, nas injustiças sociais, na adoração ao mercado, num modelo político partidário falido, no desmonte de uma série de agentes da sociedade civil organizada, num estado com a soberania arranhada.

Vale nesta hora, ainda que à guisa de contraponto ou de um outro ponto de referência, lembrarmos o que disse o doutor John Kenneth Galbraith, mestre de macroeconomia na Universidade de Harvard, ex-assessor econômico do Presidente John Kennedy e escritor emérito: "acredito que o maior erro em economia é vê-la como uma estrutura estável e imutável".

Evidentemente que, conquanto tudo isto demonstre claramente uma história de dominação e até de espoliação, o que lhes digo não tem cores revanchistas ou xenofóbicas e, muito menos, quero imprimir às minhas palavras qualquer pretensão salvacionista. Até porque, temos plena consciência das dificuldades políticas existentes, na gerência de um arco de alianças de interesses tão contraditórios como o existente hoje.

Mas, isto não deve nos levar ao imobilismo .

Sou um otimista por natureza.

Acredito na grandeza dos homens, como creio na vitalidade da cidadania, como acredito nas forças vivas da nacionalidade e dentre elas especialmente o Sistema CONFEA/CREAs e entendo que esta situação precisa, pode e deve ser mudada .

E, já dizia o poeta : "quem sabe faz a hora..."

Este, é um momento de resistência e de conclamação.

O País em que vivemos e a Nação que queremos e precisamos construir, nos conclama e pede nossa contribuição.

A valorização profissional; o avanço do Sistema CONFEA/CREAs; o aperfeiçoamento de nossas Instituições e Entidades; a concretização de nossas reivindicações e nossos superiores compromissos com a qualidade de vida das populações e com os anseios da sociedade, cujos aspectos fundamentais busquei estabelecer e com eles me comprometi, através de um programa de gestão, tudo isso, passa e pressupõe, necessariamente, consciência de cidadania, consciência política e social, e sobretudo capacidade não apenas para resistir, mas, principalmente, para criar, inovar e transformar.

Hoje, vivemos a era do conhecimento .

Os profissionais de engenharia, arquitetura, agronomia, geologia, geografia e meteorologia , necessariamente atuam e permeiam todos os setores da vida nacional, das atividades primárias à pesquisa e às tecnologias de ponta, das relações de trabalho aos fatores de produção, do planejamento à realização.

Mas, em contrapartida, enfrentam hoje, a competição desleal dos estrangeiros e, dentre uma série de distorções estruturais e conjunturais, também um modelo de educação distorcido da realidade exigida pela Nação, bem como, o despojamento dos necessários conceitos deontológicos, o que lhes impõe dificuldades para se relacionar com o mercado e, mais grave, ainda que sendo a locomotiva do desenvolvimento, não encontram respostas governamentais indicadoras de perspectivas de futuro, gerando a instabilidade de uma nave sem rumo .

Se reclamamos por um projeto de Brasil, é porque 60% das nossas atividades estão intimamente ligadas ao poder contratual do Estado.

Sem embargo, porém, esses mesmos profissionais têm a percepção de que o Brasil, conquanto ferido nas suas entranhas e obliterado no seu verdadeiro destino, ainda tem muito o que oferecer e aguarda que lhe ofereçamos, não apenas o nosso amor e entusiasmo, mas também a força do nosso trabalho e o poder de nossas idéias.

Em meu programa e compromissos de gestão, sob premissas orgânicas, integradas e interativas, estabeleço e defino objetivos, metas e critérios que, pelo avanço na organização, pelo aperfeiçoamento operacional, pelos mecanismos de realizações e pela força de mobilização, com certeza vão nos tornar mais valorizados como profissionais e mais fortalecidos institucionalmente. E os projetos estratégicos que constituem nosso ponto de demarcação, indiscutivelmente contemplam importantes contribuições para que tenhamos, cidadãos conscientes, profissionais valorizados, instituições respeitadas e uma sociedade muito melhor.

Vamos trabalhar e caminhar juntos, na direção de nossos compromissos e responsabilidades com o futuro.

Eu e os Conselheiros Federais precisamos da compreensão e do apoio dos funcionários dos CREAs e do CONFEA, das Associações de Classe, dos Sindicatos Profissionais, dos Conselheiros Estaduais e dos Presidentes de CREAs.

Precisamos de todos os vetores convergentes de um Brasil Brasileiro.

Esta, é uma missão para todos .

Há alguns anos atrás, nas Olimpíadas Especiais de Seattle , nove participantes, todos com deficiência mental ou física, alinharam-se para a largada da corrida dos 100 metros rasos .

Ao sinal , todos partiram. Não exatamente em disparada , como seria o convencional, mas com vontade de dar o melhor de si , terminar a corrida e ganhar .

Todos, com exceção de um garoto que tropeçou, caiu e começou a chorar .

Os outros oito ouviram o choro. Diminuíram o passo e olharam para trás .

Então, eles viraram e voltaram. Todos eles .

Uma das meninas, portadora da Síndrome de Down, ajoelhou, deu um beijo no garoto e disse:

"Pronto, agora vai sarar ".

E todos os nove competidores deram os braços e andaram juntos até a linha de chegada .

O Estádio inteiro levantou e os aplausos duraram muitos minutos .

As pessoas que estavam ali naquele dia, continuam repetindo essa história até hoje.

Talvez os atletas fossem deficientes mentais...

Mas, com certeza, não eram deficientes da sensibilidade ...

Porque lá no fundo , todos nós sabemos que o que importa nesta vida é mais do que ganhar sozinho .O que importa nesta vida é ajudar os outros a vencer, mesmo que isso signifique diminuir o passo e mudar de curso .

O Sistema CONFEA/CREAs conta com todos vocês para mudar de curso .

O CONFEA conhece a importância e o significado de nossas profissões.

O CONFEA acredita nos profissionais.

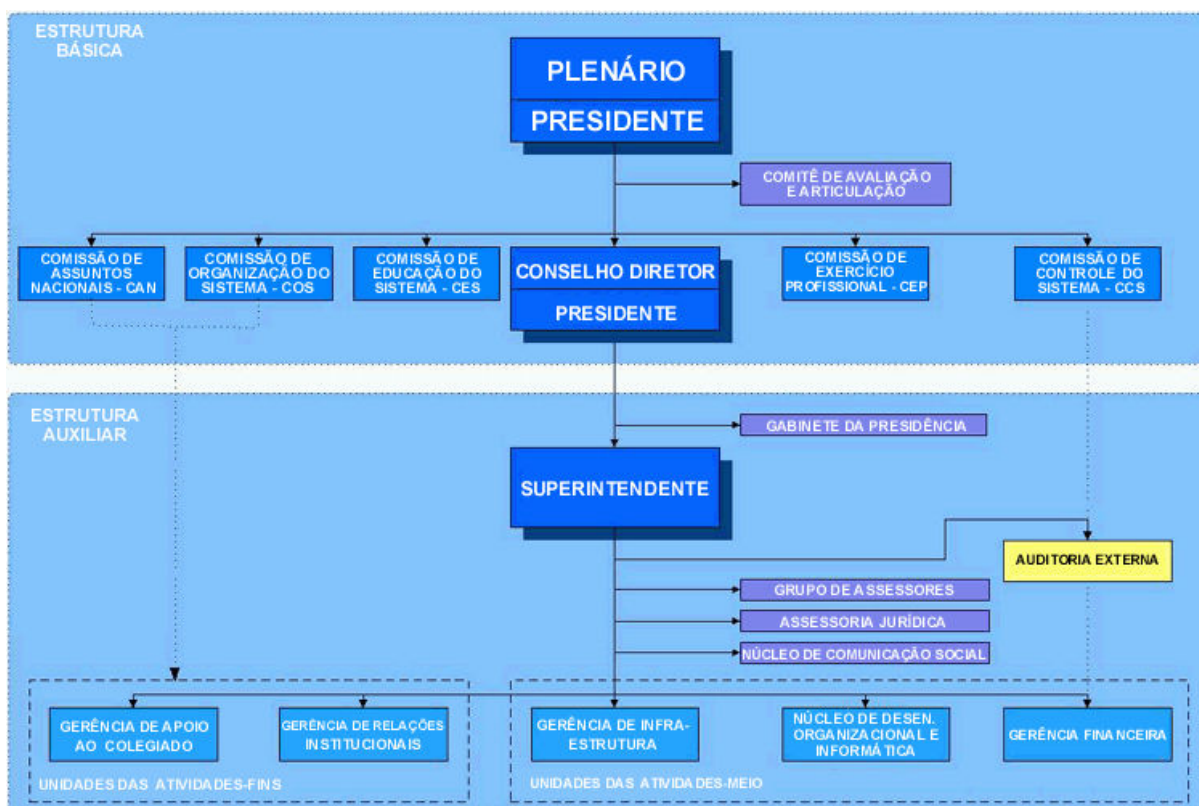
O CONFEA confia no Brasil.

Muito Obrigado.

Wilson Lang

Presidente do CONFEA

## ANEXO 4 - ORGANOGRAMA DO CONFEA



## ANEXO 5 - REGULAMENTAÇÃO PROFISSIONAL

### ASPECTOS HISTÓRICOS

(Arquiteto OSVALDO FONSÊCA - Superintendente do CONFEA)

O Sistema CONFEA/CREAs, na sua concepção atual, previsto no art. 1º da lei 5194/66, tem o primado dos "interesses sociais e humanos" como o paradigma da legitimidade concedido pela sociedade, através do Congresso Nacional. Conceitualmente, este paradigma interfere diretamente no exercício profissional, vez que, qualquer ação do profissional abrangido pelo Sistema, ou seja: engenheiro, arquiteto, agrônomo, geólogo, geógrafo, meteorologista, tecnólogo dessas modalidades, técnicos industriais e técnicos agrícolas, passa a ter a referência do respeito pelo cidadão e pela natureza.

A história da regulamentação das profissões abrangidas pelo Sistema CONFEA/CREAs, no período colonial não existem registros dignos de notas, devido ao pouco número de profissionais liberais habitantes no País.

Um dos primeiros registros conhecido da regulamentação profissional é o art. 179 da Constituição Política do Império do Brasil que previa:

*XXIV: Nenhum gênero de trabalho, de cultura, indústria ou comércio pode ser proibido, uma vez que não se oponha aos costumes públicos, à segurança e saúde dos cidadãos.*

Com o intuito de eliminar o exercício da engenharia por leigos, o Ministro do Império baixa a portaria nº 147, de 13 de julho de 1825, aprovando o plano para o estabelecimento da Inspeção das Obras da Intendência Geral da Polícia e Administração da Iluminação da Cidade:

*art. 5º - A construção e direção de todas as obras, e seus riscos ficam pertencendo ao Engenheiro Diretor, e por isso o Inspetor Geral se não intrometerá nesta parte, nem passará ordem alguma ao dito Engenheiro, porque este não é seu subordinado. Mas só ao chefe da Repartição, a quem unicamente compete ordenar o que for conveniente.*

Em 27 de agosto de 1828, D. Pedro I edita lei onde se registra mais uma conquista profissional: *art. 3º - Logo que algumas das sobreditas obras for projetada, as autoridades, a que competir promovê-las, farão levantar a sua planta e plano, e orçar a sua despesa por engenheiros, ou pessoas inteligentes na falta destes.*

Durante a Regência, em 28 de abril de 1836, o Ministro do Império ao regulamentar o pessoal da Administração das Obras Públicas do Município da Corte, baixa o Aviso nº 253:

*art. 1º - Haverá um Oficial de Engenheiros Inspetor com as seguintes obrigações:*

*1º - Levantar as plantas das obras concebidas pelo governo.*

*2º - Fiscalizar o exato desempenho das mesmas plantas.*

Esta norma além de reforçar a anterior, implanta o direito do autor, garantindo a este o direito de acompanhar e fiscalizar a execução das suas obras.

O Decreto nº 2.748, de 16 de fevereiro de 1861 criou o corpo de Engenheiros na Secretaria do Estado dos Negócios da Agricultura, complementado pelo Decreto nº 2.922, de 10 de maio de 1862, que criou o Corpo de Engenheiros Cíveis do Ministério da Agricultura, Comércio e Obras Públicas:

*art. 1º...*

*§ 4º - Só poderão ser Inspetores Gerais e Engenheiros de qualquer das classes, os indivíduos que tiverem o Curso de Engenharia Civil pela atual Escola Central ou pelas antigas Academias e Escolas Militares que precederam a esta, ou os que apresentarem títulos de escolas estrangeiras acreditadas, pelas quais mostrem ter habilitações iguais as daqueles.*

O Decreto nº 3.198, de 16 de dezembro de 1863 aprovou as instruções para a nomeação de Agrimensores para medição de terras públicas ou particulares, por profissionais engenheiros geógrafos diplomados, pelos habilitados com carta de curso completo da Academia ou Escola de Marinha da Côte, por pilotos de carta pela mesma Escola ou Academia, por Agrimensores habilitados e pelos que tiverem sido empregados pelo governo até a data da promulgação.

Em 25 de abril de 1874, através do Decreto nº 5.600, foi aprovado os estatutos da Escola Politécnica, antiga Escola Central, reformulando o curriculum e regulamentado os títulos acadêmicos de doutor e bacharel. O Decreto 3.001, de 09 de outubro de 1880, editado sob forma de resolução pelo Poder Legislativa, o que explica sua numeração inferior ao anterior, contém apenas um artigo:

*art. 1º - Os Engenheiros Civis, Geógrafos, Agrimensores e os bacharéis formados em matemática, nacionais e estrangeiros, não poderão tomar posse de empregos ou Comissões de nomeação do governo sem apresentar seus títulos ou Cartas de habilitação científica.*

A Princesa Imperial Regente, Dona Isabel expediu o Decreto nº 9.827, de 31 de dezembro de 1887, regulamentando as habilitações para o exercício da profissão de Agrimensor, tornando-se portanto esta, a primeira profissão técnica regulamentada no Brasil, conforme os conceitos atuais. Por falta de definições de meios de fiscalização, a atuação dos agrimensores práticos "os gamelas" continuou de certa forma livre, resultando em pouca eficácia o citado Decreto.

Com o advento da República, o título profissional adquiriu "status" de título de nobreza, provocando a edição do Decreto nº 1.073, de 22 de novembro de 1890, que aprovou os novos estatutos da Escola Politécnica e previa:

*art. 116 - O reconhecimento dos engenheiros constará somente da entrega do "anel distintivo" do respectivo curso e dos diplomas, devidamente assinados.*

O ano de 1892 marca o início da regulamentação profissional nas Unidades da Federação, até o ano de 1930, quando o professor Adolfo Moraes de Los Rios Filho elaborou documento tornando obrigatória a presença de um arquiteto diplomado junto às obras que viessem a ser edificadas na Esplanada do Castelo, o que deu origem ao Decreto nº 3.837/32 no Rio de Janeiro.

"Em 1932 o Sindicato Nacional dos Engenheiros entregou ao Ministro do Trabalho um *Anteprojeto de lei regulamentando o exercício da profissão do engenheiro, do arquiteto e do agrimensor*. Foi dado um prazo para apresentação de sugestões. As entidades de classe aproveitaram esta oportunidade e enviaram propostas de conteúdo apreciáveis. Cumpre destacar a participação do Clube de Engenharia do Rio de Janeiro, do Clube de Engenharia de Pernambuco, do Sindicato Nacional dos Engenheiros, do Instituto de Engenharia de São Paulo, da Associação dos Engenheiros Civis da Bahia, da Sociedade Mineira de Engenheiros, do Instituto Central dos Arquitetos, do Diretório Acadêmico da Escola Politécnica do Rio de Janeiro e de outras mais."1

Durante a discussão dessa proposta, foi promulgado o Decreto-Lei nº 23.196, de 12 de outubro de 1933 regulamentando a profissão do agrônomo. O projeto apresentado pelas entidades profissionais resultou no Decreto nº 23.569, de 11 de dezembro de 1933, promulgado pelo Presidente Getúlio Vargas.

Este Diploma constitui um marco na história da regulamentação profissional técnica, pois marca a data oficial da criação do Sistema de fiscalização exercida pelo CONFEA e pelos CREAs instalados nas diversas Unidades da Federação, tornando-se inclusive a data 11 de dezembro reconhecida como o "Dia do engenheiro, arquiteto e engenheiro agrônomo" em todo o território nacional.

"Evidentemente, com o passar dos anos, pela própria evolução política, tecnológica e econômica, o Decreto 23.196 tornou-se deficiente o que motivou a classe agrônoma a estabelecer amplo movimento para a conquista de um diploma mais abrangente que, acima de tudo, valorizasse a profissão e possibilitasse fiscalizar seu exercício. Após o assunto ter sido debatido, por longo período, na Câmara e no Senado Federais, foi decidido pela regulamentação simultânea do exercício profissional de engenharia, de arquitetura e de agronomia, com a promulgação da lei 5.194, de 24 de dezembro de 1966, ratificada em 4 de janeiro de 1967, com a manutenção do sistema fiscalizador CONFEA/CREAs, instituído pelo decreto 23.569."

Vale salientar que, embora aprovados no período Vargas e no da ditadura militar iniciada no ano de 1964, os Diplomas de Regulamentação e Fiscalização Profissional, ou seja, o Decreto 23.569/33 e a Lei 5.194/66, foram precedidos de grande debate e participação da sociedade organizada interessada no assunto, o que não ocorreu com a atual lei nº 9.649/98, aprovada pelo Congresso Nacional a partir da reedição de 43 vezes de Medida Provisória editadas pelo Presidente da República, o Sociólogo Fernando Henrique Cardoso, eleito pelo voto popular e o País gozando de todas as liberdades democráticas.

A lei 9.649/98 pode ser considerada um novo marco na história da regulamentação profissional, vez que desvincula totalmente o sistema CONFEA/CREAs das Entidades Profissionais, como os demais Conselhos Profissionais, e desvincula também do poder público, não só o CONFEA, mas todos os Conselhos Profissionais, a exemplo da Ordem dos Advogados, respondendo assim a proposta do Ministério do Trabalho, que vinha ao longo dos anos trabalhando pela autonomia dessas Instituições.

#### BIBLIOGRAFIA CONSULTADA:

CASTRO, Orlando Ferreira de - "Deontologia da Engenharia, Arquitetura e Agronomia" (1995) - CREA-GO/CONFEA - GO.

MACEDO, Edson Flávio - "Planejamento Institucional dos Conselhos Regionais" (1996) Editora Papa Livros - SC.

PIAZZA, Gilberto - "Fundamentos de Ética e Exercício Profissional em Engenharia, Arquitetura e Agronomia" (?) - CREA-RS.

SOARES, Moisés Souza - "Ética e Exercício Profissional" (1996) - ABEAS - DF.

1. PIAZZA - op. cit.