

FUNDAÇÃO GETÚLIO VARGAS - FGV
ESCOLA BRASILEIRA DE ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA - EBAP
CENTRO DE FORMAÇÃO ACADÊMICA E PESQUISA
CURSO DE MESTRADO EXECUTIVO

POLÍTICA NA ORGANIZAÇÃO:
convivendo positivamente com o jogo do poder

IRVANDO LUIZ HOFF

Orientador: Professor Doutor Hermano Roberto Thiry-Cherques

Outubro - 2001

Dedico este trabalho
aos meus pais, Emília e Balduino,
à minha esposa Andréa e
às minhas filhas Deinha e Isabela.

ÍNDICE

SUMÁRIO.....	4
ABSTRACT.....	5
1. INTRODUÇÃO.....	6
2. O PROBLEMA	8
2.1 As coisas como são e não como deveriam ser.....	8
2.2 Pesquisa do Clima Organizacional.....	9
2.3 Baixa participação: funcionários apáticos e chefes sobrecarregados.....	12
2.4 Sem tempo para o diálogo.....	14
2.5 Poder e motivação	16
2.6 Projeto ABC: aceitação do líder e diferenças de estilo.....	17
2.7 Informações: escondendo as fórmulas.....	19
2.8 Guerras territoriais e os processos de reestruturação.....	20
2.9 Resumo.....	22
3. JOGO DO PODER.....	24
3.1 A organização como um sistema político.....	24
3.2 Um jogo inevitável.....	26
3.3 Um jogo de bastidores.....	28
3.4 Dependência: a chave do poder.....	29
3.5 Principais jogos políticos.....	31
3.6 Mecanismos de defesa do poder.....	33
3.7 Benefícios da políticas nas organizações.....	34
3.8 Inovações quebrando estruturas de poder.....	37
3.9 Administrando conflitos.....	39
3.10 Resumo.....	40
4. PODER E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL.....	43
4.1 Estrutura formal e informal.....	43
4.2 Estrutura funcional, por projetos ou matricial.....	45
4.3 Os cubículos e seus burocratas.....	47
4.4 Resumo.....	50
5. PODER E LIDERANÇA.....	51
5.1 Comparando poder e liderança.....	51
5.2 Legitimidade do poder.....	51
5.3 O papel dos líderes.....	53
5.4 Estilo pessoal dos executivos.....	54
5.5 Gerência participativa.....	59
5.6 Poder e liderança em empresas de classe mundial.....	61
5.7 Resumo.....	63
6. CONCLUSÃO.....	65
7. BIBLIOGRAFIA.....	72

SUMÁRIO

Política na Organização: convivendo positivamente com o jogo do poder.

Irvando Luiz Hoff

Palavras-chave: poder, liderança, clima organizacional, participação, legitimidade, dependência, estrutura, comunicação, motivação, conflito e educação.

Esta reflexão sobre o poder na organização discute alternativas para levar os administradores a terem uma convivência mais positiva com a dimensão política do seu trabalho.

Não se trata de um objetivo a ser alcançado, mas de um processo contínuo de avaliação e direcionamento dos conflitos no rumo dos melhores resultados para a empresa e seus empregados.

Apesar de não ser encarado como algo natural dentro da organização, o jogo do poder sempre ocorre onde há pessoas reunidas com determinado objetivo, inclusive dentro das equipes de funcionários das empresas.

Os custos dos conflitos de poder, causados principalmente pela falta de legitimidade, pela excessiva dependência, pela baixa participação, pelas estruturas que incentivam a segmentação, pela comunicação deficiente e pela falta de educação política, são extremamente significativos para as organizações.

Portanto, encarar a questão de uma forma realista e desenvolver atitudes e habilidades para administrar positivamente as divergências de origem política, são fundamentais para o líder que deseja criar um bom ambiente de trabalho e transformar a sua organização em uma empresa de classe mundial.

ABSTRACT

Politics in the Organization: coexisting positively with the power game.

By Irvando Luiz Hoff

Key words: power, leadership, organizational climate, participation, legitimacy, dependence, structure, communication, motivation, conflict and education.

This consideration about power in the organizations discuss alternatives to bring managers to have a more sociable co-existence with the political dimension of their work.

It is not a goal to be achieved, but a continuous process of measuring the conflicts in order to reach better results for the company as well as the employees.

Although it is not naturally faced inside the organization, the power game always occurs when people is united around the same purpose. The departments are no exception.

The power conflicts costs, mainly caused by lack of legitimacy, by excessive dependence, by low participation, by structures that stimulate segmentation, by an imperfect comunaction and by lack of political education, are extremely significant to the organizations.

Therefore, facing the matter in a realistic way and developing attitudes and abilities to manage positively the divergent politics are basic tasks to the leader who desires to create a good working environment, as well as to rise his company world-wide.

"Só se conhece um homem de verdade
no exercício do poder."
Shakespeare

1. INTRODUÇÃO

As novas tecnologias e a crescente abertura do País aos capitais estrangeiros, dentro de um novo ciclo de globalização, expõem as organizações brasileiras a uma concorrência cada vez maior e exigem a criação de sistemas de gestão que assegurem o alinhamento de todas as estratégias e ações a objetivos bem definidos, eliminando o desperdício de recursos e criando uma grande mobilização de pessoas e esforços para vencer a concorrência em um mercado maior e mais competitivo. Para desenvolver e lançar produtos e serviços de padrão mundial é necessário não só criar um ambiente favorável à geração de idéias, mas também encontrar formas de melhorar o clima interno, elevando o grau de confiança, de integração e de compartilhamento de poder e responsabilidades, para que as pessoas se sintam motivadas a enfrentar os desafios do mundo globalizado.

Essa é uma questão crítica principalmente nas grandes organizações, mais complexas, que possuem um elevado número de clientes, funcionários e processos. A estrutura organizacional, normalmente composta por áreas extremamente especializadas, tende a gerar departamentos auto-suficientes, desconectados ou desalinhados em relação ao objetivo principal da empresa, lutando entre si em vez de contra a concorrência e gerando ineficiência, perda de competitividade.

A simples mudança na estrutura, muitas vezes adotada como solução para os problemas, não tem sido eficaz. A experiência tem demonstrado que qualquer modelo estrutural, por mais sofisticada que seja, não irá produzir bons resultados se as pessoas, e principalmente a alta administração da empresa, não souberem trabalhar em equipe, delegar poder, integrar atividades e atuar com propósitos comuns.

A ameaça representada pelos concorrentes torna imprescindível que as várias áreas da empresa se envolvam em projetos comuns, quebrando paradigmas e ultrapassando os limites estabelecidos pelo organograma.

Na busca de um trabalho mais cooperativo entre empresas, unidades, departamentos, setores e pessoas, certamente afloram conflitos e situações inesperadas, que exigem competência, segurança e criatividade dos administradores.

Neste trabalho são relatadas e analisadas, sob o ponto de vista do poder, situações e processos de um grande conglomerado financeiro brasileiro, liderado por um banco de varejo, departamentalizado por unidades de negócio, de função e assessoramento, além de empresas subsidiárias e coligadas.

A análise buscou verificar, mais especificamente, como o jogo do poder ocorre e como os gestores e funcionários se comportam e reagem na defesa de seus espaços e interesses. É claro que a efetividade da gestão de uma empresa não depende apenas do equacionamento das disputas políticas, mas os levantamentos feitos através de observações diretas, da análise dos dados fornecidos pela pesquisa de clima organizacional, da participação em reuniões e de entrevistas com funcionários de diversos níveis e áreas demonstraram, mormente no nível estratégico, que o jogo do poder influencia significativamente, de forma positiva ou negativa, o ambiente e os resultados da organização.

Assim, este trabalho, a partir da análise de situações reais do cotidiano de uma grande empresa, comparadas com experiências relatados em livros de administração, discute algumas questões que afligem os funcionários relacionadas à política dentro das companhias e chama a atenção para algumas posturas e atitudes que podem tornar o trabalho mais gratificante e produtivo.

O objetivo final é, portanto, propor formas de conviver positivamente com o jogo político, tendo a consciência de que se trata de um fenômeno cujo gerenciamento adequado é fundamental para os resultados da empresa, para o sucesso do administrador e para a manutenção de um ambiente de trabalho produtivo e com qualidade de vida.

"Toda a forma de poder
é uma forma de morrer por nada."

Humberto Gessinger

2. O PROBLEMA

2.1 As coisas como são e não como deveriam ser

Tentar entender e aproveitar positivamente o jogo do poder na empresa é um desafio que acompanha o funcionário a partir do seu primeiro dia de trabalho até a sua aposentadoria, apesar de que muitas vezes ele não vê o seu trabalho diário dentro de um contexto político e não consegue compreender por que as brigas pelo poder acontecem ou são “permitidas” no âmbito da empresa.

Desde cedo ele descobre que não basta chegar no horário marcado, realizar as tarefas com dedicação, ser sincero, honesto, transparente e educado. Há uma série de outros fatores que devem ser considerados: os relacionamentos dentro e fora de empresa, a visibilidade perante os chefes, a capacidade de elogiar as pessoas certas, o tipo de conhecimento detido ou que será adquirido no trabalho, a posição do órgão dentro da estrutura organizacional. Trabalhar no departamento de auditoria, por exemplo, era muito importante para Geraldo, que se sentia respeitado profissionalmente e realizando uma atividade técnica de grande importância para a organização. A decepção foi grande, porém, quando decidiu mudar para outro departamento e tentar aplicar lá todas as experiências e conhecimentos adquiridos na área de controle. Todas as pessoas que o haviam elogiado anteriormente, passaram a olhá-lo e tratá-lo de forma diferente, colocando obstáculos para a sua promoção. Será que as pessoas das unidades que antes o elogiaram somente o fizeram para evitar problemas com a auditoria? Será que o trabalho realizado como auditor não foi bem feito? Os seus companheiros de trabalho estariam com inveja? Esses eram alguns dos questionamentos que Geraldo se fazia. Finalmente, o diretor decidiu nomeá-lo para o cargo, não sem antes comentar com seus pares que "o funcionário já havia se recuperado dos tempos de auditor e que era melhor tê-lo na equipe do que criando problemas na auditoria".

O exemplo do auditor é muito interessante porque demonstra claramente um aspecto que é fundamental, principalmente para quem atua nos níveis mais altos da empresa: entender que há uma diferença entre o que acontece e o que deveria acontecer na organização. O auditor tem como uma de suas principais responsabilidades verificar se o que é feito está de acordo com o que foi planejado, com o que consta dos regulamentos etc. Porém, ele constata que muitas coisas não acontecem da forma racional, imparcial, ou técnica, como foram originalmente concebidas. Assim, ele acaba sendo visto como o burocrata ou o ingênuo que não consegue entender a dimensão política do problema, também conhecida como "a diferença entre a teoria e a prática". Isso acaba criando dificuldades para o seu trabalho e para a sua promoção. Todavia, essa questão é bastante antiga e já foi tratada por um dos primeiros pensadores políticos modernos, Nicolau Maquiavel (1469-1527), que defendia a necessidade de interpretar os fatos de maneira realista e não como "deveriam" ser.

2.2 Pesquisa do clima organizacional

Para entender melhor o jogo do poder na empresa e sua relação com outras dimensões do ambiente organizacional, além das observações, entrevistas e consultas bibliográficas, foi utilizado um instrumento denominado pesquisa do clima organizacional, que se propõe a verificar o nível de satisfação dos empregados em relação à qualidade do ambiente de trabalho. Ele analisa um conjunto de aspectos classificados nas dimensões ocupacional, psicossocial e organizacional. A pesquisa abrangeu a totalidade dos funcionários da empresa e baseou-se num questionário com 66 itens, agrupados em 8 fatores. A escala escolhida para classificar a percepção das pessoas vai de 1 a 6, indicando os seguintes estados:

de 1,00 a 2,59 CRÍTICO

de 2,60 a 3,99 INSATISFATÓRIO

de 4,00 a 4,99 SATISFATÓRIO e

de 5,00 a 6,00 DESEJÁVEL

O resultado global da pesquisa, realizada no decorrer do segundo semestre do ano de 2000, foi o seguinte:

Dimensões	Fatores	Média	Conceito
Ocupacional	Desenvolvimento profissional	4,36	Satisfatório
Organizacional	Clareza organizacional	4,72	Satisfatório
	Recompensa	3,48	Insatisfatório
	Condições	4,68	Satisfatório
Psicossocial	Estilo de gerência	4,78	Satisfatório
	Reconhecimento	4,59	Satisfatório
	Comprometimento	4,81	Satisfatório
	Auto-gestão da equipe	4,79	Satisfatório

O fator **desenvolvimento profissional** dá uma visão sobre as perspectivas de qualificação que podem contribuir para o progresso do funcionário na carreira. Nesse aspecto, merecem destaque sob o ponto de vista do poder, algumas percepções que ele demonstra em relação às chances que possui para ocupar posições mais elevadas (aumento do seu poder) e alternativas de trabalho fora da empresa (dependência da empresa).

O fator **clareza organizacional** identifica a percepção do funcionário sobre a estratégia da empresa e o desempenho esperado. Nesse fator, aparecem questões que identificam o grau de clareza que os servidores detêm em relação ao desempenho que deles é esperado, aos seus direitos, atribuições e obrigações, bem como do repasse das informações necessárias para o bom desempenho de suas tarefas (grau de dependência de informações).

O fator **recompensa** contempla questões que buscam identificar se o funcionário se sente recompensado pelas atividades desenvolvidas. As questões deste bloco buscam basicamente medir a satisfação do funcionário em relação ao salário que recebe e a sua percepção sobre o volume de serviço/jornada de trabalho.

O fator **condições** de trabalho, avalia como o funcionário vê as condições físicas, os equipamentos e todo o suporte necessário para executar as suas tarefas.

O fator **estilo de gerência** mede o comportamento dos gestores a partir da visão da equipe. Esse fator contempla questões muito relevantes na análise de aspectos relacionados ao jogo do poder, como: o nível de participação nas decisões

(compartilhamento do poder), a igualdade ou desigualdade do tratamento dispensado pelos chefes, a clareza nas atitudes dos chefes, a receptividade a críticas.

O fator **reconhecimento** verifica se o funcionário se sente valorizado como profissional pelos colegas e gestores. Questões envolvendo o reconhecimento da competência profissional no progresso da carreira, os critérios para promoção e os elogios ao bom trabalho, são considerados neste fator.

O fator **comprometimento** avalia o grau de envolvimento do funcionário com a empresa e com o trabalho. O orgulho de trabalhar para a empresa e a concordância com os rumos traçados são avaliados neste fator.

Por último, o fator **auto-gestão** busca obter dados sobre o nível de cooperação, de soma de esforços e de compreensão entre os funcionários de uma mesma área para atingir as metas organizacionais. Chama atenção neste segmento a percepção que os funcionários têm sobre se os resultados alcançados são realizações individuais ou do grupo, bem como sobre o grau de iniciativa das pessoas dentro das equipes.

Como se observa, a pesquisa abrange diversas percepções, nem todas relacionadas ao poder, objeto deste trabalho. Por isso, as análises subseqüentes das informações fornecidas pela pesquisa do clima, serão direcionadas apenas para os fatores e quesitos relacionados direta ou indiretamente com o foco deste trabalho.

Numa análise preliminar dos dados globais, observou-se uma concentração das médias entre 4 e 5. Embora a média 4 seja considerado o ponto mínimo de satisfação do funcionário, a meta almejada pela organização, e considerada DESEJÁVEL, fica entre 5 e 6. Esse índice médio não foi atingido em nenhum dos fatores pesquisados.

O fator RECOMPENSA, que envolve questões sobre política salarial e volume de trabalho, foi o que teve a menor média, sendo conceituado globalmente como INSATISFATÓRIO. No outro extremo, o fator COMPROMETIMENTO foi o que atingiu a maior média da pesquisa.

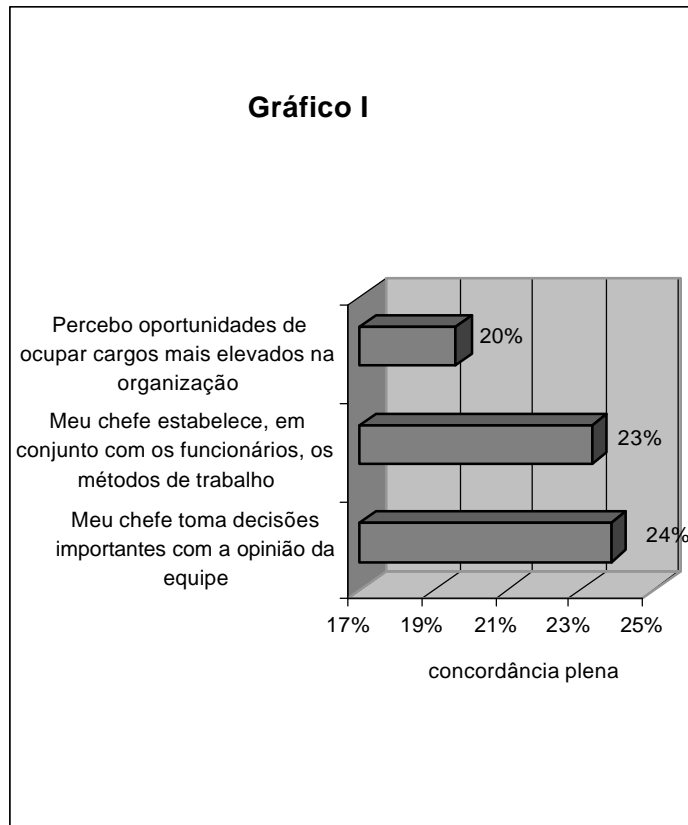
Através de uma verificação mais analítica das médias globais, percebeu-se uma tendência de os funcionários avaliarem melhor os elementos mais próximos do respondente (comprometimento, auto-gestão, estilo de gerência) e uma postura mais crítica em relação a elementos mais distantes e gerais (clareza das diretrizes, política salarial e de desenvolvimento profissional), cujas decisões normalmente ocorrem de forma centralizada, na sede da empresa e sem a participação dos funcionários.

O quesito POLÍTICA SALARIAL foi o que individualmente teve a menor pontuação em relação a todos os fatores avaliados, perdendo, inclusive, para fatores como SALÁRIO BAIXO e EXCESSO DE TRABALHO. Sob o ponto de vista do poder, esta constatação é relevante porque demonstra que os funcionários querem participar mais das decisões, querem interferir nas políticas, querem, em última instância, mais poder. Por isso, itens mais distantes de seu conhecimento, de sua influência, receberam pontuação menor, mesmo não tendo um impacto direto no dia-a-dia do servidor.

Outra constatação importante diz respeito à avaliação do *Estilo de Gerência*, que busca medir o comportamento dos gestores a partir da visão da equipe. No resumo global, foi o fator que apresentou a terceira melhor avaliação média dentro da pesquisa (4,78). Mas uma análise mais acurada indica que esse resultado pode ter sido influenciado positivamente pelo receio que os subordinados têm em dar uma nota mais baixa para quesitos que envolvem o comportamento de seus superiores o que, inclusive, é confirmado por outro item da pesquisa, em que o percentual de funcionários que acham que o seu chefe é totalmente receptivo a críticas é de apenas 29%, sendo que os demais 71% têm ressalvas em relação à receptividade de seus chefes. Essa constatação influenciou, inclusive, o nível de rigor na análise das respostas, adotando-se como critério base o percentual de respostas com concordância plena em cada quesito, em relação às demais respostas com graus de concordância ou discordância variados.

2.3 Baixa participação: funcionários apáticos e chefes sobrecarregados

Os dados da pesquisa do clima confirmam o que foi observado nas equipes em que pessoas demonstram nível de motivação acima do normal: a participação e a autonomia para tomar decisões e realizar as tarefas sem ter que consultar o chefe, faz muita diferença. Muitos funcionários se queixam de não poderem tomar decisões, escolher os métodos de trabalho, e usam isso como argumento para justificar baixo nível de iniciativa e comprometimento com o trabalho. Apenas 23% concordam plenamente com a afirmação de que os métodos de trabalho são estabelecidos de forma participativa e somente 24% acham que as decisões importantes são sempre tomadas com a opinião da equipe. Demonstram, também, baixo nível de percepção (20%) das oportunidades que a organização oferece para ocupar cargos mais importantes, com mais poder, conforme gráfico I.



Perguntado sobre as reclamações das equipes em relação à falta de autonomia para tomar decisões, um executivo declarou ressentir-se da pequena quantidade de decisões que tomava durante o dia, observando que no tempo em que trabalhava em uma unidade menor, no interior, tomava centenas de decisões diariamente e isso "infelizmente" mudara após a sua promoção. Chegando à matriz da empresa, as decisões eram tão poucas que ele nem sentia ne-

cessidade de delegá-las aos chefes das divisões.

Constata-se através de depoimentos como este, que apesar de ser relativamente fácil entender que nos níveis superiores de uma organização o número de decisões é menor do que num nível operacional, a adaptação a uma rotina com menos decisões, com menos sentido de utilidade e de poder, mesmo que a importância dos assuntos seja bem maior, é difícil. Nota-se uma tendência de os executivos continuarem a se envolver e tentar resolver pequenos problemas, como forma de se sentirem mais necessários, seguros e poderosos. A consequência desse comportamento, porém, acaba sendo uma agenda sobrecarregada de compromissos, falta de tempo para discutir em profundidade os assuntos mais estratégicos e de olhar para fora e para o futuro. Por parte dos subordinados, surgem reclamações de falta de autonomia, isto é, de poder para tomar decisões e realizar o trabalho sem ter que consultar o chefe. Decorre disso, também, como consequência, que a preparação de sucessores é prejudicada.

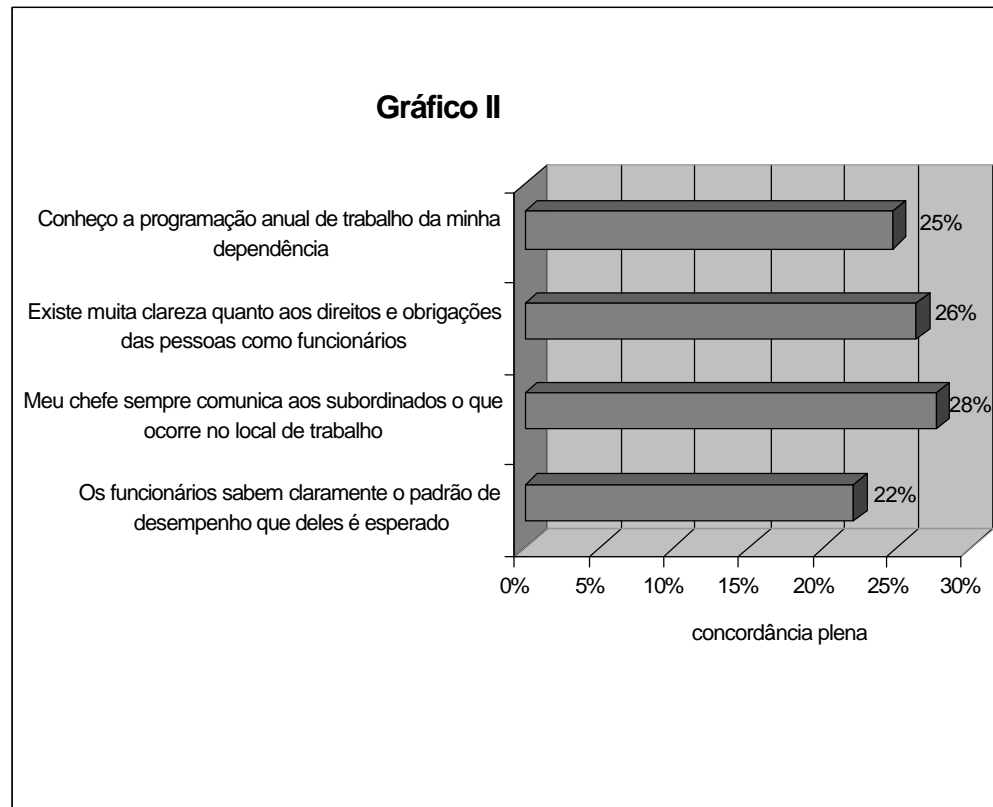
Reforça essa percepção, o fato de que no fator *Estilo de Gerência*, o grupo que teve o pior desempenho no quesito *participação nas decisões* foi o que representa nível mais alto de cargos, ou seja, o da administração executiva, e o mesmo aconteceu em relação ao quesito *comunicação aos funcionários do que ocorre na dependência*.

2.4 Sem tempo para o diálogo

Quando um funcionário é promovido para um alto cargo na organização, normalmente fica difícil conversar com ele. Existe até um ditado que é muito utilizada para explicar esse fenômeno: o poder isola.

A pesquisa de clima revelou, conforme dados do gráfico II, que é baixa, menor que 30%, a satisfação dos funcionários em relação ao conhecimento do padrão de desempe-

nho que deles é esperado, da programação anual de trabalho, dos direitos e obrigações, e até de questões do dia-a-dia que ocorrem no local de trabalho.



Na verdade, a causa disso tudo não está no fato de que o poder isola, mas na insuficiência de tempo do executivo para manter um diálogo mais constante com suas equipes. E se o executivo possui um estilo de gestão autoritário e centralizador, o problema se torna mais grave, porque as pessoas tendem a evitá-lo.

A revista Veja, edição 1.673, de 01.11.00, apresenta dados sobre a rotina estressante dos executivos brasileiros, demonstrando que eles trabalham cada vez mais. Em 1990, a carga semanal de trabalho era de 39 horas; hoje é de 54. Inclusive em relação a outros países, o executivo brasileiro é o que mais trabalha, conforme tabela:

Brasil.....	54 horas semanais
Estados Unidos.....	50 horas semanais
Inglaterra.....	45 horas semanais
França.....	44 horas semanais
Espanha.....	43 horas semanais

Outro dado interessante apresentado pela revista é o fato de que em relação ao número de horas trabalhadas por todos os brasileiros, o País fica em oitava posição no ranking mundial. Apenas os executivos do Brasil é que lideram, ou seja, são os mais dedicados do mundo.

Os dados acima apresentam uma média nacional, por isso não refletem a realidade de algumas empresas onde os executivos não investem menos que 60 horas semanais ao trabalho na empresa, ou seja, pelo menos 12 horas por dia útil, sem contar os constantes eventos de fim-de-semana de que participam. A longa jornada de trabalho é tão difundida e considerada normal, que os executivos demonstram claro desconforto quando encerram as atividades antes das 21h. Um deles, por exemplo, após um dia de mais de 8 horas de intenso trabalho e grande tensão, em que foram negociadas as metas de todas as filiais para o ano seguinte, ainda tentou justificar para seus colaboradores a "meia folga" que tiraria, porque pretendia deixar o trabalho às 18h.

O hábito de ficar até mais tarde não pode ser creditado apenas à excessiva centralização das decisões pelo dirigente, mas uma das causas dessa permanência maior dos gestores na empresa, em relação aos demais países, é a dificuldade que enfrentam em delegar e compartilhar o poder com os seus colaboradores.

Um funcionário ao se referir ao seu superior disse que a única coisa que faltava ao seu chefe era "sair da frente". Ele explicou que lera numa revista especializada que um empresário de sucesso da era do comércio eletrônico utilizava apenas três regras para administrar: 1-escolher bons colaboradores; 2-estabelecer as diretrizes e 3-sair da frente. Para esse funcionário, o chefe havia escolhido bem a sua equipe de trabalho, havida estabelecido corretamente objetivos e metas a serem alcançados, mas estava interferindo demais na operação, tirando a autonomia e responsabilidade da equipe e, com isto, prejudicando o andamento dos trabalhos.

Identificar a causa do comportamento centralizador desses dirigentes é um grande desafio e existem várias teorias sobre liderança que procuram explicar como se dá o exercício do poder organizacional e como os executivos podem obter resul-

tados melhores e equipes mais satisfeitas, trabalhando menos e fazendo-o através da distribuição mais adequada da autoridade e a responsabilidade entre seus colaboradores.

Por exemplo, num encontro anual em que um executivo foi convidado a fazer uma palestra sobre suas experiências em importantes projetos que gerenciou ao longo de sua carreira, ele confessou que após alguns anos trabalhando em um mesmo projeto se sentia extremamente exausto e que, com o passar do tempo descobriu que o cansaço não era ocasionado pelas decisões difíceis ou pelo trabalho em si, mas basicamente pela tentativa frustrada de tentar controlar tudo e todos. Esse executivo admitiu, também, que muitos dos controles que implantara não eram necessários se analisados sob a ótica da empresa. Apenas eram centralizados no dirigente por motivo de insegurança pessoal, de receio de perda do controle sobre o projeto.

2.4 Poder e motivação

Constatação relevante foi feita em relação ao quesito: "*não sinto motivação nem estímulo*", da pesquisa de clima organizacional. Quando pontuada em nível insatisfatório por determinada equipe, sempre vem acompanhada de pontuação negativa também nos seguintes itens:

- *Meu chefe toma decisões importantes sem ouvir a opinião da equipe;*
- *Meu chefe determina de acordo com a sua vontade como as coisas devem ser feitas;*
- *Meu chefe nunca está disposto a receber críticas relativas ao trabalho;*
- *Minha competência é ignorada pelo meu chefe.*

Esses resultados fornecem uma noção clara da importância dos fatores ligados ao poder no grau de motivação dos funcionários para o trabalho.

Utilizando-se outro método estatístico, chega-se a conclusões muito semelhantes. Calculando-se a correlação entre o quesito que mede o grau de motivação e as respostas de outros quesitos, verifica-se um índice extremamente elevado, acima de 95%, entre esse fator e os abaixo:

% de correlação com *motivação*

- *Participação na escolha dos métodos de trabalho*.....99 %
- *Reconhecimento da competência do funcionário*.....97 %
- *Clareza nas atitudes do chefe*.....96 %
- *Participação nas decisões importantes*.....96 %

Calculando-se, pelo mesmo método, a correlação entre a motivação e questões envolvendo salário e volume de trabalho, obtém-se os seguintes resultados:

% de correlação com *motivação*

- *Volume de serviço excessivo*..... 73%
- *Política salarial inadequada*.....62%
- *Salário baixo*.....45%

Constata-se, assim, que a motivação apresenta uma correlação muito mais forte com aspectos relacionados ao poder (participação, clareza) do que com o próprio salário, que muitas vezes é considerado equivocadamente como o meio de satisfação dos empregados mais importante de que a empresa dispõe.

2.6 Projeto ABC: aceitação do líder e diferenças de estilo

O projeto ABC, relatado a seguir, apresenta várias situações-problema e conflitos relacionados ao jogo do poder.

Inicialmente o projeto envolvia diretamente três unidades do conglomerado, denominadas, para fins desta análise, de unidades A, B e C. Além desses órgãos, participariam indiretamente outros departamentos como Recursos Humanos, Logística, Controladoria, Tecnologia e Marketing.

Representantes das três unidades diretamente envolvidas no projeto visitaram a matriz de uma multinacional, no exterior, para fazer um *benchmarking* dos produtos, serviços e processos lá adotados.

A escolha dos funcionários que viajariam para o exterior e do coordenador do projeto foram os primeiros pontos de conflito. Além disso, para coordenar os trabalhos foi nomeado o principal executivo da Unidade B, o que não agradou a unidade A, e também acabou dificultando o andamento do projeto até o seu final.

Durante as negociações das etapas, observou-se que os representantes das unidades, inclusive o coordenador, possuíam estilos e características marcantes que dificultavam ou facilitavam a execução das tarefas. Num extremo pessoas dedicadas e competentes, exigindo que o projeto fosse tecnicamente perfeito, mas com sérios problemas de relacionamento interpessoal. No outro, pessoas comprometidas e com bom relacionamento, mas preocupadas com ações ou decisões que pudessem interferir, ou serem interpretadas como interferências nas funções de suas respectivas áreas e com eventual perda de espaço na empresa.

Assim, desde o início do projeto ocorreram vários conflitos, que prejudicaram o processo de tomada de decisão e o próprio andamento das atividades, comprometendo o cumprimento do cronograma. O coordenador, empenhado em dar conta da missão recebida da Diretoria, enfrentou dificuldades de aceitação de sua autoridade pelos demais funcionários, principalmente aqueles oriundos de outras áreas, que demonstravam não reconhecer a sua liderança.

Os integrantes das equipes também se queixavam do seu estilo excessivamente centralizador, da sua agenda sempre congestionada e das constantes reações explosivas (pavio curto). Quando, por exemplo, o sistema de informações desenvolvido pela área de tecnologia estava pronto e foi-lhe apresentado, reagiu de forma totalmente inesperada e decepcionante para o grupo que construía o aplicativo, dizendo que a solução desenvolvida não era adequada e que deveria ser refeita. Isso atrasou o lançamento do produto em vários dias, de maneira inexplicável, pois a solução não aceita pelo coordenador, tinha sido previamente discutida e aprovada pelos representantes das unidades.

Apesar dos problemas enfrentados, o projeto foi implantado e agregou várias vantagens que não teriam sido incorporadas se desenvolvido por apenas uma área dentro da empresa. Porém, as dificuldades enfrentadas, principalmente os desentendimentos entre os administradores do topo da hierarquia, dificultaram sobremaneira o processo e deixaram seqüelas para projetos futuros, já que diversas pessoas afirmaram que passariam a adotar uma atitude defensiva e de desconfiança em relação a novos trabalhos conjuntos, isto é, envolvendo funcionários de várias unidades da organização. Esse episódio confirmou, inclusive, um ditado que já faz parte da cultura da empresa: "se não quiseses resolver um problema, crie um grupo de trabalho".

2.7 Informações: escondendo as fórmulas

Um dos principais executivos da empresa foi convidado a fazer uma apresentação ao Conselho de Administração sobre determinado tema.

Na reunião preparatória ao evento, o executivo recomendou aos seus colaboradores que não colocassem nos slides as fórmulas que foram utilizadas para obter as informações que seriam apresentadas, a fim de não tornar o trabalho vulnerável perante os conselheiros.

Essa atitude de controle ao acesso das informações ou de não querer mostrar o "pulo do gato", é muito comum entre os dirigentes e justificada de várias maneiras: segurança, informação estratégica, informação solicitada muito em cima da hora, etc.

Apesar de todos os avanços da informática e dos investimentos em seminários de desenvolvimento de uma postura de comunicação aberta, transparência nas informações e confiança mútua, a guerra pela informação é muito forte na organização. A todo momento os executivos se queixam de falta de informações, de informações incorretas ou diferentes daquelas utilizadas por outros executivos.

Grandes estruturas são criadas para dotar os executivos das informações necessárias, porém, como cada situação exige uma informação específica, as frustrações são constantes. Depreende-se disso que uma das formas mais importantes de demonstrar poder é através do domínio da informação ou, pensando de maneira inversa, não dispor da informação no momento certo é um sinal de fraqueza.

Assim, proliferam as áreas ou gerentes "caixas pretas" de informações que, em função de uma visão míope dos superiores, acabam sendo reconhecidos como os mais competentes e até promovidos. Não se tem consciência, portanto, de que a retenção de informações por alguns é apenas uma estratégia de manutenção de poder pessoal ou grupal, altamente prejudicial para a empresa como um todo.

2.8 Guerras territoriais e os processos de reestruturação

Como já foi dito anteriormente, o que se observa em muitos executivos é uma grande dificuldade para compartilhar poder e responsabilidades. A falta de tempo para dialogar, as intrigas pelo controle de áreas estratégicas, as batalhas por recursos e as cobranças por resultados imediatos, geram um ambiente de alta tensão que acaba destruindo a confiança e o relacionamento entre eles. Nessa

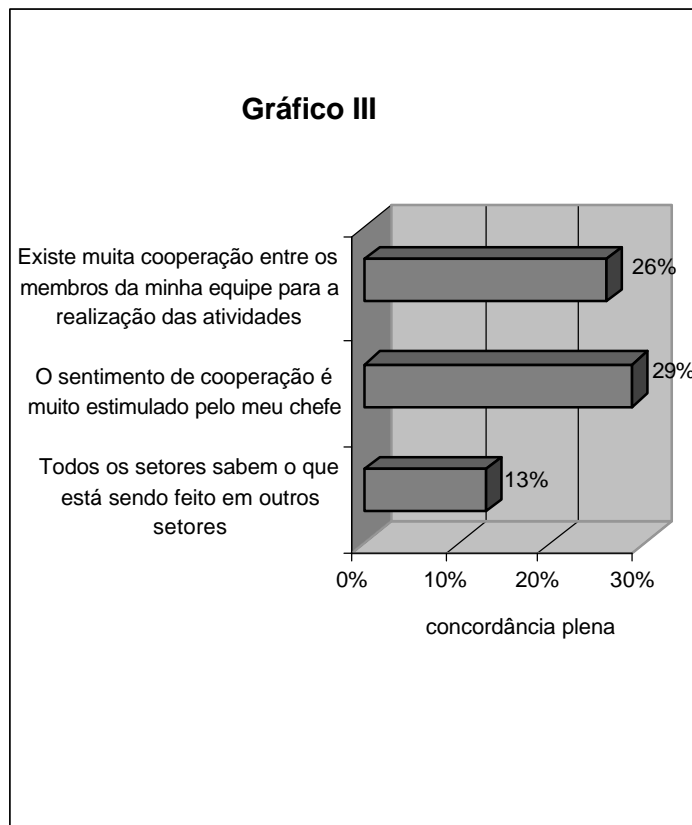
Texto extraído do jornal do sindicato, edição de 03.04.2001.

As disputas internas de poder, que recentemente entravaram a administração da empresa, levaram a uma situação tal que palavras impublicáveis chegaram a ser brandidas em alto e bom som, em acusações mútuas dos dois grupos em que se dividiu a diretoria - se é que são apenas dois grupos.

situação, acontece o contrário do que se deveria esperar da atuação de um dirigente. Em vez de integrar as várias unidades, de incentivar a busca de resultados comuns e de ajudar os companheiros nas dificuldades, passa a incentivar lutas internas, a vaziar informações para fora da empresa, a criticar a atuação de dirigentes de outras unidades e a atacar projetos que nem conhece, até conseguir sua eliminação.

Os conflitos de interesses ocorrem tanto entre os chefes funcionais (aqueles que cuidam de determinada função especializada como RH, Finanças, Logística e os de projeto, como também entre os próprios chefes funcionais que cedem técnicos de suas unidades ao projeto. E os problemas que acontecem, em sua grande maioria, não são de natureza técnica. Os funcionários querem fazer o trabalho e sabem como fazê-lo, mas quando a continuidade depende de uma decisão superior, precisam ficar parados aguardando o desenrolar de demoradas negociações envolvendo "outros" interesses entre os líderes.

O trabalho de defesa de territórios é tão relevante que toma parcela significativa do tempo dos executivos. Há reuniões, correspondências e telefonemas trocados apenas para tratar de "invasões" de território, ou seja, o departamento A chama o departamento B somente para reclamar que o departamento B realizou uma tarefa ou tomou uma decisão que é de competência exclusiva de A, mesmo que os resultados da decisão tenham sido excelentes para a empresa. Sob o ponto de vista da organização, portanto, essas guerras além de desnecessárias são totalmente indesejáveis.



Entre os conselhos que os novos executivos recebem dos mais velhos está, inclusive, o de se preocuparem muito com a ocupação de seu espaço, a fim de evitar que seja ocupado por outra pessoa.

O gráfico III, ao lado, identifica que a cooperação é algo não muito incentivado dentro da organização e que é bem baixo (13%) o conhecimento que os setores têm acerca do que é realizado em outros setores, ou seja, demonstra pouca preocupação com aquilo que está fora de

seu território. Chama atenção o fato de que o nível de cooperação, além de ser pouco estimulado pelos chefes (29%), é baixo entre os membros da própria equipe (26%).

Além disso, um dos aspectos que mais gera conflitos de poder são as mudanças na estrutura organizacional. E elas ocorrem com tanta freqüência que há pessoas que computam dezenas de reestruturações de que participaram na empresa e, com certo ar de superioridade, se orgulham de terem sobrevivido a todas elas.

Na verdade, a mudança na estrutura organizacional pode ser uma forma sutil de eliminar uma área que se tornou muito poderosa ou que está destoando das diretrizes de quem está no poder, tanto pelo mau desempenho como até pelo excessivo sucesso. Muitas vezes, bastaria a substituição dos dirigentes da área "rebelde", mas isso não é feito em vista do desgaste em termos políticos. Assim, faz-se uma reestruturação e elimina-se a unidade ou o cargo do dirigente indesejável, sob a alegação de que a estrutura organizacional necessita modernizar-se para se adequar aos novos desafios do mercado. Essa é uma das causas pelas quais se entende porque a organização se encontra em constante processo de reestruturação.

Analisando alguns processos recentes de reestruturação e mudanças de dirigentes motivadas por disputas de poder, verifica-se uma característica comum entre

os que preservam e os que perdem os seus cargos. Os que são substituídos normalmente são aqueles que se posicionam nos pólos opostos das disputas, isto é, aqueles que têm e explicitam com maior convicção suas posições em relação a determinado assunto. Os que se posicionam de forma menos parcial, ponderando as diversas facetas do problema, geralmente sobrevivem ao processo.

Um executivo que não foi atingido por uma recente mudança de diretoria e, pelo contrário, foi convidado para gerir uma área mais importante, confessou que o princípio mais importante de sua atuação foi o de buscar sempre o equilíbrio entre os fatos e decisões que lhe foram solicitadas. A busca pela compreensão dos vários ângulos que as questões envolvem, principalmente nas grandes empresas é, segundo esse executivo, um dos pontos-chave para o sucesso de um dirigente.

A seguir, com base no problema aqui descrito e com o objetivo de discutir e encontrar formas de entender e conviver positivamente com o jogo político na empresa, será feita uma revisão das experiências e propostas apresentadas por vários estudiosos de administração que tratam do tema, intercaladas com comentários que visam conectar a teoria com a realidade prática da organização e com as situações descritas neste capítulo, segmentando o assunto em três capítulos, a saber: Jogo do Poder, Poder e Estrutura Organizacional e Poder e Liderança.

2.9 Resumo

- As decisões e os processos na organização não têm necessariamente uma coerência com o que os dirigentes falam ou com as normas e regulamentos formalmente estabelecidos;
- Os quesitos que tiveram menor pontuação na pesquisa relativamente ao *estilo de gerência* foram:
 - *participação nas decisões e escolha do modo de fazer as coisas;*
 - *receptividade às críticas e*
 - *reconhecimento da competência do funcionário.*
- A correlação desses quesitos com o sentimento de *motivação* dos funcionários é muito forte (acima de 95%), superior aos itens relacionados a *salário*;
- Os executivos da organização têm dificuldade para delegar poder e receber críticas dos subordinados;

- Por estarem sempre muito ocupados, principalmente com questões operacionais, os executivos da organização não dispõem de tempo suficiente para dialogar com suas equipes;
- O gerente de um projeto que recebeu autoridade de seus superiores, teve dificuldade em conduzir os trabalhos por não ser aceito pelos subordinados;
- Há gerentes escondendo informações para se proteger ou gerar dependência;
- Ocupar e preservar espaços, além do desejo de *controlar tudo*, são ações que tomam parcela significativa do tempo dos dirigentes.
- Mudanças na estrutura organizacional alteram o jogo do poder dentro da organização e geram grandes conflitos.
- Conflitos ocorrem em função de diferentes ângulos ou perspectivas sob as quais um assunto é visto. Sob o ponto de vista do poder, o dirigente que sopesa as diferentes perspectivas têm mais chances de ter sucesso na organização.

"A política é a guerra por outros meios".
Clausewitz

3. JOGO DO PODER

3.1 A organização como um sistema político

Em seu livro *Imagens da Organização*, Morgan (1996:145-203) defende a idéia de que diferentemente de um sistema racional, como a organização geralmente é vista, pode-se vê-la de outra forma, como um sistema político, em que funcionários com interesses divergentes, trabalham juntos para atingir objetivos particulares, como desenvolver uma carreira, ganhar dinheiro, realizar sonhos.

Assim, a política existe nas organizações porque as pessoas pensam de forma diferente e agem também de uma forma diferente. Essa divergência de interesses gera conflitos que são enfrentados através de ações políticas.

Nos últimos anos, teóricos em administração passaram a prestar cada vez mais atenção e a reconhecer a importância do poder para entender e solucionar problemas no trabalho. Nenhuma definição muito precisa de poder foi criada. Muitos assumem a definição dada por Robert Dahl, cientista político americano, que vê o poder como a *"habilidade para conseguir que a outra pessoa faça alguma coisa que, de outra forma, não seria feita"*.

Morgan demonstra, também, que existem muitas formas pelas quais o poder pode ser exercido: *autocraticamente* ("vamos fazer desta maneira"); *burocraticamente* ("espera-se que façamos desta maneira"); *tecnocraticamente* ("a melhor maneira de fazer isto é desta forma"); ou, então, *democraticamente* ("como vamos fazer isto?"). A adoção de um caminho ou outro dependerá de complexas, e muitas vezes sutis, relações de poder entre as pessoas envolvidas. Como a divergência de interesses gera conflitos, aparentes ou não, é muito importante que a análise do que acontece na organização seja feita, também, sob o ponto de vista do jogo do poder.

Assim, a análise da empresa sob o ponto de vista político leva à constatação de que tudo o que ocorre no ambiente de trabalho está baseado em interesses e isso precisa ser levado em conta quando se busca compreender por que as coisas funcionam de determinada maneira e quando essa maneira nem sempre é a forma mais eficiente e racional para o alcance dos fins almejados. Além da dimensão técnica e racional, as diretrizes estratégicas, as metas, a estrutura, a tecnologia, os esti-

los de liderança e outros aspectos do funcionamento organizacional são influenciados pelo jogo do poder e portanto têm uma dimensão política.

Nietzsche dizia de que os seres humanos têm o desejo de poder, de dominação e de controle. Muitos escritores sugerem que a política, ou o jogo de busca por mais poder são fundamentais para a natureza humana. Mesmo não concordando com isso, é necessário reconhecer que os conflitos de interesses particulares e organizacionais são um convite para os indivíduos atuarem politicamente. E, enquanto algumas pessoas vêem tais ações como egoísmo ou como a manifestação do lado "negro" da personalidade, a análise mais acurada demonstra que isto faz parte do contexto e da estrutura de funcionamento da sociedade e que pode ser importante fonte de motivação. Mesmo quem se considera fora do jogo sujo da política, pode se surpreender e descobrir que as suas atitudes seguem uma estratégia de acumulação de poder e que as suas ações são influenciadas por diversos conjuntos de interesses, conflitantes ou não. Enquanto algumas pessoas são mais dominadoras e orientadas politicamente do que outras, se valendo desse fato para vencer embates e aumentar seu espaço de poder, sem descumprir regulamentos ou regras da empresa, as ações de todos são, pelo menos em parte, de origem política. Assim, a análise política busca reconhecer as causas pelas quais um funcionário é também um "político" e a compreender a importância dessa dimensão dentro de uma organização.

Na verdade, as situações observadas no ambiente de trabalho mostraram que a maioria dos atores organizacionais se vê sempre agindo tecnicamente e colocando uma barreira entre o técnico e o "jogo sujo da política". Esse dualismo na forma de ver as coisas tipo certo/errado, racional/irracional, técnico/político, é uma das dificuldades detectadas para se chegar ao consenso. Muitas vezes a dificuldade está em se conseguir uma solução que seja boa e não ótima, isto é, boa no sentido técnico e no sentido político, admitindo-se que seja possível fazer uma separação clara entre ambos. Normalmente, a saída é ótima na visão daqueles que a conceberam, não obtendo a mesma aprovação de outros que, neste caso, serão vistos como movidos por interesses políticos.

3.2 Um jogo inevitável

Segundo Motta (1999, 58) *"poder organizacional significa para um indivíduo maior controle sobre seus ganhos e perdas, e maior influência sobre comportamentos alheios e o destino da própria instituição."* Como a maioria das pessoas gostaria de ganhar mais e de ter mais influência, o poder no trabalho passa a ser algo muito cobiçado, da mesma forma que o poder político. Motta conclui que *"nessa perspectiva, (o poder) constitui um fim em si mesmo, como uma visão de poder político inaugurada por Maquiavel."*

E essa *"...racionalidade da conquista e manutenção do poder se choca em muitas instâncias com a racionalidade desenhada para a organização em termos de seus produtos e serviços. Portanto, deve-se ter em mente que os dirigentes pertencem a uma estrutura de poder em que a distribuição de recursos não só é feita de forma desigual (prioridade de objetivos) como também por influências externas à organização. As tramas contra a racionalidade são inerentes ao processo decisório e trazem um forte conteúdo de conflitos de poder, ou seja, de natureza política"* (Motta 1999, 58-59).

Portanto, uma organização pode ser vista sempre como uma estrutura de poder, porque lida com recursos e gera opções para os indivíduos realizarem seus planos de ascensão econômica e social. Quanto maior e mais complexa a organização, maior a quantidade de recursos sobre seu controle e maior a quantidade de poder que possui.

As observações realizadas na companhia que serviu de base para este trabalho indicam que enquanto algumas pessoas aceitam com naturalidade o jogo do poder, muitas simplesmente não acreditam na sua existência ou consideram possível eliminá-lo de dentro da organização. Um dos argumentos contrários à aceitação da política dentro da empresa se baseia na crença de que, como foi dito anteriormente, a empresa é um sistema racional, em que todos os recursos devem estar adequados aos fins, não havendo espaço para ações que busquem interesses externos ou particulares.

Para Morgan (1996, 200) essa racionalidade é um mito. Os objetivos organizacionais, a estrutura, a tecnologia e outros aspectos do funcionamento organizacional sempre tem uma dimensão política. As organizações podem perseguir objetivos e metas em que sobressai a importância da racionalidade administrativa e a busca da efetividade. Mas essa racionalidade, eficiência e eficácia serve para quem? De

quem são os objetivos que estão em jogo? Os interesses de quem estão sendo perseguidos? Quem é o maior beneficiado nesse processo?

Os objetivos organizacionais, então, conclui Morgan, podem ser racionais para atender aos interesses de algumas pessoas, mas não para os objetivos de outras e assim uma organização pode ter muitas "racionalidades", todas baseadas em interesses e mudá-las de acordo com a perspectiva a partir da qual são vistas. Portanto, trata-se de uma racionalidade que sempre é política. Por isso, nenhum funcionário é neutro, nem mesmo os administradores. Eles, assim como outras pessoas, se utilizam da organização como um guarda-chuva para tornar legítimas as suas ações na busca de cargos mais elevados, de prestígio e dinheiro. Muitas vezes, os dirigentes usam a racionalidade como um recurso para alcançar objetivos políticos, de modo que tudo pareça coerente sob o ponto de vista da organização e ninguém perceba os interesses individuais ocultos. Assim, a idéia da racionalidade pode ser tanto um recurso a ser usado na politicamente dentro da empresa quanto algo que caracteriza uma organização que efetivamente possui coerência entre os seus meios e os seus fins.

Toffler (1990, 495), que tratou do assunto em seu livro *Powershift – As Mudanças do Poder*, trabalha com os seguintes pressupostos:

- *"O poder é inerente a todos os sistemas sociais e a todas as relações humanas. Não é uma coisa, mas um aspecto de toda e qualquer relação entre pessoas. Daí ser inevitável e neutro, intrinsecamente nem bom nem mau.*
- *O sistema do poder inclui todo mundo - ninguém está livre dele. Mas a perda de poder de uma pessoa nem sempre corresponde o ganho de outra."*

Bolman e Deal (1977), citados por Mintzberg e outros (2000, 177), formalizaram a seqüência de proposições abaixo, para demonstrar que a política é inevitável no mundo organizacional:

1. *Organizações são coalizões de vários indivíduos e grupos de interesse;*
2. *Existem diferenças entre os membros das coalizões, em valores, crenças, informações, interesses e percepções da realidade;*
3. *A maior parte das decisões importantes envolve a alocação de recursos escassos (quem obtém o quê?);*
4. *Recursos escassos e diferenças entre os membros das coalizões, dão ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e tornam o poder o recurso mais importante;*

5. *Metas e decisões emergem de barganhas, negociações e manobras em busca de posições entre os diferentes interessados.*

Para Motta (1999,114) *"a organização pode ser vista na perspectiva política, como um sistema de poder onde pessoas ou grupos procuram maior influência no processo decisório"*. Pode-se, ainda segundo Motta, fazer uma analogia entre a empresa e um (outro) sistema político, de modo que o poder pode ser visto como um fim em si mesmo, ou como algo a ser utilizado para fazer com que determinadas opiniões prevaleçam em relação a outras. Tendo em vista que os recursos de poder são limitados, conflitos afloram, surgem grupos de proteção mútua e as guerras por ampliação de espaço, por aumento dos campos de influência são muito comuns. Portanto, em uma organização, todos os membros participam de manobras políticas.

A participação em grupos de proteção é facilmente detectada na organização sob análise. Por exemplo, é muito freqüente se ouvir alguém dizer que um funcionário foi promovido ou destituído do cargo porque pertence a um determinado grupo. Alguns grupos utilizam, inclusive, símbolos e rituais para se identificar, como, por exemplo, o uso de um *bottom* pregado na lapela do paletó; a realização de um encontro semanal num restaurante.

Considerando tudo o que foi dito até aqui, pode-se concluir que todos os funcionários realmente participam, consciente ou inconscientemente, em empresas grandes ou pequenas, de inevitáveis jogos de poder, podendo perder ou ganhar nesse processo.

3.3 Um jogo de bastidores

Aspecto curioso das organizações, descrito por Morgan (1996, 199) é *"...o fato de que, embora muitas pessoas saibam que estão cercadas pela política, raramente demonstram ou comentam a respeito disso. Pensa-se em política no íntimo ou em discussões sem registro, com confidentes próximos e amigos num contexto de manobras políticas da própria pessoa, com os membros da própria coalizão. Sabe-se que o gerente A está pressionando por um projeto particular porque este servirá aos seus próprios intuitos, ou que B conseguiu determinado cargo devido à sua associação com C, mas raramente se diz isso. Se quebraria todas as regras de conduta organizacional admitindo que um motivo particular condiciona atos organizacionais que são supostos a servir aos interesses das organizações antes de mais nada. Por*

essas e outras razões, incluindo o fato de que a privacidade e o segredo podem servir para fins políticos, a política organizacional transforma-se em assunto tabu, que às vezes torna extremamente difícil lidar bem com esse aspecto crucialmente importante da realidade de trabalho."

Texto extraído do jornal do sindicato, edição de 03.04.2001.

As mudanças na área ..., na centralização dos recursos de publicidade e mesmo na área de recursos humanos, serviram apenas de pano de fundo para o jogo de poder que se instalou na empresa. Mas fofoca e conversa de corredor não interessa ao funcionalismo. Interessa-nos que a empresa não podia ficar mais semiparalisada por essa disputa. Algumas áreas estão a esperar uma diretoria mais operante e preparada para as exigências que estão postas para aqueles que querem dirigir...

Por não ser admitido abertamente e ficar sendo discutido mais nos corredores do que nas mesas de reuniões, o jogo do poder na organização cria um clima de desconfiança entre os funcionários. Uma postura identificada é a do funcionário que sempre é contra as idéias dos outros e, nas discussões, se ocupa de fazer explanações detalhadas sobre experiências do passado, em que problemas parecidos com os atuais foram enfrentados e solucionados. Percebe-se nessa postura uma reação à insegurança que a pessoa sente no local de trabalho, combinada com saudosismo

do tempo em que possuía mais poder dentro da empresa. Para não se comprometer com um projeto, mesmo que totalmente baseado em fatos e informações técnicas, adota uma atitude permanentemente defensiva, para evitar a transferência de mais poder para os outros. O jogo do poder, portanto, pode dificultar a inovação e o envolvimento das pessoas em processos de mudança.

"O executivo, regra geral, prefere ver e retratar a si próprio como profissional competente, agindo sempre no interesse maior da empresa e não como participante de algo deselegante como a luta burocrática de poder. Além do mais, a aceitação explícita do caráter político da organização tornaria difícil para o dirigente a condução de processos que exigem consenso, solidariedade e aceitação da autoridade. Por isso é que, no dizer de Yates, apesar de o conflito político ser o centro da vida gerencial, a maioria dos executivos lida com o problema subterraneamente (Motta: 1999, 113)."

3.4 Dependência: a chave do poder

As unidades de negócio são as mais importantes na organização e as que detêm maior poder. Essa afirmação, apesar de fazer parte do senso comum na empre-

sa, nem sempre pode ser considerada verdadeira, principalmente nos dias atuais. Para iniciar a venda de um novo produto, por exemplo, não basta a vontade e a decisão das áreas negociais, de marketing ou de finanças. Quem acaba definindo a data de lançamento é a área de tecnologia da informação, porque quase tudo depende dos sistemas de processamento de dados.

Outro exemplo: até pouco tempo atrás, os executivos especializados em operações de crédito, eram os mais respeitados dentro de uma instituição financeira. Hoje, a maioria das operações de crédito é deferida automaticamente pelo computador e os negócios dependem mais dos analistas de sistemas do que dos negociadores.

Por que o pessoal de tecnologia da informação tem tanto poder? Por uma razão simples: somente eles têm a chave de acesso aos bancos de dados e os conhecimentos necessários ao desenvolvimento de novos processos através das máquinas de auto-atendimento e da Internet. Se a organização criasse mais uma unidade de tecnologia, os executivos de negócios não dependeriam tanto do monopólio hoje existente e o poder de ambas seria bem menor. Não haveria necessidade, inclusive, de oferecer salários maiores para o pessoal da área, como acontece atualmente.

Segundo Robbins (1999, 251) *"existe um postulado geral da dependência que é o seguinte: quanto maior a dependência de B sobre A, maior o poder que A tem sobre B. Quando você possui qualquer coisa que os outros exigem mas que você sozinho controla, você os torna dependentes de você e, portanto, ganha poder sobre eles."* Dependência, então, é inversamente proporcional às fontes alternativas de fornecimento. Se alguma coisa é farta, a posse dela não aumentará o seu poder. Se todo o mundo é inteligente, a inteligência não dá qualquer vantagem especial. Como diz o velho ditado: em terra de cego, quem tem um olho é rei. Assim, se você pode criar um monopólio controlando informação, prestígio ou qualquer coisa que os outros desejem ardentemente, eles tornam-se dependentes de você. De forma inversa, quanto mais você puder expandir suas opções, menos poder você deposita nas mãos dos outros. Isso explica, por exemplo, por que a maioria das organizações desenvolve fornecedores múltiplos em vez de dar seus negócios para apenas um supridor. E isto também explica por que tantos de nós aspiram à independência financeira. Independência financeira reduz o poder que os outros têm sobre nós.

Muitos administradores não se preocupam em mudar periodicamente funcionários alocados em trabalhos complexos e não atentam para a necessidade de ter pelo menos duas pessoas com conhecimento e capacidade de realizar determinada tarefa. Preocupam-se, na maioria das vezes, em evitar que aconteça qualquer problema, doença ou acidente com essas pessoas, tornando-as cada vez mais insubstituíveis e aumentando a dependência da empresa para com elas.

Outro exemplo são os sistemas de processamento de dados com plataformas centralizadas, que utilizam grandes *mainframes* para processar os dados corporativos. São muito mais econômicos e seguros, dizem os defensores desse modelo, porém geram uma enorme dependência de linhas de comunicação, de satélites, de técnicos altamente especializados etc. As plataformas distribuídas, com processamento local, apesar de terem uma coordenação mais complexa, evitam essa concentração e dependência excessivas.

3.5 Principais jogos políticos

Existem diversos tipos de jogos políticos nas organizações. A seguir estão listados alguns citados por Mintzberg (1989, 238-240):

Insurgência: normalmente jogado para se resistir à autoridade ou à mudanças na organização; normalmente praticado por subalternos.

Contra-insurgência: jogado por aqueles que detêm a autoridade e reagem com meios políticos (como a ex-comunhão na Igreja).

Patrocínio: jogado para construir base de poder, neste caso usando os superiores; o indivíduo se liga a alguém com posição superior, professando lealdade em troca de poder.

Formação de alianças: jogado entre pares – com frequência gerentes de linha – que negociam contratos implícitos de apoio mútuo para construir bases de poder visando ao avanço na organização.

Perícia: uso não autorizado de perícia para construir base de poder, ostentando-a ou ocultando-a; os verdadeiros peritos jogam explorando aptidões e conhecimentos técnicos, enfatizando o caráter único, crítico e insubstituível da perícia e guardando-a para eles mesmos; os não-peritos jogam tentando fazer com que seu trabalho seja visto como de peritos, idealmente para que só eles possam controlá-lo.

Domínio: jogado para construir base de poder usando poder legítimo de forma ilegítima sobre quem tem menos ou nenhum poder. Um gerente, por exemplo, pode exercer autoridade formal sobre um subordinado ou o servidor público sobre o cidadão etc.

Linha x assessoria: um jogo de rivalidade entre pares, jogado não apenas para ampliar o poder pessoal, mas para derrotar um rival; coloca gerentes de linha, com autoridade formal para a tomada de decisões, contra assessores com conhecimentos especializados; cada lado tende a explorar poder legítimo de forma ilegítima.

Soprar o apito: um jogo normalmente breve e simples, também jogado para realizar mudanças organizacionais. Informações privilegiadas são usadas por um elemento interno, em geral um participante subalterno, para “soprar o apito” para um elemento externo influente sobre comportamento questionável ou ilegal por parte da organização.

Fofoqueiros: um pequeno grupo de fofoqueiros, próximo ao centro do poder, mas não pertencente ao mesmo, procura reorientar a estratégia básica da organização, deslocar uma parte importante do seu conhecimento essencial, substituir sua cultura ou livrá-la de sua liderança.

A jogo da insurgência é muito comum na empresa, principalmente nas reestruturações de departamentos ou em casos em que a escolha do gerente de um determinado projeto não foi bem conduzida, como ocorreu, por exemplo, no projeto ABC, citado no capítulo 1.

Exemplo de contra-insurgência é o processo de eliminação de uma unidade rebelde, através de um processo de modernização da estrutura, também citado no capítulo 1.

O jogo da perícia pode ser visto no comportamento do executivo que pediu que não fossem divulgadas as fórmulas utilizadas na obtenção das informações apresentadas ao Conselho de Administração. Também está muito presente num jogador que é comumente denominado Dr. Crise. Esse gerente tem duas características marcantes: primeira, está sempre envolvido em várias crises sérias e, segunda, somente ele é capaz de resolvê-las. Na verdade, uma análise mais acurada mostra que a quase totalidade das crises nas quais esse dirigente se envolve, são criadas por ele próprio para serem, posteriormente, solucionadas também por ele mesmo, de modo

que apareça a todos a sua grande competência e, principalmente, a sua grande importância para a empresa.

O jogo da linha x assessoria é um dos mais presentes na organização e gera grandes conflitos porque os gerentes de linha, aqueles que estão mais próximos dos clientes finais, alegam que os de assessoria, aqueles que, segundo os gerentes de linha "ficam nos gabinetes com ar condicionado na sede da empresa", são muito teóricos e não entendem as dificuldades da linha de frente. Os assessores, por seu lado, reagem utilizando seus conhecimentos especializados e sua proximidade com o centro do poder, dizendo que os gerentes de linha não sabem administrar corretamente os recursos disponíveis etc.

Se observa, também, que enquanto alguns executivos são hábeis nos diversos tipos de jogos de poder e até sentem prazer em participar deles, outros apresentam sérias dificuldades em conviver com essa realidade, o que leva a comportamentos defensivos, apatia, mau humor e decepção com o trabalho que realizam.

3.6 Mecanismos de defesa do poder

Quando discute a Teoria Estruturalista da Administração, inspirada na Teoria da Burocracia de Max Weber, Chiavenato (1983, 350/51), relaciona mecanismos de defesa da hierarquia (poder), utilizados para reforçar a posição de autoridade dos executivos, sintetizadas abaixo:

A) manipulação do sistema de informações: para protegerem e reforçarem suas posições de mando os chefes tomam uma grande precaução no controle e distribuição das informações, manipulando-as como meios de poder;

B) desenvolvimento do comportamento dramático: a habilidade dramática torna-se fundamental no desempenho dos papéis hierárquicos. Os chefes procuram sempre dar a impressão de serem os mais capazes, os mais honestos, os mais ocupados e, principalmente, os mais indispensáveis;

C) implantação da ideologia administrativa: é o desenvolvimento dentro da organização de uma crença de que o chefe é um herói sobre-humano, atribuindo-lhe traços carismáticos para ajudar a legitimar sua posição hierárquica e a desviar a atenção sobre a necessidade de mudanças na instituição. A própria constituição da organização oferece oportunidades para a chamada "administração de impressões". Os chefes tomam suas refeições em locais isolados, dispõem de carro e motorista da empresa, sala individualizada com carpete e ar condicionado, tendo a possibili-

dade de se distanciar socialmente das outras pessoas. Esses recursos são manipulados para criar uma relação sagrada entre o homem e o trabalho: quando uma pessoa ocupa uma posição elevada, deduz-se automaticamente que ela tem as qualificações necessárias para ocupá-la;

D) desenvolvimento da buropatia: cada chefe apegase aos regulamentos e às rotinas, aos subobjetivos e às categorias preestabelecidas de julgamento e resiste a qualquer forma de mudança na organização. O comportamento buropático do chefe tem sua origem nos sentimentos de insegurança pelo temor de perder o cargo. Como a hierarquia detém o monopólio do sucesso, cada chefe mantém a obediência às normas e aos regulamentos e controla os subordinados, ajustando-os aos padrões preestabelecidos. Por seu turno, cada funcionário passa a respeitar religiosamente a rotina e os regulamentos, passa a resistir à mudança, a insistir nos seus direitos e, sobretudo, a se tornar apático e indiferente à mudança. Daí a aversão que o cliente passa a ter pela organização (burose), frustrado por não ver o seu caso tratado individual e pessoalmente. Surge, em consequência, um círculo vicioso entre buropatia e burose, que leva à alienação e perda do cliente, que é a própria finalidade da organização.

Identificar executivos que se utilizam dos mecanismos acima, consciente ou inconscientemente, seria o mesmo que anexar a lista de todos os dirigentes da empresa a este trabalho. Em função das características da cada área, os mecanismos são mais utilizados ou não. Os dirigentes das áreas de controle sofrem mais da buropatia, o pessoal da informática cuida mais do controle das informações e a alta administração tem mais propensão a comportamentos dramáticos e à implantação da ideologia administrativa. Exemplo disso é um comentário que transitava pelos corredores da empresa alguns anos atrás acerca de um certo diretor, que "antes de ser nomeado pensava que era Deus e depois passou a ter certeza".

3.7 Os benefícios da política nas organizações

"Precisamos dedicar pouco espaço aos efeitos prejudiciais da política sobre as organizações. Ela é divisiva e onerosa: consome energias que poderiam ser dedicadas à melhoria do atendimento aos clientes, à discussão de novos produtos. Ela também pode conduzir a vários tipos de aberrações: a criação de novos centros de poder injustificados, a sustentação de centros já superados. Afinal, uma organização

deve existir para produzir bens e serviços e não para prover uma arena na qual as pessoas possam lutar entre si" (Mintzberg e outros, 2000:179).

Apesar disso, como já foi visto anteriormente, não se pode fechar os olhos para esse aspecto fundamental, presente em todas as organizações e que o administrador deve levar em conta pois o seu trabalho acontece dentro de uma situação real e não ideal. Ignorar o jogo político seria reduzir a atividade do executivo à mera escolha entre variáveis conhecidas, facilmente atribuível a um programa de computador.

É sabido, também, que uma empresa para sobreviver precisa inovar e em todo o processo de mudança, duas forças agem em sentido contrário. Uma progressista, busca criar novas estruturas, processos, produtos e serviços. Outra conservadora, busca manter tudo como está, defende a manutenção do "status quo", processos, produtos, serviços, admitindo apenas pequenas alterações que não modifiquem significativamente a base do que "está funcionando". É a turma que diz: "por que mexer em time que está ganhando" ou "sempre fizemos assim, por que mudar?".

O que ocorre todos os dias dentro da empresa, portanto, é uma luta entre as pessoas que querem mudanças e as que não querem. Assim, pode-se dizer que a organização sempre está em conflito com si própria.

Se essas duas forças se equilibram, de modo que num momento os conservadores aceitam a liderança dos progressistas e no outro progressistas cederem o comando para os conservadores, a empresa tenderá a crescer e se fortalecer. Porém, se os conflitos não puderem ser canalizados para objetivos maiores e as duas forças se anularem, através de estratégias de boicote recíproco, as conseqüências serão a paralisia e o desaparecimento no decorrer do tempo.

Existe uma tendência de se pensar que a força progressista é a que deve prevalecer, porque é através dela que a empresa conseguirá manter-se competitiva e sobreviver. Todavia, a conservação é fundamental para preservar a base da organização, o conhecimento, a cultura e todos os valores que sustentaram a empresa nas crises e que são fruto do acúmulo de experiências, de sucessos e fracassos. Na verdade as duas forças são importantes e devem coexistir dentro da organização. Porém, somente à medida que se consegue uma boa convivência, haverá progresso.

Para Mintzberg (2000:180), *"olhando a política sob uma ótica mais otimista, merecem espaço nas discussões as condições pelas quais ela pode exercer um papel benéfico para as organizações:*

- *Pode prover canais alternativos de informações e promoção, que possibilitem o surgimento de líderes mais preparados e evitar que líderes fracos anulem seguidores fortes;*
- *Pode assegurar que todos os lados de uma questão sejam considerados e debatidos, pelo fato de obrigar as pessoas a lutarem pelas idéias que preferem, possibilitando que várias vozes sejam ouvidas sobre qualquer questão;*
- *Pode funcionar como uma espécie de “mão secreta invisível” para promover as mudanças necessárias, já que a cultura da empresa tende a ser enraizada no passado, na tradição e, assim, pode atuar como um obstáculo às mudanças;*
- *Pode facilitar o caminho para a execução de mudanças pelos executivos que utilizam a política para obter aceitação para as suas decisões, formando alianças para realizá-las”.*

“A raiva me faz trabalhar mais” disse um executivo, com bom humor, após uma discussão em torno de um ponto em que a sua opinião não prevaleceu sobre a decisão final dos gerentes reunidos em comitê. O importante é que esse executivo soube aceitar a decisão e canalizou a sua energia na busca do objetivo definido pela maioria do grupo. É claro que “toda a unanimidade é burra”, mas a intransigência é pior. Esse é um exemplo de comportamento profissional benéfico para a organização e para o executivo, que soube tratar o conflito e a derrota como fonte de energia positiva. Entretanto, esse nem sempre é o comportamento observado.

O uso da política para derrubar líderes fracos é muito comum e lembrada toda a vez em que um funcionário incompetente é designado para chefiar um projeto importante dentro da organização. Diz-se, nessas ocasiões, pelos corredores e nas rodas de cafezinho, que o jabuti é um animal que não sabe subir em árvores. Então, se alguém enxergar um jabuti em cima de uma árvore deve saber que alguém, poderoso, colocou-o lá. Portanto, tentar desalojá-lo de forma direta é extremamente perigoso porque atrairá a ira daquele que colocou o “animal” na árvore. É nessas situações que a política, através de seus mecanismos sutis, porém poderosos, pode ser útil, ajudando a substituir *administradores jabutis* por executivos mais capacitados.

3.8 Inovações quebrando estruturas de poder

Apesar da constatação de que a produção requer o constante estabelecimento e rompimento de relações de poder, Toffler (1990, 56) demonstra que a época de hoje não pode ser considerada normal, pois *"a competição aumentada e as mudanças aceleradas requerem inovações constantes. Cada tentativa de inovar provoca resistência, conflitos e quando sistemas de criação de riqueza colidem, pequenos ajustes não são suficientes. Os conflitos assumem uma nova intensidade, e como as companhias são cada vez mais interdependentes, uma revolução pelo poder em uma firma produz, com frequência, reverberações sobre a forma de deslocamento do poder em outras"*.

"Se isso acontece entre companhias", diz Toffler, "muito mais intensas e conflituosas são as manifestações das inovações e mudanças que ocorrem em unidades ou empresas de um mesmo grupo". O projeto ABC é um exemplo de mudança ocorrida na organização que, apesar de não ter como objetivo explícito alterar o equilíbrio de forças entre as unidades, acabou criando novos fluxos de autoridade e controle que modificaram a estrutura anteriormente estabelecida.

"Reconhecer esse fenômeno", alerta Toffler, "não significa que o poder seja o único objetivo, ou que o poder seja um bolo fixo que companhias e indivíduos lutem para dividir, ou que relações mutuamente justas sejam impossíveis, ou que os chamados negócios ganha-ganha estejam fora de cogitação. Mas trata-se de uma variável que não pode ser ignorada ou subestimada."

No caso das empresas que têm sido bem sucedidas, Fleury (1997, 146) diz que *"...é possível observar que a adoção de novas estratégias produtivas e organizacional implicaram na criação de uma cultura da qualidade, envolvendo não apenas novas relações com o mercado, mas também novas formas de interação e novas relações de poder internas. Entretanto, para a maioria das organizações, a gestação de uma cultura qualificante implica mudanças culturais significativas, para que novos valores sejam realmente incorporados à prática organizacional. Mas sua implementação esbarra sempre com fortes resistências."*

Segundo Koike (1984), citado por Fleury (1997, 150) *"as qualificações requeridas para as funções produtivas podem ser descritas segundo duas categorias: habilidades necessárias para realizar tarefas de rotina e habilidades para enfrentar situações novas, não previstas. Analisando a crescente transformação tecnológica das*

empresas japonesas, essa última habilidade tornou-se cada vez mais importante, requerendo altos investimentos em treinamento. À medida que o processo de aprendizagem é oneroso para ambos, empregador e empregado, para reduzir este custo, o emprego vitalício e o sistema de remuneração baseado na senioridade foi implantado.

No Japão inexitem os planos de cargos, com funções específicas, como ocorre nos países ocidentais; a pessoa é contratada para trabalhar para a empresa e não para determinado cargo na empresa. Todos os empregados são submetidos às práticas de rotação entre tarefas e atividades da própria empresa, em certos casos entre empresas de um mesmo grupo. Esta prática objetiva não só aprimorar o escopo das qualificações das pessoas, mas também promover a comunicação e o comprometimento com a empresa, e não com uma área ou cargo específico. Isto também ocorre na Coreia, onde as empresas não adotam descrições formais de cargos e os supervisores determinam o que as pessoas devem fazer (Fleury: 1997, 151)."

No caso específico da organização que serviu de laboratório para esta dissertação, ao contrário do que acontece no Japão e em outros países, o rodízio dos executivos no nível da alta direção é uma prática pouco utilizada. Há relatos de uma experiência ocorrida nesse sentido, alguns anos atrás, que é criticada até hoje porque teria colocado pessoas sem conhecimento técnico adequado em posições que exigiam alta especialização. A pergunta que se faz é se no nível executivo são necessárias pessoas com visão especializada? As experiências japonesa e coreana citadas acima dizem que não.

A fixação de um funcionário por muito tempo no mesmo departamento, torna cada vez mais difícil transferi-lo para outras áreas da empresa. Quando se pergunta a alguém se determinado gerente poderia ser mudado de função, freqüentemente ouve-se que "a empresa não pode prescindir dos conhecimentos daquela pessoa naquele setor", ou que "ele não entende nada do assunto da outra área". A tendência, portanto, é de se criar especialistas crescentemente mais imprescindíveis em cada departamento e de ter-se cada vez menos pessoas com visão global. Esse aspecto inclusive é reforçado pelos constantes elogios que executivos recebem em função de seus profundos conhecimentos em determinado assunto, ou pelas críticas que recebem quando eventualmente não sabem dar uma resposta pronta e numericamente exata para um detalhe de um produto ou serviço sua área. Dificilmente acontece um elogio pela visão sistêmica do executivo.

3.9 Administrando conflitos

O jogo do poder e o conflito podem servir tanto para o funcionamento positivo como negativo da organização. Portanto, a principal preocupação do executivo é administrar o conflito de forma que traga benefícios para a empresa ou, de forma mais egoísta, de maneira que promova os seus interesses dentro da organização.

Morgan (1996: 159-199), diz que *o "conflito contraria as tendências à letargia, ao ranço, à obediência apática e patologias semelhantes criando uma atmosfera de fique alerta em que é perigoso considerar as coisas como certas. Além disso, pode encorajar formas de auto-avaliação capazes de desafiar o conhecimento convencional e as teorias em uso. Tais conflitos podem causar certo grau de sofrimento dentro da organização, mas também muito podem fazer para estimular a aprendizagem e a mudança, ajudando a manter a organização ligada com aquilo que está ocorrendo no ambiente. Os conflitos podem, assim, ser uma importante fonte de inovação, à medida que encorajam as partes envolvidas a procurarem soluções para seus problemas de base, freqüentemente em benefício de todos".*

Uma das principais tarefas do gerente, então, é encontrar maneiras de manter o nível justamente adequado de conflito. Enquanto o conflito demais pode imobilizar uma organização, canalizando os esforços dos seus membros para atividades improdutivas, muito pouco conflito pode encorajar a complacência e a letargia. No primeiro caso, o administrador pode precisar empregar técnicas de resolução de conflito ou reorientar o conflito para um sentido que seja benéfica para a companhia. No segundo caso, ele pode precisar encontrar formas de promover conflitos apropriados, freqüentemente tornando abertos os conflitos escondidos, ou, talvez, realmente criando conflitos. Enquanto isso pode, algumas vezes, ajudar a avivar a atmosfera e o desempenho de uma organização, pode também ser percebido como uma forma de manipulação injustificada com desastrosos resultados para o relacionamento entre os gerentes e os seus empregados.

Independentemente do estilo, uma administração de sucesso sempre depende da habilidade de ler as situações que se desenrolam. O gerente deve ser capaz de analisar interesses, compreender conflitos e explorar relações de poder, de tal forma que as situações possam ser colocadas dentro de medidas de controle. Isso requer uma habilidade perspicaz de conhecer as áreas propensas ao conflito, para ler as tendências e pressões latentes por baixo de ações manifestas da vida organizacio-

nal e dar início a respostas apropriadas. Em geral, o gerente pode interferir para modificar percepções, comportamentos e estruturas de maneira a ajudar a redefinir e redirecionar conflitos para servir a fins construtivos.

Para amenizar conflitos, mormente aqueles decorrentes das disputas de poder, Motta (1999, 69-71) ensina que *"é necessário que os dirigentes aprendam, em primeiro lugar, a usar sempre múltiplos fatores para examinar o mesmo problema; procurem aceitar perspectivas diversas, trazidas por pessoas de profissões e de unidades organizacionais diferentes. Há várias janelas na mesma sala e, apesar de todos, por exemplo, estarem no mesmo ambiente, elas apresentam perspectivas bem diversas, mas cada uma tão verdadeira quanto as outras. A integração de múltiplos fatores no processo decisório pressupõe, por parte dos dirigentes, a aceitação da diversidade de fatores e da relevância das perspectivas que possam contradizer as suas"*.

Em segundo lugar, afirma Motta, *"a complexidade exige uma capacidade de diferenciação que ultrapassa os limites das associações simplistas, típicas do senso comum. É preciso entender que características boas ou ruins nem sempre se associam em bloco, jamais presumindo que, se uma característica ruim está presente, outras lhe estão naturalmente associadas, ou fazer o mesmo raciocínio com fatores positivos. A habilidade gerencial de agir na complexidade é saber avaliar situações e indivíduos, reconhecendo qualidades e fraquezas em todas elas. O julgamento sobre características deve ser realizado, preferencialmente, no sentido de identificar o lado positivo de cada decisão e ação e qualidades em cada funcionário"*.

É preciso compreender as contradições inerentes ao mundo organizacional, aceitar e buscar informações que contradizem as existentes, para se aproximar mais da realidade e de seus problemas. Por exemplo, ainda segundo Motta, os chefes e dirigentes deveriam reaprender a escutar, mesmo que a rotina de trabalho muitas vezes os coloca em posição de falar mais do que ouvir. A participação em reuniões e trabalhos em grupo, com predisposição de compreender propostas e idéias trazidas pelos participantes, poderia ser parte de um processo reeducativo. Os dirigentes deveriam examinar alternativas aparentemente "tolas", da mesma forma que consideram as aparentemente mais racionais, e questionar as próprias idéias e conceitos para descobrir o novo, o diferente, e as possibilidades daquilo que contradiz o existente.

A observação da realidade da empresa mostra que um dos grandes desafios dos administradores, tanto para poderem discutir novas idéias quanto para ouvirem os seus colaboradores, está em administrar melhor o seu tempo. E essa administração fatalmente depende da descentralização, da delegação de poder. Enquanto os administradores não confiarem nas suas equipes e mantiverem a postura de controle total e centralização das decisões, estarão sobrecarregados de compromissos e terão pouco espaço para o diálogo, para o planejamento do futuro e para a gestão efetiva dos conflitos.

3.10 Resumo

- Sob o ponto de vista político, as organizações são redes de pessoas independentes, com interesses divergentes, que se juntam para realizar seus objetivos;
- O poder é inerente a todos os sistemas sociais e a todas as relações humanas. É um aspecto de toda e qualquer relação entre pessoas. Daí ser inevitável e neutro, intrinsecamente nem bom nem mau.
- O “sistema do poder” inclui todo mundo - ninguém está livre dele e a perda de poder de uma pessoa nem sempre corresponde ao ganho de outra;
- Recursos escassos e diferenças entre pessoas ou grupos, dão ao conflito um papel central nas dinâmicas organizacionais e tornam o *poder* o recurso mais importante;
- Embora muitas pessoas saibam que estão cercadas pela política na organização, dificilmente esse fato é discutido abertamente, gerando um clima de desconfiança;
- Dependência é a chave do poder. Se você depende de alguém, essa pessoa tem poder sobre você. Se só você tem algo de que os outros precisam, eles dependem de você e você tem poder sobre eles.
- Muitos administradores se tornam dependentes de seus subordinados porque não adotam rodízios e treinamentos de substitutos para funcionários que executam trabalhos complexos.
- Ocorrem diversos tipos de jogos políticos e de mecanismos de defesa de poder na empresa. Alguns convivem bem com eles, outros não;
- A política gera prejuízos à organização, mas também pode ser benéfica, como na substituição de chefes incompetentes;

- Inovações são bloqueadas por dirigentes quando ameaçam o equilíbrio da estrutura de poder existente;
- Para amenizar conflitos, os administradores precisam aceitar diferentes perspectivas no trabalho.

"É um desejo estranho o de procurar o poder
para perder a liberdade."
Bacon

4. PODER E ESTRUTURA ORGANIZACIONAL

4.1 Estrutura formal e informal

A estrutura organizacional e a maneira como as atividades da organização são divididas, organizadas e coordenadas. Constitui a arquitetura ou forma organizacional que assegura a divisão e coordenação das atividades dos membros da organização. Na verdade, a estrutura organizacional funciona como a espinha dorsal da organização, o esqueleto que sustenta e articula todas as suas partes integrantes.

Qualquer empresa possui dois tipos de estrutura: formal e informal.

A estrutura formal, o objeto de grande parte do estudo das organizações empresariais é aquela deliberadamente planejada e formalmente representada, em alguns de seus aspectos, pelo organograma.

A estrutura informal é a rede de relações sociais e pessoais que não é estabelecida ou requerida pela estrutura formal. Surge da interação social das pessoas, o que significa que se desenvolve espontaneamente quando as pessoas se reúnem entre si. Portanto, apresenta relações que usualmente não aparecem no organograma.

Segundo Oliveira (1992:76), "*os executivos gostariam de ter um controle maior sobre a estrutura informal, pois isto tornaria seu trabalho mais simples e envolveria menos preocupações*". A estrutura informal, do ponto de vista desses executivos, é um empecilho que em certas ocasiões se opõe, oferece resistência às ordens formais, ou tenta modificá-las, ou ainda as cumpre de forma diferente do desejado.

Independentemente de quão útil ou prejudicial ela é, o executivo logo percebe que a primeira característica da estrutura informal é a de não poder ser extinta. Enquanto houver pessoas nas empresas, haverá grupos informais.

Os líderes de grupos informais, surgem por várias causas. Algumas dessas causas são: idade, antigüidade, conhecimento, experiência, localização, liberdade de se mover e comunicar com várias áreas no trabalho, personalidade simpática e

comunicativa. Na realidade as causas são muitas e cada líder pode surgir sob circunstâncias basicamente diferentes.

Ainda de acordo com Oliveira, cada dirigente deve saber quem são os líderes informais de seus subordinados e trabalhar com essas pessoas para assegurar que essa liderança esteja agindo de forma coerente com os objetivos da empresa em vez de antagonizá-los.

A estrutura informal pode ser um bom lugar para desenvolver novos líderes, mas é importante lembrar que nem sempre um líder informal se transforma num bom dirigente formal. Em certos casos os líderes informais temem a responsabilidade formal, algo que eles não têm como líderes informais e acabam falhando sob o ponto de vista da satisfação das necessidades e exigências que o cargo de dirigente formal impõe ao líder.

Os grupos informais existem e persistem porque satisfazem os desejos e necessidades de seus membros. Essas necessidades são estabelecidas pelos próprios membros do grupo. Uma necessidade que parece ser encontrada em todos os grupos é o desejo de perpetuar a sua cultura e isto é uma importante função da estrutura informal. Outra função importante refere-se à comunicação. A fim de manter seus membros informados do que está ocorrendo, e que possa afetar a satisfação dos desejos e necessidades, o grupo desenvolve canais e sistemas de comunicação próprios.

Algumas vezes, a estrutura informal é considerada uma força negativa do grupo de trabalho, mas isto não necessariamente ocorre. Se seus interesses e objetivos estão integrados com os da empresa, trabalhará pelos objetivos da referida empresa, em vez de contra eles. A grande responsabilidade do executivo é fazer todo o possível para efetuar esta integração, pois assim os dois grupos se harmonizarão. Isto é administração efetiva e o seu resultado final correspondente a uma situação em que a estrutura informal ajuda a formal a atingir os objetivos da organização. O ideal, portanto, é haver perfeita interação entre as estruturas formal e informal.

A “rádio corredor” é um exemplo de meio utilizado pela estrutura informal para veicular informações dentro da empresa. Em tempos de crise, de campanhas salariais, de grandes mudanças, são freqüentes as reuniões convocadas pelas chefias apenas para desmentir boatos e esclarecer dúvidas sobre notícias que circulam pelos corredores e das quais ninguém consegue identificar a procedência. Essas reuniões são necessárias porque os boatos não desmentidos ou esclarecidos podem

atingir uma repercussão tal que acabam prejudicando o andamento dos trabalhos e até provocando mudanças na própria estrutura formal.

Observa-se que as pessoas que têm maior conhecimento sobre a estrutura informal acabam se beneficiando desse fato. Um gerente, por exemplo, mapeou dentre seus subordinados, determinados funcionários que possuíam estreita relação de amizade com o superintendente, seu superior hierárquico. Assim, toda a vez em que ele queria agradar ao seu chefe, tecia elogios ao superintendente perante essas pessoas, que se encarregavam de levar a mensagem ao destino. Dessa forma, o seu prestígio perante o superintendente e, não se pode deixar de citar, seu poder dentro da unidade, aumentavam.

Apesar de a estrutura formal representar as linhas de poder mais visíveis e, teoricamente, respeitadas dentro de uma unidade organizacional, as ligações informais nunca podem ser desprezadas e chegam a ser tão ou mais importantes do que as formais dentro do jogo do poder que, como já se viu anteriormente, ocorre preponderantemente nos bastidores da organização.

4.2 Estrutura funcional, por projetos ou matricial

Grandes empresas, como é o caso observado, possuem estruturas mistas, onde predominam os desenhos dos tipos funcional e por projetos. No tipo funcional, as atividades são agrupadas de acordo com funções especializadas: finanças, recursos humanos, comercial, tecnologia. No desenho por projetos, um grupo de pessoas é alocado temporariamente num trabalho com prazos de início e fim definidos previamente, sob a coordenação de um gerente de projeto.

Esses projetos são tocados por pessoas oriundas de várias unidades funcionais e, neste caso, tem-se a fusão da estrutura funcional com a estrutura por projetos, originando um novo tipo denominado matricial, em que os integrantes das equipes ficam subordinados a dois chefes (o gerente do projeto e o gerente da área funcional de origem).

A departamentalização matricial não leva em consideração o princípio clássico de unidade de comando estabelecido por Fayol, em 1916, e os gerentes de projetos não gostam de assumir responsabilidades sem ter, também, a autoridade completa sobre os funcionários. Estes, por sua vez, não gostam de ter muitos chefes. Por ou-

tro lado, os gerentes funcionais também não apreciam compartilhar responsabilidades com os gerentes de projetos.

Tendo em vista sua característica de responsabilidade compartilhada, a departamentalização matricial exige um elevado nível de confiança mútua e capacidade de improvisação na solução de problemas. Dessa forma, é fundamental a liderança dos elementos da alta administração, que possuem grande influência em relação aos conflitos inevitáveis desse tipo de arranjo organizacional, que podem ser amenizados se adequadamente administrados.

Os gerentes de projeto têm uma tendência de tentar alocar a maior quantidade possível de recursos em seus empreendimentos através da monopolização dos recursos dos setores funcionais. Se isso não for evitado, as áreas funcionais são enfraquecidas. Por outro lado, permitir aos departamentos funcionais que não se envolvam, se sensibilizem com as dificuldades e necessidades dos gerentes de projeto, coloca em risco os benefícios potenciais assegurados pela departamentalização matricial, podendo ocorrer que os gerentes de projeto desistam de levar as suas tarefas até o fim. (Oliveira 1992, 117-119).

Em vários projetos da empresa, inclusive no caso ABC relatado no início deste trabalho, verificou-se o problema acima. O gerente do projeto não foi reconhecido nem apoiado por unidades funcionais que efetivamente não se envolveram no empreendimento. Em um caso citado por um gerente experiente, a unidade que deveria disponibilizar alguns funcionários para um determinado trabalho, cedeu apenas pessoas com problemas de saúde, de disciplina etc. Em outra situação, o gerente de projeto entrevistado apenas estava preocupado com os móveis, computadores e outros recursos que ainda não havia recebido, sem comentar nada a respeito do andamento do projeto em si.

A departamentalização matricial é uma forma intermediária entre dois tipos (funcional e por projetos), que busca reduzir as desvantagens de cada uma, e procura, de forma sinérgica, usufruir das vantagens de cada um dos referidos tipos de departamentalização. A principal desvantagem desse tipo de estrutura, além do problema da dupla subordinação, são os conflitos de interesse que afloram entre os chefes de departamentos funcionais e os chefes de projetos.

Segundo Hill e Jones (1988), *"o papel da estrutura organizacional tem dois objetivos principais: (1) facilitar a coordenação, de modo que as pessoas trabalhem juntas com maior eficácia; (2) propiciar motivação e incentivos aos empregados, de*

modo que eles atinjam desempenho superior, qualidade, inovação e a satisfação dos clientes". A estrutura organizacional e o sistemas de controle determinam como as pessoas vão se comportar e como agirão dentro da empresa. Se o dirigente quiser saber por que decisões dentro da companhia são muito demoradas, porque não há cooperação entre áreas, porque o lançamento de novos produtos é muito pequena e demorada, deve analisar o desenho da estrutura e dos sistemas de controle e como eles facilitam ou dificultam a coordenação e a motivação dos empregados.

No competitivo mundo dos negócios de hoje, as empresas não podem mais se dar ao luxo de manter barreiras entre funções e departamentos. Como diz Benson Shapiro da Harward Business School: *"As antigas barreiras interfuncionais que existiam entre o pessoal de vendas, de fábrica, os executivos das operações e a função de desenvolvimento de produto não podem mais ter permissão para continuar. Pessoas provenientes de diferentes áreas funcionais têm que trabalhar juntas como uma equipe bem coordenada"*. Portanto, as atividades e idéias devem ser integradas através de toda a organização e supervisionadas pela alta administração.

A guerra entre unidades e as dificuldades de integração ainda são muito comuns na empresa pesquisada e as divergências são maiores entre os altos executivos que muitas vezes apresentam comportamentos rígidos e inflexíveis em seus pontos de vista, colocando sempre o problema e a iniciativa pela sua solução no campo do parceiro ou, melhor dizendo, adversário. Essas guerras, em alguns casos, remontam de um passado distante, a partir do qual esses dirigentes foram subindo na hierarquia, muito em função de sua grande capacidade de trabalhar duro, ao mesmo tempo em que colecionavam mágoas e desafetos. Por mais que sejam feitos esforços no sentido da integração e cooperação, os pontos de vista são muito divergentes e na grande maioria das vezes os executivos mantêm uma postura defensiva até o fim, colocando por terra todo o esforço para melhorar relacionamentos e obter sinergia entre unidades.

4.3 Os cubículos e seus burocratas

Toffler (1990, 189) diz que toda burocracia tem duas características chave, que podem ser denominadas cubículos e canais. Por causa disso, o poder está nas mãos de executivos de dois tipos: especialistas e gerentes. Os especialistas tem o poder através do controle das informações dentro dos cubículos. Os gerentes con-

seguem o deles via controle da informação que transita pelos canais. Esse sistema de poder seria a espinha dorsal da burocracia e que estaria sendo questionado dentro das grandes empresas.

É fácil, segundo Toffler, organizar e extrair informações estocadas num computador. Mas mudar cubículos organizacionais é muito mais difícil porque qualquer tentativa de modificar a estrutura organizacional provocaria explosivas lutas pelo poder.

"Quando surgem situações que não podem ser facilmente encaminhadas à cubículos informacionais pré-projetados (no caso um novo serviço que não cabe em apenas um cubículo) os burocratas ficam grosseiros. Começam a brigar por território, dinheiro, gente e pelo controle das informações. Isso libera uma grande quantidade de emoção, e de emoção bruta. Em vez de resolver problemas, no entanto, toda essa energia humana é gasta em tempestade e tensão. O que é ainda pior, essas batalhas fratricida fazem com que a empresa se porte de forma irracional. A alardeada racionalidade da burocracia sai pela janela e o poder substitui a razão como a base das decisões"(Toffler 1990, 191).

Quando um problema que não se encaixa corretamente num cubículo, os dirigentes burocratas, segundo Toffler, se comportam maneiras estereotipadas. Inicialmente começam a brigar até que alguém sugere a criação de uma nova unidade (com ele ou ela como chefe), com o nobre propósito de contornar o problema. Imediatamente isso é reconhecido como algo que poderia competir com as demais unidades, mais antigas, além de canalizar recursos orçamentários em outra direção. Como ninguém quer isso, a solução encontrada é um meio-termo. Esse meio-termo seria um animal reconhecido como "camelefante" burocrático, ou seja, um grupo de trabalho interdepartamental.

Somando o passo lento e desajeitado do elefante ao QI do camelo, essa nova unidade, segundo Toffler, não passa de mais um cubículo, só que construído por funcionários menos importantes, enviados pelos departamentos permanentes, não tanto para resolver o problema mas para garantir que a nova unidade não tire pedaços ou ameace as jurisdições das "caixinhas" existentes.

Às vezes, o novo problema que os infelizes integrantes do grupo de trabalho teriam que resolver é uma batata tão quente que ninguém quer lidar com ele. Ele é jogado de um para outro até que alguém jovem, inexperiente e sem sorte, fica com o

"abacaxi" e se torna um órfão, isto é, sem apoio de ninguém e apenas administrado a crise sem saber o que fazer.

"Diante de toda essa luta interna, um presidente exasperado decide cortar a burocracia. Isso ele faz nomeando um "czar", que teoricamente irá conseguir a cooperação de todos os relevantes órgãos, filiais, e departamentos. Mas, por não dispor das informações necessárias para enfrentar o problema, o czar também acaba dependendo do sistema de cubículos preexistente" (Toffler 1990, 192).

Toffler diz que é praticamente impossível saber exatamente e com antecedência quem irá precisar, dentro de uma organização, de um determinado tipo de informações. E a informação que os executivos e os empregados precisam para fazer bem o seu trabalho, tanto para inovar como para melhorar a produtividade, não chega aos gerentes e aos empregados através dos canais tradicionais. Esse fenômeno explicaria por que muitos funcionários competentes e qualificados, apesar de trabalharem muito, não conseguem dar conta de suas tarefas como desejariam. Apenas poderiam criar produtos inovadores, abrir novos mercados, projetar novos sistemas tecnológicos e tratar melhor os clientes, burlando as regras estabelecidas e rompendo com os trâmites formais estabelecidos há muito tempo e sob domínio do grupo que está no poder. *"Quantos empregados, hoje, precisam fechar os olhos para as violações dos procedimentos formais para conseguir que as coisas sejam feitas?"* Para serem negociadores com foco em resultados, simplificadores de processos e empreendedores da nova era da informação, esses funcionários precisam jogar fora toda a herança da burocracia, complementa Toffler.

Vários funcionários da empresa pesquisada se queixaram de chefes que utilizavam sua posição estratégica dentro do fluxo de processos para liberar rapidamente os assuntos que lhes interessavam e para boicotar o trâmite dos processos que não eram de seu interesse ou cuja idéia não fora sua. A sensação de poder, neste tipo de comportamento, está geralmente em controlar o fluxo das decisões, "valorizando" o papel de cada interveniente e fazendo com que o interessado seja obrigado a pedir para que o assunto seja despachado, de modo que pareça um "favor" que o responsável pela decisão ou pela controle está fazendo ao "beneficiado".

No caso da montagem de equipes matriciais, quando o projeto não tem o apoio de uma determinada área, invariavelmente o representante escolhido para colaborar no empreendimento é aquele que menos tem condições de agregar valor ou que apenas participa para acompanhar a evolução dos trabalhos e certificar-se de que

não se chegará a lugar algum. Isso infelizmente acontece, com enorme consumo de recursos e energia, apenas porque no jogo do poder os parceiros não se entendem e acabam se tornando adversários.

4.4 Resumo

- As organizações possuem uma estrutura formal, representada basicamente pelo organograma, e uma estrutura informal, representada pelas relações pessoais e grupais;
- Os executivos gostariam de ter um controle maior sobre a estrutura informal;
- As ligações informais não devem ser desprezadas porque o jogo do poder ocorre com muita intensidade nos bastidores da organização;
- A grande responsabilidade do executivo é fazer todo o possível para efetuar a integração entre a estrutura formal e informal.
- Em vista de sua característica de responsabilidade compartilhada, a estrutura matricial exige um alto nível de confiança mútua;
- A estrutura organizacional e o sistemas de controle determinam modos como as pessoas irão se comportar dentro da empresa;
- As barreiras interfuncionais que tradicionalmente existiam entre o pessoal de vendas, de operações, de desenvolvimento de produto não podem mais continuar existindo;
- Em situações em que problemas não podem ser solucionadas por um único departamento, ocorrem brigas por territórios, por gente e pelo controle de informações, e a racionalidade tende a desaparecer;
- Quando um projeto não tem o apoio de determinada área, o representante escolhido para representá-la geralmente é aquele que menos tem condições de agregar valor ao empreendimento. Ele participa mais para certificar-se de que o empreendimento não chegará a lugar algum.

"O amor à liberdade é o amor por outros;
o amor ao poder é amor por si mesmo."

William Hazlitt

5. PODER E LIDERANÇA

5.1 Comparando poder e liderança

Poder e liderança são conceitos estreitamente interligados, segundo Robbins (1999, 249), que faz as seguintes comparações entre os dois termos: "*compatibilidade de metas*" - o poder não requer compatibilidade de metas, apenas requer dependência; a liderança, por sua vez, requer certa coerência entre as metas do líder e liderados. Outra diferença ocorre em relação à "*direção da influência*". Segundo o autor, a liderança se concentra na influência que gera de cima para baixo, do chefe sobre os subordinados. Ela não dá muita importância às influências para os lados (lateral) e para cima. O poder, por sua vez, não se limita a influenciar apenas para baixo, mas também para os lados e para cima. Há uma outra diferença que trata da "*ênfase da pesquisa*". Na liderança, a maior parte da pesquisa dá ênfase ao estilo, buscando respostas para questionamentos como: "*qual o grau de apoio que um líder deve dar, etc*". Em contrapartida, na pesquisa sobre poder a abrangência é mais ampla e a atenção se concentra em mecanismos para conseguir concordância.

5.2 Legitimidade do poder

Poder é o potencial que as pessoas tem para exercer influência sobre outras e a possibilidade de uns impor o arbítrio sobre a conduta de outros.

O poder institucionalizado e oficializado é chamado de autoridade. Para ter autoridade é preciso ter poder, mas ambos dependem da legitimidade, ou seja, da capacidade de "*justificar o exercício da autoridade*". A legitimidade explica por que certas pessoas obedecem às ordens de alguém e outras não obedecem. Esta aceitação que legitima o uso do poder é chamada legitimidade e a autoridade só é considerada legítima quando aceita pelos subordinados.

Esses conceitos, baseados na obra do sociólogo alemão Max Weber (1864 - 1920), foram extraídas do livro *Introdução à Teoria Geral da Administração*, de Idalberto Chiavenato (1984, 278).

Para o sociólogo, citado por Chiavenato, *"a legitimidade é uma forma de aprovação social essencial para a estabilização das relações de poder, aparecendo quando as pessoas reconhecem que alguém tem direito de mandar em alguma área da vida humana e quando aquele que é mandado considera como um dever obedecer"*.

Assim, a autoridade somente é eficaz à medida que for legitimada pelos níveis mais baixos. A pirâmide do poder representada no organograma é, dessa forma, construída sobre um alicerce no qual parcela considerável de poder pertence aqueles que se encontram tanto na base da pirâmide como no seu topo.

Observa-se que apesar de os conceitos de autoridade e poder estarem presentes e serem motivo de preocupação no ambiente organizacional, o mesmo não acontece, no mesmo nível, com a legitimidade. Essa é uma questão que ainda não foi bem assimilada pelos executivos, porque vários deles entendem que o ato de buscar de aceitação é um sinal de fraqueza, de falta de poder.

A transição do País para um contexto mais democrático, que tem reflexos nas organizações, e o aumento nos níveis de educação, em que a grande maioria dos funcionários passa a deter conhecimentos de nível superior, torna a legitimação dos administradores um aspecto cada vez mais relevante no desempenho de suas funções. Os subordinados melhor capacitados estão cada vez mais exigentes e questionadores da autoridade e das ordens dela recebidas.

Isso ficou muito claro, por exemplo, no projeto ABC, descrito no capítulo 2, em que o coordenador designado pela diretoria teve problemas de aceitação de sua liderança por vários integrantes das equipes. E ele, por sua vez, não realizou um trabalho de conquista da legitimidade, pressupondo que bastava a força da delegação recebida dos seus superiores para impor a sua vontade. Tanto é que no início da primeira reunião com os representantes das equipes, limitou-se a frisar que ele fora o escolhido para comandar o projeto e essa atitude aumentou a rejeição por aqueles que aguardavam uma postura mais participativa do que impositiva. Com isso, o coordenador não conseguiu o grau ótimo de cooperação e dedicação desejáveis para que o projeto fluísse com mais velocidade e menos conflitos.

Nessa perspectiva, portanto, a delegação do poder não ocorre apenas no sentido de cima para baixo. É necessário também ter, ou conquistar, a delegação de baixo para cima, através da aceitação, pelos subordinados, do exercício da autoridade e do poder pelo chefe.

5.3 O papel dos líderes

Segundo Hesselbein e outros (1996, 161) o líder tem três funções ou atividades básicas: *"explorar, alinhar e dar autonomia"*.

Explorar seria, em essência, encontrar uma *"visão e missão instigantes"*. Seria buscar e criar uma cultura impregnada de um propósito transcendente, fora do comum, relacionado à satisfação das necessidades dos clientes e outros grupos de interesse. Explorar significaria vincular o sistema de valores à visão das necessidades dos clientes e demais interessados através de um plano estratégico.

Alinhar consistiria em assegurar que os sistemas, processos e a estrutura organizacional, contribuam para realizar a missão e a visão, o que levaria ao atendimento das necessidades de clientes e de outros interessados.

Dar autonomia, a terceira responsabilidade de um líder, seria despertar potencialidades, talentos, habilidades e a criatividade de cada um, para fazerem o que fosse necessário e coerente com as diretrizes combinadas, sempre na busca de realizar a missão de atender as pretensões de clientes e demais grupos de interesse.

Chiavenato (1999, 555), diz que *"liderança não é sinônimo de administração"*. Ele defende a idéia de que o administrador é responsável por muita coisa como: gerir os recursos organizacionais e realizar funções como planejar, organizar, dirigir e controlar, com vistas a alcançar objetivos. Mas, na concepção do autor, o administrador deveria ser, além de tudo o que já foi dito, também um líder, para tratar de forma adequada as pessoas que trabalham com ele, normalmente consideradas como os seus recursos mais preciosos. O líder, nesse entendimento, atuaria em grupos formais e informais e nem sempre seria um administrador. O administrador poderia se apoiar apenas na autoridade que lhe foi delegada em função do cargo que ocupa ou adotar um comportamento mais participativo, que envolveria decisões tomadas de forma conjunta com seus subordinados. Em síntese, o administrador poderia adotar um estilo mais impositivo e autocrático ou mais participativo e democrático na condução das pessoas para a realização das tarefas que delas são esperadas.

Para Motta (1999:119), *"sob uma nova perspectiva de liderança, o uso efetivo do poder baseia-se menos na autoridade do cargo, nas ordens ou persuasão e mais nos recursos dos liderados: resulta em menor submissão e consentimento e maior aliança. O líder investe no poder dos liderados; trabalha menos com a busca de con-*

formidade às suas próprias idéias e mais como estímulo à iniciativa e à liberdade das pessoas para alcançarem resultados. As intervenções para a mudança procuram forjar essa nova visão da liderança, insistindo em negociações constantes e na busca de consensos para integrar objetivos e alcançar comprometimento com ideais comuns".

Então, sob o enfoque do poder organizacional, liderar é menos ter poder e mais distribuí-lo sabiamente entre os liderados. Isso não significa abrir mão das responsabilidades de coordenação, como é o caso, por exemplo, de administradores que não assumem o seu papel em reuniões de trabalho, deixando que alguns participantes entrem em luta aberta para impor seus pontos de vista e outros, geralmente a maioria, fique quieta, aguardando uma oportunidade para falar - o que muitas vezes não acontece até o final do encontro. No pressuposto de que a não interferência evitará a polarização da reunião pelo executivo, acontece o contrário, algumas pessoas mais falantes dominam o cenário e as demais, em protesto, silenciam. Na verdade, quando o gerente não exerce o seu papel de coordenador, melhor entendido como distribuidor de oportunidades, em uma reunião, estará frustrando a platéia e deixando de exercer um papel importante, não necessariamente como líder, mas como administrador do tempo e dos recursos sob sua responsabilidade.

5.4 Estilo pessoal dos executivos

Dentro de uma empresa, o jogo do poder muitas vezes está relacionado aos estilos pessoais.

Em seu livro *Desenvolvimento Interpessoal*, Moscovici (1995, 66) diz que todos nós somos, ao mesmo tempo, diferentes e semelhantes, em estilos comportamentais predominantes, de acordo com a estrutura e a dinâmica de nossa personalidade.

A pesquisadora cita estudo de Richard W. Wallen (1963), que identificou três tipos de personalidade de executivos existentes em quase todas as organizações, tomando como base a maneira que cada um tem para lidar com dois conjuntos de impulsos e emoções. O primeiro se refere à expressão de afeto, simpatia e consideração pelos outros. O segundo, à agressividade, nível de atividade e luta contra obstáculos. Os dois conjuntos existem em todas as personalidades, mas um deles prepondera como característica geral de estilo de comportamento.

Os tipos de personalidade de executivos assim classificados são:

- O **BATALHADOR DURÃO**
- O **AUXILIADOR AMISTOSO**
- O **CRÍTICO LÓGICO**

Segundo este estudo, quando não há diferenças extremas entre as pessoas que trabalham juntas, as coisas vão bem, os três tipos de personalidade podem trabalhar em equipe de forma altamente satisfatória. Mas, quando os estilos pessoais são mais pronunciados, ocorrem frustrações e as necessidades individuais insatisfeitas transformam qualidades em defeitos.

Cada tipo, segundo Moscovici (1995, 67-68) pode ser exagerado e distorcido, conforme abaixo:

"O batalhador durão seria melhor executivo, pai, colega e pessoa mais satisfeita se pudesse adquirir alguma sensibilidade e aceitar a sua inevitável dependência dos outros e desenvolver consideração pelos outros. Seria, em geral, mais bem sucedido se reconhecesse que nem todas as situações exigem beligerância.

O auxiliador amistoso seria melhor executivo, pai, colega e pessoa mais satisfeita se soubesse lutar por seus próprios interesses e pelo que acha certo, mesmo contra os apelos dos outros. Necessita firmeza e coragem para não evitar nem temporizar conflitos e, ao mesmo tempo, encarar os fatos mais realisticamente.

O crítico lógico seria melhor executivo, pai, colega e pessoa mais satisfeita se pudesse se conscientizar de seus próprios sentimentos e reconhecer os sentimentos dos outros. Necessita aprender que há ocasiões quando é correto lutar e ocasiões quando é desejável amar".

Evidentemente, os três tipos puros constituem, segundo a autora, apenas uma abstração e a maior parte dos executivos tenderia a apresentar um equilíbrio em suas características, com flexibilidade comportamental e adaptação a situações complexas adequados às necessidades de seu trabalho.

Os psicólogos Atkins e Katcher (1967), também citados por Moscovici (1995, 69-71) elaboraram um teste chamado LIFO (Life Orientations), para avaliar o uso que se faz dos atributos positivos (forças) e negativos (fraquezas), baseando-se em idéias de Erich Fromm (1960) sobre a orientação produtiva e improdutiva no relacionamento eu-outros.

Os quatro estilos LIFO são:

- 1. Apoio/concessão**
- 2. Liderança/dominação**
- 3. Conservação/apego**
- 4. Adaptação/negociação**

Quando utilizados de forma positiva e produtiva, os estilos do LIFO podem ser assim descritos:

APOIO/CONCESSÃO

A pessoa gosta de dar conselhos, ajudar os outros e admirar seus trabalhos e realizações. Tem profundo sentimento de lealdade e dedicação para com os colegas. Age e pensa assim: "se eu trabalhar muito e der ajuda, os outros, em troca, me darão as recompensas que mereço."

LIDERANÇA/DOMINAÇÃO

A pessoa se sente mais produtiva quando assume o comando e toma as iniciativas, principalmente no plano das idéias. Reage bem a situações em que pode traçar seus planos e fazer com que os outros os cumpram. Desafios e idéias novas a intrigam e gosta de reagir prontamente. Se interessa mais por aquilo que é novo. A crença dessa pessoa é : "Se as coisas irão acontecer no trabalho, terei que fazê-las acontecer."

CONSERVAÇÃO/APEGO

Esse indivíduo tem num estilo muito analítico e prático. Toda a abordagem é baseada em fatos e lógica. Se aproxima das pessoas com especial cuidado e precaução e olha todos os ângulos de um problema. Para aceitar uma idéia nova, ela tem que fazer sentido e essa pessoa tem que ver o resultado prático que a idéia lhe trará. Gosta de extrair o máximo de idéias e procedimentos existentes antes de passar para algo novo. Tenta tomar as decisões práticas sendo engenhoso e analítico.

ADAPTAÇÃO/NEGOCIAÇÃO

Usa o seu charme pessoal e habilidades sociais para influenciar os outros e conseguir aquilo que quer. Freqüentemente se adapta prontamente aos pontos de

vista dos outros. Tem estilo de negociador e dá muita importância ao fato de ser apreciado pelos demais. Se adapta sendo charmoso, ativo e espirituoso e obtém reconhecimento por seus feitos, popularidade e habilidade de se dar bem com outros.

Quando, porém, as coisas vão mal e essa pessoa enfrenta conflitos e insucesso, os estilos se apresentam conforme a seguir:

APOIO/CONCESSÃO:

A pessoa tende a ser excessivamente útil, acreditando, confiando e concedendo demais. Aceita o ponto de vista dos outros muito facilmente a fim de ser considerado uma boa pessoa. Tende a considerar demais as opiniões dos outros, não colocando a suas com firmeza, e perguntando o que fazer. Tende a assumir rapidamente a culpa pelos conflitos, acreditando que seja a causa deles e procurando uma maneira de conciliar. Essa pessoa pode parecer fraca aos olhos dos outros.

LIDERANÇA/DOMINAÇÃO:

Apresenta tendência a usar muito o estilo "ou vai ou racha". Se torna vigorosa demais lutando por seus direitos e usando-os como rolo compressor, decidida a não deixar ninguém passá-la para trás. Pode tentar medir forças intelectuais com seus adversários e entrar numa polêmica radical (ganha-perde), mesmo que seja para vencer a batalha e perder a guerra. Os outros podem achá-la superagressiva.

CONSERVAÇÃO/APEGO

Tende a se prender muito a fatos e inundar os outros com dados para vencer uma discussão. Depois se retira, mantém sua posição e espera para ver a reação, ou até que a competição chegue até ela. Tende a superanalisar um problema e, portanto, a colecionar dados desnecessários. Se atém, possivelmente, àquilo que tem, protege-se e fica atenta a seus próprios interesses, mesmo que possa fazer os outros pensarem que é teimosa, fria ou indiferente. Se apega demais ao velho em vez de aceitar o novo.

ADAPTAÇÃO/NEGOCIAÇÃO

Essa pessoa tende a transigir demais, adaptando-se e seguindo muito facilmente as opiniões dos outros. Tenta evitar o conflito, manter a paz e a harmonia a todo o custo. Frequentemente tende a apaziguar os criadores de caso procurando não levar os problemas a sério, fazendo graça e negando uma preocupação real com o assunto. Tende a suavizar as coisas com charme, a esconder os sentimentos reais e a transigir para manter todos contentes, mesmo que pareça ansiosa demais para obter a aprovação dos outros.

Comparando-se o mesmo estilo nas duas situações, verifica-se que o conceito básico é de que a utilização excessiva das forças (ou qualidades) acaba tornando-as fraquezas, ou seja, a utilização de forças pode e deve ser desenvolvida até sua plenitude, mas não ultrapassada. O excesso tende a transformar um estilo produtivo em improdutivo pelas dificuldades que acarreta em termos de tensão e em problemas interpessoais.

O conhecimento dos estilos é extremamente útil para autoconhecimento e diagnóstico de dificuldades interpessoais, como para lidar com os conflitos do jogo do poder.

A premissa de que fraquezas (ou defeitos) são forças em excesso é um pouco simplista, mas satisfatória psicologicamente, segundo Moscovici, por induzir confiança em tentativas concretas de automodificação. Certamente, reduzir excessos para liberar forças é algo bem mais assimilável e alcançável pelas pessoas do que simplesmente remover comportamentos negativos.

Além disso, pelo fato de considerar que nenhum dos estilos pode ser considerado patológico ou disfuncional, o indivíduo aceitará melhor seus estilos característicos, produtivos e improdutivos, sem necessidade de recorrer a defesas psicológicas. Advém daí a possibilidade de perceber como pode contribuir melhor no seu grupo e saber onde precisa de ajuda, conscientizando-se das disfunções que seu estilo pode provocar.

5.5 Gerência participativa

Matos, em seu livro *Reciclagem Situacional* (1981, 5-7), diz que para evitar o esclerosamento e a deteriorização das estruturas organizacionais é necessária a renovação das instituições, em três níveis:

1. *A integração como pressuposto filosófico;*
2. *A descentralização como diretriz política;*
3. *A gerência participativa como estilo gerencial.*

A integração, segundo Matos, seria um conceito que implicaria em ter-se uma direção a seguir definida, negociada e consensada e, seria, em essência, um valor cultural. Não seria possível para a alta direção da empresa falar uma linguagem consistente se não houvesse entendimento e convicção a respeito dessa questão, porque é isso que garantiria a consistência da linguagem e a coerência das linhas de ação. Quando isso não acontece, segundo o autor, ocorre um problema muito comum que é a *distorção estratégica*, pouco notado e administrado no âmbito das organizações, em que se teria “diretores e não diretoria”.

A integração seria um processo iniciado na cúpula e que atravessaria toda a organização. Para obter consenso - meta de um processo de integração – teria que existir um hábito sistemático e institucionalizado de conversas, negociação e gestão do conflitos. Estes conflitos seriam algo intrínseco aos relacionamentos e seriam fundamentais dentro de um processo de administração integrada. Onde há duas pessoas inteligentes trabalhando, a probabilidade de conflito pelas divergências de enfoque é muito grande. Para tornar essas opiniões e pontos de vista convergentes e compatíveis com os objetivos maiores do empreendimento, Matos diz que é necessário haver muita conversa e negociação e, isso tudo, dentro de uma ótica de objetividade.

Na verdade, a falta de objetividade das pessoas nas conversas e a demora não solução de problemas quando se opta pela maior participação dos funcionários, leva muitos dirigentes a decidirem individualmente e a justificarem esse comportamento com uma frase típica: “a democracia não é operacional.

A integração, ainda de acordo com Matos, sempre deve vir acompanhada da descentralização. A própria *maturidade administrativa* seria fruto de um processo em que a decisão é compartilhada. Ele complementa sua teoria dizendo que o que identifica uma sociedade saudável e madura é, justamente, a situação de homens e organizações em constante processo de desenvolvimento de suas potencialidades.

As organizações que adotam a centralização administrativa, em que a decisão fica circunscrita a centros de poder não poderiam ser classificadas como maduras, pelo contrário, seriam instituições infantis, inseguras e dependente de uma administração forte, autoritária e patriarcal.

Através da educação empresarial, feita de forma sistemática, é que surge, traduzindo as palavras de Matos, a descentralização decisória. Ela é, portanto, *“a resultante de um processo regular de educação empresarial, cuja expressão maior é o exercício da democracia no trabalho, a institucionalização de práticas participativas e de esforços criativos em equipe”*.

Para promover a integração, para descentralizar e motivar a participação, Matos ensina que é imprescindível acionar o sistema de liderança, que é o conjunto de pessoas que chefiam equipes e tomam decisões.

Para que isso tudo funcione, surge a necessidade de adoção de um sistema de gerenciamento participativo, definido como:

- *Intérprete da cultura empresarial (filosofia, políticas, ação).*
- *Orientador de pessoas (traduz a cultura ao nível dos participantes).*
- *Agente de mudanças (avalia tendências, cria condições, motiva e contribui para a plena realização organizacional).*

A gerência, nesse enfoque, teria uma função essencialmente participativa, inovadora e educativa. O seu poder educativo consistiria em levar os indivíduos e as equipes à conscientização dos objetivos a alcançar e da necessidade de haver coesão grupal, ou seja, pessoas interessadas e integradas na busca das metas organizacionais. Os instrumentos básicos desses dirigentes seriam a delegação de poder, a garantia da participação de todos, a responsabilidade compartilhada e o convite para que cada um some idéias criativas ao trabalho que realiza.

Matos chama a atenção para um fator muito importante na participação dizendo que para participar é necessário estar informado, estabelecendo uma trilogia da eficácia: *informação, participação, colaboração*.

Então, para que um funcionário possa dar sua contribuição efetiva em um projeto, não basta ter boa vontade, se dispor a participar. É necessário que tenha acesso às informações necessárias à compreensão daquilo que se pretende fazer, dos objetivos que se busca alcançar. É comum ver pessoas sendo cobradas sem que lhes tenham sido dadas as informações básicas para o desempenho de suas tarefas. E informar, nesse contexto, significa orientar, educar e ultrapassar a simples

função de cobrar resultados ou de zelar pelo cumprimento de normas, papel exercido pelos gerentes burocratas.

Um dos maiores problemas no nível da alta administração, ainda segundo Matos, é o estado de *ambigüidade situacional* da função do gerente: “ao mesmo tempo é superior (para sua equipe) e subordinado (em relação à autoridade hierárquica ascendente). Daí ser comum, na prática gerencial, três desvios comportamentais:

- **Comportamento Manipulativo** – envolvimento afetivo, do tipo autocrático-paternalista, para levar os subordinados à aceitação das ordens do comando;
- **Comportamento Reinvidicativo** – identificação integral com os reclamos dos liderados, levando ao fenômeno de proletarização dos quadros intermediários;
- **Comportamento Passivo** – reduz-se a simples canal de comunicação; um instrumento burocrático de uma engrenagem protocolar.”

A participação é, segundo Motta (1999:161-162), “...uma forma dinâmica de restaurar o equilíbrio de poder e caminhar para a solução de conflitos reais.” Vendo a participação sob esse enfoque, ela aos poucos alteraria as relações de poder, porque sua aplicação mudaria as dimensões e a capacidade de escolha coletiva. Nas situações em que o poder fosse aplicado excessivamente para fins de conservação de direitos individuais, diferentes dos interesses coletivos, haveria uma tendência de se considerar que todas as ações dentro da empresa fossem parte de um sistema em que uns ganham e outros perdem, em que uns vencem e outros são derrotados. Isso afetaria os relacionamentos, gerando uma síndrome “nós-eles”, em vez de produzir uma perspectiva de trabalho em equipe, numa mesma direção e com os mesmos objetivos. De outra forma, a utilização de um sistema participativo provocaria a harmonização interna, em que todos alcançariam suas metas de maneira mais eficiente. À medida que possibilita a contribuição de todos para a solução de problemas e satisfação de necessidades pessoais e profissionais, a participação desalienaria os indivíduos e destruiria os “*paroquialismos e percepções distorcidas sobre o uso do poder.*”

5.6 Poder e liderança em empresas de classe mundial

Fala-se muito hoje em dia, em organizações de classe mundial, as chamadas *world class companies*. São as organizações cinco estrelas que precisam ser liberadas e não apenas administradas, diz Harold L. Sirkin, vice-presidente do The Bos-

ton Consulting Group, uma das maiores consultorias internacionais de gestão, em artigo publicado na revista Exame, edição 642, de 13.08.97. Elas adotam práticas que são *benchmarking* para o mercado, como a Hewlett-Packard, a Toyota, a ICI e outras brilhantes estrelas do universo empresarial. Segundo Sirkin, essas companhias apresentam as seguintes credenciais:

- ***Foco nos funcionários, não no patrimônio.*** As organizações de classe mundial apostam na criatividade de seus funcionários para melhorar o seu desempenho. A lógica adotada é: os funcionários – que conhecem melhor do que ninguém a organização - são melhores do que consultores ou especialistas de fora na hora de solucionar problemas com custos reduzidos
- ***Gestão de todo o sistema, não apenas de divisões.*** Empresas bem sucedidas não são um amontoado de departamentos e funções. São organismos que funcionam de forma integrada e cada unidade está interligada às demais por uma cultura administrativa comum.
- ***Microgestão, não macrogestão.*** Antes que os processos existentes estejam totalmente aperfeiçoados e realmente funcionem, as empresas de classe mundial não investem em novas tecnologias. Elas valorizam as pequenas mudanças diárias que, no final, resultam em grandes transformações. A vantagem competitiva não está em novas e caríssimas tecnologias, mas em pequenos detalhes e aperfeiçoamentos de processos que já existem e funcionam nas companhias.
- ***Foco no tempo, não no custo.*** O tempo de desenvolvimento de produtos das empresas de classe mundial é bem menor que o das concorrentes. Elas utilizam isso como forma de ficar sempre à frente dos competidores. O tempo é a melhor forma que elas utilizam para medir a eficiência das operações e, cortar custos, é apenas uma consequência dessa rapidez com que a companhia opera.
- ***Organização em torno da cadeia de valor, não em torno de funções.*** Nessas empresas, tudo é visto em função do atendimento das necessidades do cliente. O poder maior está com ele e aspectos como hierarquia e especialização funcional acabam não tendo relevância porque comprometem a agilidade na hora de fazer mudanças rápidas em produtos e serviços.

- ***Aprender com os erros, não repeti-los.*** Diferentes das organizações comuns, as de classe mundial encaram os problemas diretamente e aprendem com os erros, buscando analisar as respectivas causas para evitar que se repitam. Aplicando os conhecimentos obtidos através dos próprios erros elas se tornam mais eficientes e rentáveis.
- ***Ser local, não central.*** A autonomia para tomar decisões no momento e lugar certos é outra característica dessas organizações tipo cinco estrelas. Poder e responsabilidades descentralizados é o modo como elas trabalham.
- ***Prontidão em vez de decisões adiadas.*** Não há decisões adiadas. Como a agilidade é uma marca dos competidores mundiais, essas companhias possuem estruturas dinâmicas e equipes reduzidas. Fazem análises do mercado, estabelecem prioridades e tomam decisões sem perda de tempo.
- ***Cooperação, não competição interna.*** As equipes de trabalho combinam profissionais de especialidades diferentes como forma de reduzir a politicagem corporativa. O gerente de marketing não pode (pelo menos, em teoria) boicotar o chefe da engenharia. Também o conflito entre metas de curto prazo e o estabelecimento de vantagens competitivas de longo prazo é algo que os executivos dessas corporações conseguem administrar adequadamente.

A visão sistêmica, a integração, a descentralização e a cooperação que se observa nas práticas adotadas por empresas de classe mundial, demonstra a importância da descentralização e da distribuição do poder. A diferença entre uma empresa de classe local e uma de classe mundial pode ser determinada, portanto, em grande parte, pela forma como o poder é compartilhado entre os funcionários.

5.7 Resumo

- Poder e liderança são conceitos estreitamente interligados que têm como principais diferenças a compatibilidade de metas e a direção da influência.
- A autoridade é o poder oficializado, mas ambos dependem da legitimidade, que é a capacidade de justificar o exercício da autoridade.
- A autoridade se torna eficaz somente à medida que seja legitimada pelos níveis mais baixos, é uma forma de aprovação social.

- O administrador deveria ser também um líder, para lidar adequadamente com as pessoas que trabalham com ele.
- O líder investe poder nos liderados e busca menos a conformidade para com as suas idéias e mais a iniciativa e a liberdade das pessoas para alcançarem resultados;
- Sob o enfoque do poder organizacional, liderar é menos ter poder e mais distribuí-lo sabiamente entre os liderados;
- As pessoas podem ter estilos comportamentais predominantes, de acordo com a estrutura de sua personalidade;
- O conhecimento dos estilos é extremamente útil para o autoconhecimento e diagnóstico de dificuldades interpessoais, como para lidar com os conflitos do jogo do poder.
- Gerência participativa é definida como: intérprete da cultura empresarial (filosofia, políticas, ação), orientadora de pessoas (traduz a cultura ao nível dos participantes) e agente de mudanças (avalia tendências, cria condições, motiva e contribui para a plena realização organizacional).
- A visão sistêmica, a integração, a descentralização e a cooperação que se observa nas práticas adotadas por empresas de classe mundial, demonstra a importância da descentralização e da distribuição do poder.

"Vivendo e aprendendo a jogar,
nem sempre ganhando,
nem sempre perdendo,
mas aprendendo a jogar."
Guilherme Arantes

6. CONCLUSÃO

A reflexão sobre o problema descrito no capítulo 2, os dados da pesquisa de clima organizacional e os casos, experiências, teorias e análises feitas no decorrer dos capítulos 3, 4 e 5, levam à proposição de seis pontos considerados essenciais na busca de um convívio mais positivo com o jogo do poder nas organizações, resumidos nas seguintes palavras-chave: **participação, dependência, legitimidade, comunicação, estrutura e educação.**

1. Participação

Adote uma gestão participativa para reduzir a desmotivação e os conflitos de poder na empresa.

A pesquisa de clima revelou que poucos funcionários participam efetivamente da tomada de decisões e da escolha dos métodos de trabalho, e que há uma forte correlação entre participação e motivação.

No caso do projeto ABC, descrito no capítulo 2.6, a discussão antecipada, entre os dirigentes, das decisões tomadas em relação ao projeto, teria evitado muitos dos conflitos ocorridos posteriormente.

A gestão participativa implica em um processo decisório mais demorado, mas o tempo investido na consulta aos envolvidos, evitará questionamentos, apatia e até boicotes nas fases seguintes, de desenvolvimento, implantação e acompanhamento.

Como foi discutido no capítulo 5.3, liderar é menos ter poder e mais saber distribuí-lo sabiamente entre os liderados. A participação é uma forma de distribuir o

poder, de permitir que os funcionários tenham acesso aos fóruns em que os destinos da empresa são traçados, de permitir que se sintam mais úteis e valorizados em suas competências.

Outro benefício da participação é a formação de novos líderes e a garantia de continuidade dos projetos, mesmo que o líder tenha que se afastar no decorrer de seu desenvolvimento. Vale registrar que uma das grandes pragas da organização analisada é a descontinuidade dos projetos.

Por último, adote uma postura participativa não apenas em sua área de atuação, mas saiba participar construtivamente nos projetos de outras áreas. Com essa atitude estará, através do exemplo, conduzindo seus colegas e colaboradores na direção da cooperação, do compartilhamento do poder e das responsabilidades, tão necessários à redução dos custos invisíveis que conflitos de poder e a desarmonia causam à organização.

2. Dependência

Administre suas dependências para ficar menos vulnerável no jogo do poder.

Se você possui algo de que os outros necessitam, torna-os dependentes de você e, portanto, ganha poder sobre eles. Inversamente, se você depende dos outros em muitas coisas para realizar o seu trabalho, os outros terão poder sobre você.

Lembre-se do que foi dito no capítulo 2.6, que o seu poder é proporcional às fontes alternativas de fornecimento. Não deixe que apenas uma pessoa domine informações ou tarefas importantes para você e sua organização, porque deixando que isso aconteça, estará submetendo você e a sua empresa ao domínio dessa pessoa.

Em relação aos fornecedores, tanto internos quanto externos, procure desenvolver múltiplas opções de suprimento, para não ficar a mercê de nenhum deles.

Efetue rodízios periódicos dos seus funcionários, para que eles não acumulem poder excessivo e também para que desenvolvam uma visão mais ampla, menos segmentada da organização.

Pense no exemplo da Internet para se proteger das armadilhas do poder, criando uma rede de múltiplas opções para sua carreira e sua empresa, evitando ficar dependente de uma única opção, como acontecia com os antigos sistemas de pro-

cessamento de dados que eram extremamente vulneráveis porque dependiam totalmente de um único computador central.

3. Legitimidade

Empenhe-se na conquista da legitimidade perante seus colaboradores.

Como você viu nas capítulos 2.6 e 5.2, todo o líder precisa de poder e necessita utilizá-lo em proveito da organização e de seus funcionários. O poder não lhe é concedido apenas pelo ato de sua nomeação formal e esse ato não garante que a sua autoridade será reconhecida. É necessário, também, que você seja aceito e receba o respeito de seus liderados pelas suas qualidades, pelo seu senso de justiça, pela sua competência, obtendo assim a legitimidade para comandar.

Por exemplo, se você nomear um gerente de projeto que não tenha o apreço e o respeito dos demais integrantes do grupo, como aconteceu no projeto ABC descrito no capítulo 2, estará colocando em risco o empreendimento, por mais conhecimento técnico, experiência e dedicação que o escolhido possa ter.

A legitimidade, que é um tipo de aprovação social, é essencial para a estabilização das relações de poder e, portanto, fundamental para que o seu poder possa ser exercido na organização.

4. Comunicação

Crie um ambiente de comunicação aberto e incentive o fornecimento e a assimilação de *feedback*.

Busque trazer as discussões para os fóruns adequados, evitando as fofocas e o rádio corredor. Muitas vezes o conflito pode ser amenizado apenas levando os interlocutores a definir com exatidão o problema que está em discussão (qual é o problema?) e as propostas para a sua solução (qual é a proposta para a solução do problema?). É muito comum que interesses obscuros originados da simples luta por mais poder não tenham por detrás nenhum “verdadeiro” problema e nem propostas de solução. São apenas estratégias para aumento de espaço de influência, que devem ser avaliadas com serenidade, bom senso e visão sistêmica.

Crie espaços em sua agenda para ouvir os seus colaboradores. No capítulo 2.4, os dados da pesquisa do clima revelaram que poucos funcionários conhecem a

programação anual de trabalho, o que ocorre nas suas respectivas unidades e o padrão de desempenho que deles é esperado. Essa comunicação deficiente, abre espaço para interpretações distorcidas e negativas que minam a sua credibilidade e desviam o foco dos objetivos maiores da organização.

5. Estrutura

Valorize as estruturas informais, para diminuir a excessiva rigidez e a segmentação em funções especializadas. Incentive a integração e cooperação, para evitar a concorrência desleal e diminuir os conflitos entre as diversas áreas da empresa.

A pesquisa de clima revelou que o sentimento de cooperação é pouco estimulado pelos chefes e que um baixo percentual de funcionários sabe o que está sendo feito em outros setores. Isso revela uma gestão deficiente de aspectos relacionados à estrutura organizacional, em que as diversas áreas acabam criando muros ou competindo entre si, em vez cooperarem umas com as outras para vencerem os concorrentes.

Para melhorar essa situação, faça rodízios planejados, possibilitando aos funcionários conhecerem toda a empresa e incentive-os a terem uma visão mais sistêmica, menos fragmentada.

Desperte nos administradores a necessidade de desenvolverem habilidades de integração, em vez de fragmentação. Evite premiar conquistas individuais ou de áreas isoladas, reconhecendo sempre a interdependência e a contribuição de todos no resultado global da empresa.

Tome cuidado com as o excesso de reestruturações porque muitas delas acabam aumentando a fragmentação, os custos e criando conflitos monumentais, pelo natural motivo de que nenhum dirigente gosta de ceder ou diminuir o seu poder. Mas se não dá para mudar o processo ou as pessoas, tente mudar o ambiente ou a estrutura e as coisas poderão melhorar.

Além de cuidar da estrutura formal, preste atenção para o funcionamento da estrutura informal. À medida que você conhecer as linhas de comunicação e poder da estrutura informal e aproveitá-las adequadamente, terá menos conflitos e mais efetividade no alcance dos objetivos da organização.

6. Educação

Finalmente, invista em educação política para compreender essa dimensão da organização, tendo consciência de que compreender não significa apenas conhecer, mas também aceitar.

Não se trata de uma tarefa fácil, porque não existem regras claras, universais, que possam ser aplicadas a qualquer situação. Mas a negação ou gestão inadequada dessa dimensão prejudica em muito a sua carreira e a própria organização, como foi demonstrado em várias situações observadas e descritas nos capítulos anteriores.

Tenha em mente que a completa racionalidade do sistema empresarial, como se viu no capítulo 3.2, é um mito, apesar de ser o foco de muitos cursos de administração, que ainda concentram seus currículos em conteúdos mecanicistas. A organização é, sem dúvida, um sistema que busca a maior racionalidade possível, mas que nunca a alcançará totalmente porque é composta por pessoas com desejos, sonhos e vontades próprias e cujo trabalho acontece dentro de um ambiente repleto de interesses individuais e grupais. Portanto, é através da educação, do estudo que leva à compreensão do fenômeno político dentro da organização, que você se tornará apto a desenvolver as habilidades políticas necessárias para uma boa gestão.

Considerando a divergência de interesses e de pontos de vista, como a essência do jogo do poder, e que eles redundam em conflitos, desenvolva também habilidades e consciência de suas responsabilidades como administrador desses conflitos

Aprimore a sua educação política conhecendo as estratégias de ataque e defesa do poder na empresa, descritas nos capítulos 3.5 e 3.6. Você perceberá também que possui uma característica única, um estilo pessoal de atuação que o diferencia dos demais, como descrito no capítulo 5.4. Você pode ter uma personalidade mais agressiva, mais conciliadora ou mais técnica ou lógica. Entender e adaptar os pontos fortes e fracos do seu estilo pessoal, faz com que você tenha maior probabilidade de sucesso em seu trabalho. Nesse particular, uma das características mais importantes, citada em diversos depoimentos de funcionários no decorrer deste trabalho, é a humildade.

Em relação ao estilo pessoal, tome cuidado com o que os psicólogos chamam de “excessos”. Se você é muito agressivo, poderá ganhar espaço de poder rapidamente, mas deixará mágoas pelo caminho e certamente terá dificuldades para admi-

nistrar suas crescentes obrigações, seus novos "territórios" e defender-se dos ataques dos adversários. Se é muito benevolente poderá ceder excessivamente espaços para seus pares e com isso deixar que pessoas menos competentes tomem conta de assuntos que seriam melhor conduzidos por você. Da mesma forma, se você se prender excessivamente à fria técnica, terá dificuldades no relacionamento com as pessoas e também colocará em risco o seu desempenho como administrador.

Sendo excessivamente benevolente, você não deve se lamentar por estar perdendo espaço para um colega mais agressivo, como é comum acontecer. Deve, isto sim, trabalhar suas características pessoais no sentido de contrapor medidas e atitudes que impeçam o desequilíbrio de forças. É claro que as características individuais não podem ser totalmente modificadas e que esse processo não traz grandes resultados no curto prazo, mas é importante que seja iniciado em benefício de você e da organização.

Sob o prisma da necessidade de inovação, olhe para a forma como as novas idéias são conduzidos na organização e veja se os dirigentes apoiam as iniciativas criativas dos funcionários ou apenas os projetos que vêm ao encontro de seus interesses. A educação para a valorização das idéias inovadoras é fundamental para a manutenção da competitividade da empresa, como foi visto nos capítulos 3.8 e 5.6.

Um alerta se faz necessário, porque ao entender a organização como um sistema político, você poderá passar a exibir um comportamento político em relação a tudo aquilo que vê. Começa, a partir daí, a correr o risco de ver a política em todos os lugares e a detectar intenções ocultas, mesmo onde não há nenhum interesse ilegítimo envolvido. Por essa razão, evite trazer cinismo e desconfiança para situações em que nada há de errado. Contorne esse problema exercitando uma visão positiva e uma atitude sincera, criando um ambiente de confiança, diálogo franco e regras claras de avaliação do desempenho.

Quando se propõe um convívio mais positivo com o jogo do poder, não se pretende dizer que a política é algo negativo para a organização, mas admitir que muitos executivos não convivem bem com esse fenômeno. Conviver positivamente significa, portanto, aceitar o inevitável e direcionar essa energia originada das disputas pelo poder de forma construtiva e não destrutiva.

Há uma tendência natural de se tentar sempre modificar os outros, o que é impossível, a não ser que os outros também o queiram. Por isso, é mais fácil você

mudar a sua forma de atuar e reagir. Nesse sentido, no jogo do poder, a única atitude que não pode ser admitida em hipótese alguma é a desistência, a entrega dos pontos. Como diz a música citada inicialmente "nem sempre ganhando, nem sempre perdendo, mas aprendendo a jogar". Recuar sim, mas desistir de lutar e aprender nunca, porque seria fazer exatamente o que os "adversários" desejam. Seria prejudicial para você, a sua equipe, e um grande desserviço à organização e à sociedade, porque esse comportamento não deve ser adotado nem na organização nem em relação ao jogo político normal do País. Siga o exemplo das empresas de classe mundial, citadas no capítulo 5.6, que admitem o fato de que a organização não é feita de pessoas iguais e nem sempre as melhores idéias prevalecem, mas que a sua força está na combinação dos talentos, na participação e na cooperação de todos, isto é, no jogo político administrado de forma positiva.

7. Bibliografia

- CHIAVENATO, **Administração nos novos tempos**. Editora Campus, Rio de Janeiro, 1999.
- CHIAVENATO, Idalberto. **Introdução à teoria geral da administração**. Editora McGraw-Hill, São Paulo, 1983.
- FLEURY, Afonso e Maria Tereza Leme. **Aprendizagem e Inovação Organizacional**. Editora Atlas, São Paulo, 1997.
- HELSEBEIN, Frances, GOLDSMITH, Marshall e BECKHARD, Richard. **O líder do futuro**. Editora Futura, São Paulo, 1996.
- KORDA, Michael. **O jogo do poder na empresa**. Editora Francisco Alves, Rio de Janeiro, 1983.
- MATOS, Francisco Gomes de. **Reciclagem Situacional – desenvolvendo o gerente e a organização**. Editora Livros Técnicos e Científicos, Rio de Janeiro, 1981.
- MATTOS, Rui de A. **Gestão e democracia na empresa**. Editora Livre, Brasília, 1991.
- MINTZBERG, Henry, AHLSTRAND, Bruce e LAMPEL, Joseph. **Safari de estratégia**. Editora Bookmann, Porto Alegre, 2000.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. Editora Atlas, São Paulo, 1996.
- MOSCOVICI, Fela. **Desenvolvimento interpessoal**. Editora José Olympio, Rio de Janeiro, 1975.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Gestão contemporânea: a ciência e a arte de ser dirigente**. Editora Record, Rio de Janeiro, 1999.
- MOTTA, Paulo Roberto. **Transformação Organizacional**. Editora Qualitymark, Rio de Janeiro, 1999.
- OLIVEIRA, Djalma de Pinho Rebouças de. **Sistemas, Organização e Métodos – uma abordagem gerencial**. Editora Atlas, São Paulo, 1992.
- ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. Editora LTC, Rio de Janeiro, 1999.
- TOFFLER, Alvin. **Powershift as mudanças do poder**. Editora Record, Rio de Janeiro, 1991.