



PODER
CULTURA
e ÉTICA nas
ORGANIZAÇÕES

8ª Edição

Preencha a **ficha de cadastro** no final deste livro e receba gratuitamente informações sobre os lançamentos e promoções da Editora Campus.

Consulte também nosso catálogo completo e últimos lançamentos em www.campus.com.br

Copyright © 1998 by Editora Campus Ltda. - uma empresa Elsevier Science

Todos os direitos reservados e protegidos pela Lei 5988 de 14/12/73.
Nenhuma parte deste livro, sem autorização prévia por escrito da editora, poderá
ser reproduzida ou transmitida sejam quais forem os meios empregados:
eletrônicos, mecânicos, fotográficos, gravação ou quaisquer outros.

Capa:
Cláudia Lopes Mendes

Copidesque
Sílvia de Souza Costa

Editoração Eletrônica:
Futura

Revisão Gráfica:
Maria da Penha
Fátima Fadel

Projeto Gráfico:
Editora Campus Ltda.
A Qualidade da Informação
Rua Sete de Setembro, 111 - 16º andar
20050-002 Rio de Janeiro RJ Brasil
Telefone: (021) 3970-9300 FAX (021) 2507-1991
E-Mail: info@campus.com.br

ISBN 85-352-0269-2

Ficha Catalográfica
CIP-Brasil. Catalogação-na-fonte.
Sindicato Nacional dos Editores de Livros, RJ

S766p Srour, Robert Henry
Poder, cultura e ética nas organizações/Robert
Henry Srour. - Rio de Janeiro: Campus, 1998
inclui bibliografia

ISBN 85-352-0269-2

1. Desenvolvimento organizacional. 2. Mudança
organizacional. 3. Sociedade da informação. 4. Poder
(Ciências sociais). I. Título.

98-0059

CDD 658.406
CDU 65.011.8

02 03 04

10 9 8

Para Maria Helena

O LUGAR DA ORGANIZAÇÃO

O QUE SÃO AS ORGANIZAÇÕES

Vamos demarcar o terreno da investigação. O estudo das organizações resulta de esforços interdisciplinares. Sociologia, Ciência Política, Antropologia, Administração, Economia Política, Direito e Psicologia Social convergem e contribuem para o conhecimento desse tipo particular de coletividades. Como as organizações se empenham em atividades socialmente valorizadas, tornam-se um dos objetos de estudo preferenciais das Ciências Sociais.¹ As organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos e se convertem em instrumentos da “economia de esforço”. Potenciam a força numérica e tornam-se o terreno preferencial em que ações cooperativas se dão de forma coordenada.

Na linguagem corrente, as organizações têm sido confundidas com as instituições: fala-se sem cessar de universidades, de hospitais, de igrejas, de estabelecimentos de ensino ou de saúde como instituições. Mas também usa-se o termo instituição para referir-se à criação de algo socialmente significativo, por exemplo, a instituição do dia da árvore ou a instituição de uma nova jornada de trabalho. Ora, as próprias Ciências Sociais agravam a imprecisão a tal ponto que a categoria deixa de descrever e analisar os fenômenos sociais de forma conveniente.

Numa primeira acepção, instituição aplica-se a organizações ou a agrupamentos sociais dotados de certa *estabilidade estrutural* – por exemplo a escola ou o conjunto das escolas componentes da rede de

ensino –, e acaba superposta ao conceito de organização ou de aparelho. Numa segunda acepção, além da estabilidade estrutural, acresce-se nova exigência: o rótulo aplica-se somente àquelas unidades sociais que adquirem significado especial, valorizadas por elas mesmas – por exemplo, a Igreja Católica, as Forças Armadas ou a Universidade de São Paulo. A categoria então recobre as organizações que obtiveram “*respeitabilidade social*”. Numa terceira acepção, instituição remete a um *complexo consagrado de normas*, estribado em valores arraigados e com longa duração no tempo. Contribui para a estabilidade e para a regularidade da própria sociedade – por exemplo, a instituição do casamento, da herança, da propriedade privada, do usucapião, do *habeas corpus*, da negociação coletiva. O conceito assume então espaço próprio, sem confundir-se com as organizações. Ficaremos com esta última acepção, e definiremos as instituições como conjuntos de normas sociais, geralmente de caráter jurídico, que gozam de reconhecimento social.

Esclarecida essa confusão, cabe reconhecer as organizações como agentes coletivos, à semelhança das classes sociais, das categorias sociais e dos públicos. Ainda que se diferenciem desses três últimos por uma razão geral. De fato, as organizações são planejadas de forma deliberada para realizar um determinado objetivo, o que não é obviamente o caso das demais.² Isso não impede que as organizações formem unidades sociais portadoras de necessidades e de interesses próprios. De fato, elas possuem uma dinâmica interna que as leva a procurar reproduzir-se: voltam-se para si mesmas e procuram perenizar-se, fazendo com que aquilo que elas são (meios) se transforme em fins; desviam recursos dos objetivos originais para os quais foram criadas e os destinam para atender propósitos que interessem à sua própria burocracia.

Eis alguns casos patentes. Fundações que se dedicam à pesquisa para debelar determinadas doenças ficam presas a um dilema existencial: vale a pena descobrir a cura se isso pode vir a extinguir a organização? Qual ou quais seriam os novos objetivos capazes de garantir a sobrevivência da organização? Empresas privadas profissionais, que perdem a capacidade de inovar e de empreender preferem obter lucros discretos, porém confortáveis o bastante para não pôr em xeque a sobrevivência da equipe dirigente. Agências de inteligência que, com o fim da guerra fria quase foram desativadas, procuram nova missão com certa sofreguidão – por exemplo, a espionagem industrial. Partidos políticos, sindicatos e associações voluntárias que adotam estratégias para perpetuar seus gestores, muitas vezes

em detrimento dos interesses dos filiados ou dos setores que afirmam representar, rompendo com seus princípios democráticos originários.

Isso nos remete à famosa “lei de ferro” de Robert Michels.³ De um lado, a complexidade das atividades contemporâneas exige conhecimentos políticos, administrativos e jurídicos, domínio de técnicas e de especialidades que somente quadros universitários e profissionais detêm. Isso acaba levando à formação de uma burocracia de funcionários. De outro lado, a dinâmica burocrática converte os dirigentes profissionais em oligarquia. Eles criam uma hierarquia de posições, amparados pela divisão técnica do trabalho; concentram as decisões executivas; deixam de consultar as bases representadas e se distanciam delas ao defender interesses próprios; praticam políticas moderadas ou “conservadoras” para não colocar em risco a reprodução da organização que dirigem e os privilégios de que desfrutam.⁴

Entretanto, mudando de prisma, há vetores positivos que merecem destaque na análise das organizações. Por exemplo, todas elas se alicerçam no princípio da sinergia que o poder de atuar de forma unitária lhes confere. Assim, ao conjugar esforços e ao mobilizar diferentes concursos, as organizações incrementam seu poder de fogo. Atualizam o velho clichê do todo maior de que as partes ou dão curso ao chavão surrado – mas nem por isso impertinente – que celebra a união como fonte de força. Antecedem e sobrevivem à maior parte de seus habitantes, se descontados os fundadores. Representam fenômenos de ordem coletiva, entidades com vida própria e dinâmica específica, e inscrevem-se no domínio da sociedade, qual seja, da história.

RELAÇÕES SOCIAIS E AGENTES SOCIAIS

As relações que estruturam as organizações são *relações coletivas* que abrangem e conectam coletividades. Operam no plano público e impessoal, focalizam as atenções das Ciências Sociais, se distinguem pela formalidade de seu caráter, e não se confundem com as relações interpessoais, por serem relações “associativas”, mediadas pela existência de meios de produção.⁵ As organizações formam assim um espaço em que agentes sociais, munidos de instrumentos de trabalho, processam matérias-primas e as transformam em produtos finais. Por serem fenômenos sociológicos, as organizações são singularidades históricas e se inscrevem num plano institucional.

A título de esclarecimento, e para estabelecer o indispensável contraponto, as *relações interpessoais* são relações interindividuais. Envolvem as subjetividades dos agentes individuais e interessam cientificamente à Psicologia Social, charneira que une a Psicologia e a Sociologia. Assumem no mais das vezes um caráter informal e são relações “comunitárias” do tipo face a face, que dispensam a mediação dos meios de produção. Remetem, por fim, às relações que pais e filhos constroem juntos, maridos e esposas comungam, amigos e colegas de trabalho compartilham, amantes, familiares, vizinhos ou compadres cultivam. Portanto, ficam a léguas de distância das relações coletivas, ainda que coabitem com elas.

Relações de trabalho e relações de propriedade

Para ilustrar as relações coletivas, tomemos o exemplo da relação estabelecida no processo de trabalho entre trabalhadores e gestores. Os primeiros são executantes das atividades e os segundos são dirigentes das operações produtivas. Os trabalhadores recebem ordens para realizar funções, que consistem em manejar instrumentos de trabalho e em processar matérias-primas.⁶ Os gestores, por sua vez, concebem e controlam o processo técnico, planejam e organizam atividades, definem cronogramas e comandam grupos de operadores. Diversos produtos resultam deste processamento, dependendo do plano em que se dão as ações: produção e circulação de bens materiais e serviços econômicos; tomada de decisões e implementação política; criação de mensagens cognitivas e difusão simbólica.

As *relações de trabalho* definem, então, o modo como os agentes se relacionam entre si, a partir de sua atuação no processo de trabalho. Cingem-se assim ao aspecto operacional ou operativo do processo de produção.⁷ E situam os agentes *vis-à-vis* da gestão e da execução: articulam quem comanda e quem opera, quem concebe e quem executa; obedecem ao molde da heteronomia ou da autonomia (co-gestão ou auto-gestão); conformam-se à qualificação técnica dos trabalhadores – quanto mais hábeis forem, mais controle dispõem sobre o processo de trabalho.

As *relações de propriedade*, por sua vez, definem o modo como os agentes se relacionam, com base na capacidade efetiva de apropriar-se dos excedentes econômicos que o trabalho gera. Assentam-se, pois, na propriedade econômica dos meios de produção e abrangem o aspecto patrimonial do processo de produção.⁸ Determinam as posições ocupa-

das pelos agentes no processo de apropriação (quem é proprietário e quem não é) e demarcam, em última instância, as classes sociais em jogo. Subordinam as relações de trabalho e formam com elas um par indissociável – as relações de produção ou relações de haver. Porque o valor gerado como sobreproduto, fruto do trabalho físico e intelectual, é sempre apropriado pelos detentores da propriedade econômica.

Assim, no sistema capitalista, o empresário é, a um só tempo, proprietário de meios de produção (na relação de propriedade) e gestor eventual (na relação de trabalho).⁹ Por sua vez, o trabalhador é não-proprietário dos meios de produção (na relação de propriedade) e executante (na relação de trabalho). Quanto ao gestor assalariado, ele é não-proprietário dos meios de produção e tão-somente gestor do processo de trabalho. Por isso mesmo, ao vender sua energia produtiva no mercado, obtém recursos para subsistir. Na pequena propriedade mercantil, porém, um trabalhador é proprietário dos meios de produção e executante do trabalho. E, caso utilize membros da família, pode também assumir a posição de gestor, fechando o circuito por inteiro – trabalhador, gestor e proprietário.

Agentes coletivos e agentes individuais

As relações coletivas não se limitam às relações de produção, embora estas sejam determinantes para o conhecimento daquelas. Incluem também relações de poder e relações de saber, de maneira que as organizações põem em jogo uma teia complexa de relações, tais como as estabelecidas entre patrões e empregados (relações de produção/haver), chefes e subordinados (relações de poder) e peritos e práticos (relações de saber). Inúmeras clivagens estruturam as sociedades e as organizações: não há uma única grande fratura, centro de gravidade de todas as explicações sociológicas – a exemplo da famosa e clássica dicotomia entre classes sociais que perpassa as sociedades históricas.¹⁰ Bem ao contrário. O motor das transformações repousa no choque entre os interesses de variados tipos de coletividade, numa espécie de microdialética do cotidiano.¹¹

De outra parte, em função das relações de consumo que implicam transferência de produtos acabados, as organizações vinculam-se a públicos, formando o primeiro termo de tantas e tantas parcerias: fornecedores e clientes; prestadores de serviços e usuários; jornais e leitores; em-

presas de ônibus e passageiros; bancos e correntistas; órgãos públicos e cidadãos; escolas e alunos; hospitais e pacientes; lojas e compradores; restaurantes e consumidores; rádios e ouvintes; cinemas e espectadores; e assim por diante.

Por conseguinte, as relações coletivas travejam tanto os processos de produção como os processos de consumo de bens ou de serviços. Feita uma síntese, dois tipos de relações coletivas se estabelecem:

- As *relações estruturais*, internas às organizações, articulam classes sociais e categorias sociais, e dizem respeito aos processos de produção econômica, política e simbólica;
- As *relações de consumo*, externas às organizações, ligam estas a seus públicos, e remetem aos processos de transferência de produtos e serviços para consumidores finais.

Assim, embora não sejam tangíveis, as organizações ou as coletividades em geral são tão reais quanto objetos físicos. Há como duvidar da existência e da capacidade de ação da Igreja Católica? Ou do governo federal? Ou do Banco Central? Ou da Petrobrás? Ou da Rede Globo? Ou da ONU, no plano internacional? A intangibilidade, ou a não-materialidade, caracteriza tanto os bens simbólicos quanto os bens políticos, e distingue também os serviços.¹² Nem por isso tais bens e serviços deixam de ser fenômenos reais, pois produzem efeitos objetivos na realidade social em que se inscrevem e são, por isso mesmo, observáveis e manejáveis.

Para entender a substância empírica das coletividades, todavia, devemos lembrar que os habitantes das organizações personificam agentes coletivos. Ou seja, além de representar suas próprias organizações, os membros delas são portadores de vários estatutos. Eles pertencem a:

- *Classes sociais* (no sistema capitalista – empresários, gestores ou trabalhadores);
- *Categorias sociais* (gêneros, raças, etnias, gerações, religiões, regiões de origem, ocupações, preferências sexuais, condições de atividade, condições de capacidade);
- *Públicos* (clientes, contribuintes, consumidores, correntistas, usuários, passageiros, cidadãos, detentos, litigantes, eleitores, sin-

RELAÇÕES SOCIAIS

RELAÇÕES	PÓLO	MEDIAÇÃO	PÓLO
ESTRUTURAIS	Classe social ou categoria social	Meios de produção	Classe social ou categoria social
DE CONSUMO	Organização	Meios de produção	Público
INTERPESSOAIS	Agente individual	Inexistente	Agente individual

dicalizados, moradores, fiéis, leitores, alunos, espectadores, ouvintes, estudantes, torcedores, turistas, pacientes, discípulos, fãs etc.).

Em conseqüência, um agente individual pode ser, ao mesmo tempo, trabalhador assalariado (pertence a uma classe social), homem, branco, de origem italiana, jovem adulto, católico praticante, paulista, metalúrgico, heterossexual, sujeito economicamente ativo, além de deficiente físico (pertence a várias categorias sociais). Mas é também telespectador, amante de ópera, contribuinte, fiel da igreja do bairro, torcedor de um clube de futebol, motorista amador, correntista de um banco, cliente de supermercado, simpatizante de um partido político entre tantas outras situações (faz parte de muitos públicos).

Todo agente individual porta assim um conjunto preciso de relações coletivas: corporifica uma classe social como seu suporte vivo, personifica algumas categorias sociais e participa de determinados públicos. Embora seja meramente um indivíduo, no dia-a-dia das práticas sociais encarna ou dá vida a vários agentes coletivos. Em princípio, reúne as condições para defender os interesses objetivos desses agentes.¹³ Eis uma ilustração: o fato de um homem ser politicamente liberal, crítico do machismo ou do patriarcalismo, e o fato de ser parceiro de sua esposa ou de sua companheira, não anula as diferenças existentes entre ele e ela.

Qual então a valia dos conceitos de relações sociais e de agentes coletivos? Fornecer elementos cruciais para uma reflexão competente acerca das bases dos conflitos intra e interorganizacionais, na medida em que captam a diversidade dos interesses em jogo. Contribuir para a percepção da extrema complexidade da realidade social e para o resgate de sua

autonomia frente às Ciências Naturais e à Psicologia. Sublinhar que interesses individuais e interesses coletivos não devem ser confundidos, embora os próprios agentes individuais suportem e atualizem os interesses das coletividades.

O CONTEÚDO DAS RELAÇÕES COLETIVAS

Vale lembrar algo trivial: todas as relações entre os agentes implicam interações padronizadas e interesses complementares, ainda que conflitantes. Nenhum agente existe por si só, mesmo quando reivindica independência – marca registrada da ideologia liberal –, porque todos os homens são gregários por definição.

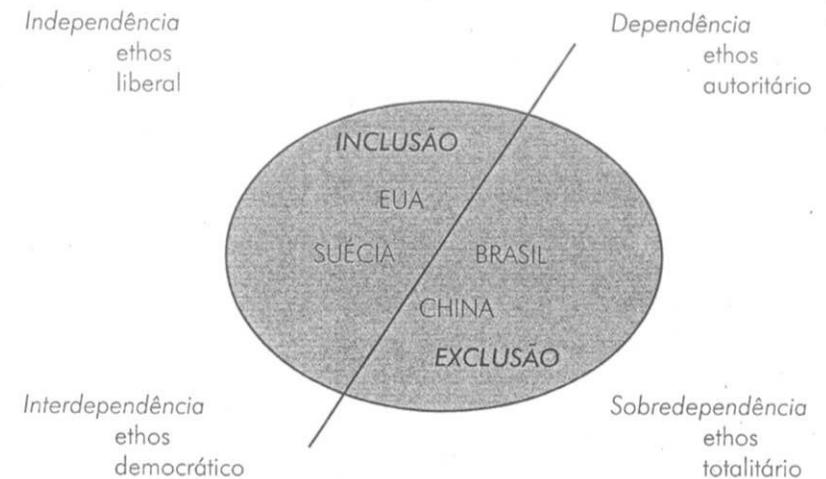
No mundo contemporâneo, apesar do capitalismo social – ou justamente em função de suas limitações –, reponta cada vez mais uma clivagem. Trata-se de um dualismo que não se restringe apenas aos países do Terceiro Mundo, mas que afeta a Europa Ocidental e a América do Norte. Ganha forma um lumpesinato moderno paralelamente às classes e às categorias sociais, ou como rebarba delas. Cava-se uma divisão entre *insiders* (incluídos) e *outsiders* (excluídos), entre os que têm emprego ou acesso a rendimentos regulares (empresários, proprietários fundiários, rentistas, trabalhadores autônomos) e os desempregados ou dependentes das redes de proteção social.

Enquanto o pensamento autoritário acomoda-se perfeitamente à idéia de exclusão social, o pensamento libertário cultiva as idéias de integração social, de generosidade para com os desvalidos, de solidariedade social para com aqueles que variados fatores alijaram da própria cidadania. Isso nos leva a capturar uma interessante correspondência entre *ethos* (caráter cultural de uma coletividade) e os diferentes tipos de relações coletivas:

- *Ethos* autoritário e relações de dependência;
- *Ethos* totalitário e relações de sobredependência;
- *Ethos* liberal e relações de independência;
- *Ethos* democrático e relações de interdependência.

E, ao tentar apreender os traços mais significativos de alguns países atuais, desembocamos numa ilustração impressionista:

ETHOS E RELAÇÕES COLETIVAS



É importante salientar que as relações estabelecidas entre os agentes vinculam-se às duas matrizes de pensamento (a autoritária ou a libertária) e aos quatro modos de exercitar o poder – os regimes políticos totalitário, autoritário, liberal ou democrático. Isso nos leva a enunciar diferentes tipos de relações coletivas.

As relações de dependência

Vamos começar analisando relações que são autoritárias no pensamento e no modo de gestão, relações de caráter assimétrico e hierárquico, que se esculpem no mármore da superioridade e da subordinação entre agentes. São as relações de dependência. Elas formam parcerias em que se irmanam prepotência e subserviência, imposição e conformismo. Expressam laços que, a um só tempo, unem e sujeitam tutores e tutelados; assentam-se em vínculos de lealdade e de fidelidade (parentesco, vassalagem, apadrinhamento, favoritismo, círculo íntimo, compadrio); nutrem-se de paternalismo com o patriarca “protegendo” seus apaniguados e reduzindo-os à minoridade, e de clientelismo com a clientela incapacitada de desenvolver auto-orientação e iniciativa própria no antiquíssimo esquema da troca de favores.

Os dependentes convertem-se em meros executores de ordens. Apavoram-se com a idéia de perder o beneplácito de seus superiores e não se atrevem a sair da rotina. Aguardam, passivos e acomodados, que benesses e proteções lhes sejam concedidas. Na eventualidade de resistirem, fazem-no de forma sorrateira no silêncio do fingimento. Às vezes, justificam a dependência com o “complexo do coitado”: o deserdado não seria responsável pelas circunstâncias desfavoráveis em que se encontra e mereceria dos bem-aventurados alguma simpatia, compaixão e caridade.

As relações de dependência encontram-se em organizações autoritárias ou burocráticas e significam exclusão social. Enquanto alguns agentes participam das decisões, das regalias e dos confortos, muitos outros ficam subjugados.

As relações de sobredependência

As relações de sobredependência, por sua vez, magnificam a dependência em termos de sujeição, ainda que a transcendam de algum modo, pois acrescentam forte adesão a uma nova ordem a ser estabelecida. Os agentes que assim se vinculam são ativistas radicais na sua devoção ou na sua contestação, inspirados por ideais grandiloqüentes tal como a salvação da humanidade ou a construção de sociedades superiores. E, ante a magnitude dos objetivos colimados, justificam soluções extremas e o uso da violência física e simbólica.

A sobredependência traduz, no plano das relações sociais, o totalitarismo messiânico, com seu pensamento autoritário e seu modo de gestão totalitário. Coaduna-se igualmente com a apocalipse anunciada por seitas fanáticas, formadas por “soldados da servidão voluntária”, na clássica expressão de La Boétie. Aprisiona seus portadores numa ambigüidade congênita: enquanto *sujeitos*, que a cegueira conforma, são súditos e constrictos; mas desejam suceder às figuras poderosas que servem, na secreta esperança de se tornarem *agentes*, a saber, protagonistas e senhores do destino alheio. Acalentam então a “circulação das elites”, numa espécie de vontade edipiana de matar o próprio pai para tomar o seu lugar.¹⁴

A sobredependência fascina muitos gestores e tecnocratas, em seu anseio de formar oligarquias, além de jovens sequiosos por ocupar um lugar ao sol e de adeptos de fés religiosas ou seculares.

As relações de independência

As relações de independência enfatizam a individualidade autônoma e a crença na necessidade de o agente adquirir uma posição socialmente reconhecida, contando tão-somente com as próprias forças. Nos Estados Unidos, tais relações remetem à idéia de *self-reliance* (ou confiança em si mesmo), cujos vetores são o mérito, o desempenho, a qualificação crescente, o primado do indivíduo como mestre de seu destino. Obedecem ao princípio segundo o qual cada um dos agentes sociais deve ter controle sobre a própria vida e deve responder plenamente por seus atos. Neste caso, os outros são partes das circunstâncias do mundo. Ou seja, cada qual é responsável pelos próprios fracassos e não deve esperar ajuda dos outros. A dependência, seja qual for o domínio, acaba sendo percebida como humilhação ou degradação.

As relações de independência privilegiam um espaço individualista, que prima pela emulação. Conferem substância ao pensamento libertário e ao modo de gestão liberal, em que prevalecem impessoalidade, profissionalismo, propriedade privada e normas universalistas, sem que isso signifique isolamento social ou incapacidade para o trabalho em equipe. Ao contrário, os pioneiros que empreenderam a conquista do Oeste americano, malgrado sua marcante independência, cooperavam para manter a segurança coletiva e para enfrentar problemas comuns. As células de trabalho e grupos semi-autônomos estruturam-se com base em relações de independência. E o trabalho conjunto, a parceria e a iniciativa própria não impedem que os agentes persigam o sucesso, a realização pessoal ou a liberdade de escolha. Nem impedem que o destino que constroem seja socialmente responsável.

As relações de interdependência

Por fim, as relações de interdependência enfatizam o coletivo, a co-responsabilidade e a cidadania. Significam coesão e convergência em torno de objetivos consensuais. Remetem à plena integração dos agentes em agregados que atuam de forma democrática, com base na simetria e na complementaridade. Correspondem aos vínculos que o pensamento libertário e o modo de gestão democrático supõem. Exaltam o uso da influência, da persuasão e do convencimento. E abominam a coerção em benefício do consentimento. Propendem para formas coletivas de propriedade (cooperativista, pública, comunal, comunitária) e ancoram-se

no espírito de cooperação. Contribuem para que possam ser enfrentados problemas comuns, com base na ajuda mútua, nas obrigações recíprocas e no senso do compromisso coletivo.

Ilustrações felizes desse tipo de relações são as atividades que se realizam em forças-tarefas, comissões *ad hoc*, redes interdisciplinares, cooperativas, coletivos de trabalho, mutirões – situações todas em que os agentes atuam de forma sinérgica e voluntária.

DOMÍNIOS DA REALIDADE

Em virtude da complexidade da realidade social, certas confusões se estabelecem e campos científicos acabam superpostos de forma inadequada. Não se tentou *naturalizar* as leis da história, estabelecendo a sucessão obrigatória entre estágios, modos de produção e tipos de sociedade? Não se tomou emprestado o darwinismo da biologia, convertendo-o numa seleção *social* dos mais aptos (os “vencedores” ou os “fortes”) e numa vontade de potência à moda de Nietzsche? Não se apelou para as “leis *naturais* do mercado” como mecanismos de coordenação da economia e das atividades sociais? Não se procurou dar explicações *psicanalíticas* a fenômenos sociológicos como o nazismo? Não se vinculou um padrão de personalidade ao autoritarismo político, numa espécie de genealogia determinista? Não se confundiu pura e simplesmente os fenômenos simbólicos (padrões culturais) com sentimentos psicológicos? Não se quis entender as transformações históricas como frutos do gênio de grandes homens?¹⁵ Não se chegou a justificar o “atraso do Brasil” pelo suposto caráter indolente, dispersivo e indisciplinado de seu povo? Quantas vezes não se confundiu o estudo das organizações com o estudo de organismos biológicos ou com o domínio da Psicologia?

Ora, no universo empírico, a *Psicologia* observa singularidades biográficas e condutas de agentes individuais. Tem por objeto de estudo os fenômenos psíquicos, intra-individuais, de caráter objetivo e subjetivo. Fenômenos como emoções, percepções, sentimentos, atitudes, motivações, aspirações, frustrações, desejos, ansiedades, pulsões, cognições, aptidões e capacidades aprendidas. Ou seja, para apanhar recorrências e estabelecer padrões explicativos, os processos empíricos sobre os quais a Psicologia se debruça são os estados psicológicos dos indivíduos, não os processos sociais que engajam as coletividades.

Em outra vertente, o estudo das organizações tampouco pode ser assimilado ao domínio das *Ciências Naturais*. Estas têm por objeto de análise os fenômenos físicos, químicos e biológicos. Os processos empíricos observados consistem em eventos naturais, cuja ocorrência não depende de ações humanas, e cujas leis motoras são necessárias e universais. Os eventos naturais processam-se de forma recorrente em toda parte e em todos os tempos – são anistóricos. A lei da gravitação universal de Isaac Newton, por exemplo, é *necessária*, porque nenhum corpo do universo deixa de lhe ser submetido; e é *universal*, porque transcende épocas e continentes. O mesmo pode ser dito da lei de Proust, na química, em que a composição de dado material, como o óxido de mercúrio, tem sempre os mesmos elementos – oxigênio e mercúrio – distribuídos na mesma proporção, em quaisquer lugares e em quaisquer situações históricas.

Não é o caso das *Ciências Sociais*. Suas leis, ou suas regularidades explicativas, têm validade restrita a tipos específicos de sociedade ou a determinados modos de produção. O desemprego, por exemplo, traduz um fenômeno específico das sociedades capitalistas e não pode ser generalizado para as sociedades latifundiárias, feudais ou para as sociedades socialistas estatais. De forma similar, a lei da oferta e da procura tem sua validade circunscrita às economias de mercado e não se estende às economias de comando, nem às economias autárquicas ou às economias de subsistência. Vale dizer, as leis sociais, diferentemente das naturais, são leis *contingentes* e *históricas*. Por serem determinações condicionadas por sistemas sociais, elas têm sua eficácia reduzida a tipos específicos de estruturas socioeconômicas e só valem em tempos e espaços muito definidos.

Para completar o circuito, diremos: as leis psicológicas, embora *necessárias* em termos de aparelho psíquico (somos seres naturais), são também *históricas* (somos seres sociais). Por exemplo, a percepção é um processo psicológico que a estrutura biológica de todos os seres humanos conforma (dimensão da necessidade), mas o que percebemos está socialmente condicionado (dimensão da historicidade), porque a percepção do agente observador depende do patrimônio cultural que ele acumulou na sua história de vida. Uma criança, um deficiente mental, um analfabeto funcional deixam de apreender, ou apreendem menos fenômenos do que outros membros de sua própria comunidade. Qual a razão? Sua pobreza conceitual e vocabular – enxergam, mas não vêem.

Vamos ilustrar mais, a partir de situações em que um ou mais domínios da realidade não estejam operando. No limite, há o caso de pessoas em estado vegetativo, atingidas por doenças ou acidentes, que sobrevivem em função da tecnologia de prolongamento da vida. Embora vivas do ponto de vista biológico, não se pode dizer o mesmo nos planos psicológico e social. Um único domínio da realidade mantém-se aqui ativo: o natural. De forma simétrica, os autistas são seres biológicos e psicológicos, mesmo que não sejam agentes sociais em termos práticos, dada sua extrema dificuldade (ou incapacidade) para estabelecer relações com o outro. Neste caso, apenas dois domínios da realidade estão presentes: o natural e o psicológico. Para fechar o raciocínio pela negativa, inexistem empiricamente pessoas ativas, nos planos psicológico e social, que não estejam vivas em termos biológicos. Afinal, a Natureza é por isso mesmo a base essencial e originária.

Em consequência dessas observações, fica evidente que as organizações se inscrevem no domínio social e seu estudo compete às Ciências Sociais. O “reducionismo psicologista” ou o “imperialismo naturalista” confundem as abordagens e redundam em meras extrapolações ideológicas, porque não cabe explicar fenômenos sociais atendo-se apenas a motivações psíquicas ou a necessidades fisiológicas. O inverso também procede: as estruturas sociais não podem converter-se em base explicativa dos fenômenos psicológicos ou naturais, ainda que todos esses campos se permeiem e interajam uns com os outros.

Por fim, vale a pena lembrar que os corpos dos agentes individuais, ou os organismos neurofisiológicos que habitam uma organização, são objetos de estudo das Ciências Naturais. Mas o que dizer de suas personalidades e de seus engajamentos políticos? Todo indivíduo é, nas suas três dimensões empíricas, um ser biológico, submetido a leis naturais; um ser psicológico, submetido a padrões psíquicos; e um ser social, submetido a regularidades sociais.

Contudo, isso não invalida um fato inegável: o estudo das organizações consiste em analisar processos sociais e relações coletivas, porque trata de coletividades em ação. Ao realizar uma análise das organizações, todo observador irá se deparar com diferentes tipos de relações que vinculam:

- Classes sociais e categorias sociais (*relações estruturais*);
- Organizações e seus públicos (*relações de consumo*);
- Agentes individuais entre si (*relações interpessoais*).

DOMÍNIOS DA REALIDADE

Domínio	Objeto de estudo	Processo empírico	Regularidades	Campo científico
Natureza	Fenômenos físicos	Eventos naturais (perenes)	Necessárias universais	Ciências Naturais
Sociedade	Relações sociais	Processos sociais (históricos)	Contingentes históricas	Ciências Sociais
Indivíduo	Condutas individuais	Estados psicológicos (biográficos)	Necessárias históricas	Psicologia

AS DIMENSÕES DA ORGANIZAÇÃO

O espaço social não é povoado por indivíduos, mas por relações sociais: os agentes individuais são apenas os portadores dessas relações. Toda organização constitui um microcosmo social, não importa sua textura ou seu arcabouço (seja ela uma associação voluntária ou uma empresa lucrativa, seja ela um órgão público ou um coletivo comunitário). O caráter precípua das organizações pode ser definido a partir das três dimensões analíticas que demarcam todo espaço social e que, de fato, se interpenetram ou imbricam. Existem organizações predominantemente:

- *Econômicas*, produtoras de bens ou serviços econômicos, que utilizam ou dependem em especial das contribuições materiais como meios de controle;¹⁶
- *Políticas*, produtoras de bens ou serviços políticos, que utilizam ou dependem em especial das coações físicas como meios de controle;¹⁷
- *Simbólicas*, produtoras de bens ou serviços simbólicos, que utilizam ou dependem em especial dos padrões culturais como meios de controle.¹⁸

DIMENSÕES DA ORGANIZAÇÃO (1)

DIMENSÃO	CONTEÚDO	OBJETOS	PRODUTOS
ECONÔMICA	Infra-estrutura	Naturais e sociais	Bens e serviços
POLÍTICA	Sistema de poder	Interesses sociais	Decisões imperativas
SIMBÓLICA	Universo simbólico	Representações mentais	Mensagens cognitivas

É possível ainda dizer que toda organização possui:

- *Infra-estrutura material* (instalações e equipamentos), que opera segundo uma determinada divisão do trabalho e dispõe de um mecanismo de substituição do pessoal;
- *Sistema de poder*, que se traduz em centros específicos em que o mando se exerce;
- *Universo simbólico*, cujos padrões culturais são inculcados e praticados pelos agentes sociais.

Toda organização importa do ambiente externo objetos naturais e objetos sociais para poder realizar suas atividades – vivemos, afinal, num mundo material. E, por ser uma coletividade, qualquer organização regula interesses internos e externos, ao produzir decisões imperativas para disciplinar seus membros e para organizar suas relações com o ambiente.¹⁹ Por fim, qualquer organização expressa e pratica representações mentais, gera mensagens cognitivas, sem o que ela não manteria a coesão necessária para funcionar e seria uma torre de Babel.

As três dimensões analíticas – a econômica, a política e a simbólica – servem para diferenciar as organizações em função da dominância de uma delas, mas servem também para demarcar espaços internos. Assim, toda organização se conforma, a um só tempo, como unidade produtiva, entidade política e agência ideológica. Dito de outra maneira, toda organização comporta espaços variados. Em termos econômicos, as relações de haver (ou de produção) articulam uma espécie de *praça* em que se produzem e intercambiam bens e serviços. Em termos políticos, as relações de poder articulam uma espécie de *arena* em que se defrontam dife-

rentes forças sociais. E, em termos simbólicos, as relações de saber articulam uma espécie de *palco* em que se elaboram e difundem representações imaginárias (discursos ou mensagens).

Do ponto de vista da análise teórica, as relações de produção sobre-determinam as demais relações, porque tanto a transformação da natureza como a produção das condições de subsistência servem de fundamento para qualquer tipo de sociedade.²⁰ Isso significa que as relações de produção demarcam o terreno das “variações possíveis” das relações de poder e das relações de saber. Vejamos um exemplo. A economia feudal, que se baseia em relações de servidão ou de dependência,²¹ não comporta relações de poder liberais, uma vez que a cidadania é inconcebível e disfuncional nos domínios senhoriais. Em contraposição, tal economia demarca relações “possíveis” de poder, todas elas variantes de uma matriz de poder de exceção (ausência de cidadania e submissão dos agentes a um poder discricionário). Ou melhor, as relações de produção feudais exigem para funcionar alguma forma de poder totalitário ou autoritário. Por quê? Porque suas relações de poder usam arbitrariamente a coação física e, com isso, extraem sobretrabalho servil e viabilizam a reprodução do sistema.

Para sermos mais precisos ainda, diremos que as relações de propriedade operam como chaves de decifração da estrutura social. Ao descobrirmos quem se apropria dos excedentes gerados na produção, identificamos os proprietários econômicos e entendemos os interesses contraditórios que se confrontam. Na forma escravista das relações latifundiárias, antagonizam-se amos, feitores e escravos. Nas outras formas de produção latifundiárias, enfrentam-se latifundiários, capatazes e peões, parceiros ou colonos. Nas relações feudais, defrontam-se senhores feudais, prepostos e servos. Nas relações capitalistas, estão a postos empresários, gestores e trabalhadores. Nas relações corporativistas ou socialistas estatais, temos gestores estatais e trabalhadores. Por fim, nas relações patrimoniais da Roma Antiga, digladiam-se patrícios e plebeus.

Em conseqüência, não se pode abordar as organizações, ou intervir nelas, de modo indiscriminado. Elas se diferenciam estruturalmente em função das relações de produção que as alicerçam. Não se pode confundir, por isso mesmo, organizações corporativas (um sindicato, uma fundação, uma igreja ou uma associação) e empresas multinacionais de capital privado. Analogamente, não se pode assimilar pequenas empresas familiares, de propriedade autônoma, e empresas capitalistas familiares

ou empresas de economia mista. Nivelar todas as organizações a seus aspectos formais, sem distinguir seu tipo de propriedade, leva-nos a incorrer num erro teórico imperdoável, com gravíssimos efeitos práticos.²²

A miopia resulta de uma postura empirista, que só enxerga gatos pardos no lusco-fusco de seu olhar ingênuo.²³ O tipo de propriedade é sempre determinante, além de ser fonte de diferenciação. Não são a mesma coisa a propriedade capitalista ou a latifundiária, ambas de caráter individual e pleno, e a propriedade feudal ou a corporativista, ambas de caráter partilhado e condicional. A propriedade corporativa não constitui patrimônio pessoal do agente, mas da corporação, isto é, da relação acordada entre suserano e vassalo ou das regras vigentes no seio da própria *nomenklatura*. Trata-se de uma propriedade partilhada. Ninguém pode alienar uma concessão recebida, nem desfrutar com exclusividade de seus resultados, mas o membro da corporação pode usufruir de alguns benefícios previamente definidos, nos estreitos limites do cumprimento de seus deveres para com a corporação, detentora "coletiva" da propriedade. A mesma coisa se aplica à pequena produção familiar, de caráter parcelar; à propriedade cooperativista, de caráter cooperativo e público; ou ainda à propriedade primitiva, gentílica ou anarquista, todas de caráter comunitário.²⁴

Falar de propriedade econômica significa falar de apropriação ou distribuição dos excedentes. Ora, isso não esgota a disputa por "recursos escassos". Dizer que a propriedade econômica é determinante para a análise das organizações, assim como o é para as sociedades humanas, não equivale a dizer que todas as explicações sejam "econômicas". Cair-se-ia num economicismo tolo. Existem outras chaves de decifração, algumas de natureza política (por exemplo, a questão da liberdade e da distribuição do mando), e mais outras de natureza simbólica (por exemplo, a questão da identidade e da inculcação de evidências). Afinal, como permanecer proprietário econômico e apropriar-se do sobreproduto gerado sem deter ou exercer, de algum modo, o poder e o saber na organização? *Deter* não significa *exercer*. Os acionistas, por exemplo, detêm os benefícios gerados por uma pesquisa tecnológica produzida no seio da empresa, embora não possuam o saber necessário para tanto. Quem exerce tal saber são os pesquisadores, peritos ou especialistas, que são empregados da empresa. Mais ainda: os acionistas detêm o poder de contratar, demitir, promover, transferir e avaliar o pessoal da empresa, embora exerçam

DIMENSÕES DA ORGANIZAÇÃO (2)

Formato	Espaços	Decifração	Contradição
Unidade produtiva	Praça (relações de haver)	Detenção da propriedade (sistema de apropriações)	Distribuição de resultados (excedentes econômicos)
Entidade política	Arena (relações de poder)	Alocação do domínio (sistema de interesses)	Jogo de forças (conteúdo das decisões)
Agência ideológica	Palco (relações de saber)	Hegemonia simbólica (sistema de referências)	Ethos diferenciais (sentido das mensagens)

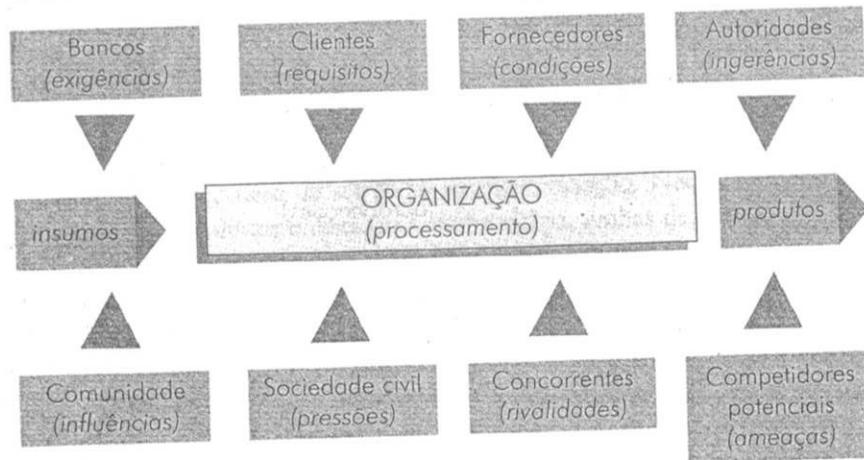
tal poder através dos gestores assalariados que lhes prestam serviços e lhes dedicam lealdade.

Todo espaço social constitui, assim, um terreno de contradições em que agentes coletivos se defrontam, com base em interesses divergentes e em credos ou *ethos* dissonantes. A colaboração dos agentes com os objetivos organizacionais depende de processos de negociação, de cooptação ou de submissão, em função do medo que eles têm de perder vantagens ou posições. Mas está também condicionada por mecanismos de persuasão ou de mistificação.

A INTERDEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL

As organizações são sistemas abertos e campos de forças: competem para absorver mais energia ou valor do ambiente externo; processam insumos e geram produtos; administram pressões e apoios; dependem da credibilidade que vão construindo. Mas também se inscrevem num espaço hostil e belicoso, cujo caráter é político: convivem de maneira permanente com outras tantas coletividades, cujos interesses são díspares. Por isso é que o ambiente externo exige delas enorme capacidade de adaptação e grande flexibilidade.

INTERDEPENDÊNCIA ORGANIZACIONAL



Quais são as contrapartes principais do ambiente externo à organização, num sistema capitalista? Os bancos fazem exigências para financiar recursos e prestar serviços. Os clientes têm seus requisitos para efetuar compras. Os fornecedores ou os prestadores de serviços estabelecem condições mínimas para operar (prazos, preços, garantias, especificações técnicas do produto, tipos de relacionamento). As autoridades intervêm através de leis, planos, programas de investimento, regulamentos, impostos, medidas restritivas ou de estímulo. A comunidade circunvizinha influencia as decisões por suas crenças e suas práticas. A sociedade civil pressiona, lançando mão de diversos tipos de manifestações. Os concorrentes rivalizam e os competidores potenciais transformam-se em ameaças pela capacidade que têm de absorver parte do mercado.

As organizações navegam então em mar tempestuoso e, mesmo sem sabê-lo, administram uma complexa equação de interesses. Se não conseguirem dar conta do desafio e preservar suas finalidades ou sua razão de ser, tendem a definharem e até a soçobrar.

NOTAS

¹As Ciências Sociais abrangem todas as ciências que estudam fenômenos sociais. Afora a Psicologia Social que forma uma charneira entre a Sociologia e a Psicologia, todas

as demais ciências citadas são, de fato, Ciências Sociais *lato senso* ou Ciências Sociais Aplicadas.

²Na esteira de Talcott Parsons (*Structure and Process in Modern Societies*, Glencoe, Ill: The Free Press, 1960, p. 17), Amitai Etzioni as definiu como unidades sociais devotadas primariamente à consecução de metas específicas (*Análise Comparativa de Organizações Complexas*, Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1974, p. 11) ou como unidades sociais que procuram atingir finalidades ou objetivos específicos (*Organizações Modernas*, São Paulo: Pioneira, 1976). Nesse caso, importam os objetivos reais das organizações, e não apenas os objetivos declarados ou intencionais de seus dirigentes e membros. A observação das práticas efetivas da organização, notadamente do montante dos recursos alocados e para quais atividades, fornece o verdadeiro termômetro dos fins que estão sendo perseguidos. E, ao conhecer os esforços reais que estão sendo desenvolvidos, capta-se o rumo e as prioridades que a organização está adotando, ao invés de confiar tão-somente na subjetividade dos agentes.

³Michels, Robert. *Os Partidos Políticos*. São Paulo: Editora Senzala, s/d. Michels escreve, sintetizando seu pensamento a este respeito: "uma representação permanente equivalerá sempre a uma hegemonia dos representantes sobre os representados" (p. 20).

⁴Muitos órgãos públicos e empresas estatais perdem de vista a sua razão de ser (satisfação de interesses coletivos) e defendem zelosamente a permanência de programas cujas necessidades sociais caducaram. Passam também a considerar as vantagens alcançadas por suas burocracias como "direitos adquiridos". E pretendem manter o monopólio de determinadas atividades, embora (e talvez por isso mesmo) não consigam apresentar um desempenho adequado.

⁵O conceito de meios de produção integra matérias-primas e instrumentos de trabalho necessários para o processamento de produtos. Recobre a produção material de bens econômicos, assim como a produção não-material de serviços, de bens políticos e de bens simbólicos.

⁶Sejam elas objetos da natureza (dimensão econômica), interesses sociais (dimensão política) ou signos (dimensão simbólica).

⁷Este abarca não só o processo de trabalho, mas também o processo de apropriação do sobreproduto ou a propriedade econômica propriamente dita.

⁸É preciso distinguir propriedade econômica e propriedade jurídica: enquanto a primeira remete especificamente à apropriação do sobreproduto (excedentes econômicos em relação às necessidades de reposição da força de trabalho e dos demais insumos), a segunda se refere a uma relação politicamente definida – o *direito* de dispor dos meios de produção e dos produtos do trabalho. Geralmente, os dois tipos de propriedade coincidem, mas nem sempre. Possesores, por exemplo, não detêm a propriedade jurídica da terra, mas dispõem dos frutos de seu labor, até serem expulsos eventualmente. Um arrendatário também vive a mesma situação: não é proprietário da terra, mas se apropria de parte dos excedentes, após o pagamento do arrendamento.

⁹Dependendo do tamanho da empresa, o empresário pode delegar as funções gestoras a um estado-maior de sua confiança.

¹⁰Patrícios *versus* plebeus, amos *versus* escravos, senhores feudais *versus* servos, latifundiários *versus* peões, burgueses *versus* operários. Tal leitura é da vulgata marxista, baseada numa frase célebre do Manifesto Comunista (a História é a história da luta

de classes). Esta vulgata não leva em consideração um fato notável: a referência à História não pode excluir a Pré-História, em que comunidades humanas desconheciam a divisão da sociedade em classes sociais.

- ¹¹Nações, classes sociais, categorias sociais, organizações de variados gêneros, *lobbies*, subunidades organizacionais, equipes diretivas, redes informais de poder.
- ¹²Bens simbólicos são, por exemplo, uma novela televisiva ou radiofônica, um conhecimento científico, uma música popular, um projeto básico ou executivo para a construção de um imóvel. Bens políticos são, por exemplo, uma ordem militar, uma decisão administrativa, uma sentença judicial, uma lei. Serviços são, por exemplo, serviços educacionais, meteorológicos, turísticos, artísticos, de assistência médica, de consultoria, de entretenimento, de hotelaria, de turismo, de segurança, de trânsito, de transporte, de advocacia, de coleta de lixo etc.
- ¹³Em regra geral, as circunstâncias fazem o homem. Isso não quer dizer que não possam existir empresários socialistas ou trabalhadores conservadores.
- ¹⁴Durante a Revolução Cultural na China de Mao Tsé-tung, guardas vermelhos, num grotesco ritual de devoção maoísta, assassinaram os diretores de sua escola, cozinharam e comeram seus corpos. Crianças e pré-adolescentes denunciaram e agrediram os próprios pais, à semelhança do que ocorreu na Alemanha nazista, quando o horror cotidiano banalizou-se. O famoso cineasta chinês Chen Kaige contou que, quando adolescente, subiu ao palco em 1966, empurrou o pai, colocando-o numa posição de submissão humilhante e lhe falou grosso, fazendo violentas denúncias. “O que me deixa tão irritado é que eu sabia exatamente o que estava fazendo”, disse. “Ninguém me enganou ou me forçou àquilo.” (*O Estado de S. Paulo*, 17/05/96) De outra parte, uma leitura interessante, mas não exclusiva, sobre o movimento que levou o presidente Fernando Collor ao *impeachment*, comenta que boa parte da mocidade “cara-pintada” presente nas passeatas de 1992 não tinha consciência política nem verdadeira indignação moral. Em inúmeras entrevistas, muitos jovens deixaram claro que não questionavam a falta de probidade e de integridade do Presidente, mas tão-somente lamentavam não estar em seu lugar, desde que não fossem pegos! Diziam que almejavam enriquecer rapidamente e “levar todas as vantagens possíveis”. Assim, sob a capa das aparências, o movimento apresentava-se como democrático (assim como a Revolução Cultural chinesa), mas de fato expressava uma relação de sobredependência, pela sua irreverência e pelo seu deboche, pela “carnavalização” da gaiatice e pelas manifestações de esperteza malandra, como se, olhando para os cumes da sociedade, quisessem dizer: merecemos o que vocês têm!
- ¹⁵Isso não significa que certas lideranças não possam “dar o tom” a certos processos históricos. Mas daí a considerá-los “autores” ou “criadores” desses processos, há uma grande distância: a distância que falta percorrer entre a superficialidade do senso comum e a análise sociológica.
- ¹⁶Tais como o são as indústrias, as fazendas, as empresas de mineração, as lojas comerciais, os bancos, as empresas de transportes, de limpeza e de manutenção.
- ¹⁷Tais como o são as corporações policiais ou militares, as prisões, as empresas de vigilância, os reformatórios, as penitenciárias, os campos de trabalho forçado, as administradoras de bens, as repartições públicas, os tribunais, os escritórios de advocacia, os parlamentos.
- ¹⁸Tais como o são as igrejas, as ordens religiosas, os conventos, os meios de comunicação, as escolas, as universidades, os centros de pesquisa, os museus, os teatros, as

agências de publicidade, os escritórios de arquitetura, as clínicas médicas, os hospitais.

- ¹⁹A regulação processa-se, é claro, através de normas jurídicas, cuja desobediência implica sanções negativas. Uma delas, e das mais fortes, é a exclusão do transgressor dos quadros da organização, para não citar punições como a reclusão dos recalitrantes ou a morte dos traidores em algumas organizações totalitárias (grupos terroristas, campos de concentração, sociedades secretas, gangues mafiosas, seitas apocalípticas).
- ²⁰As razões para tanto são óbvias: não há sociedade que não viva de pão, ainda que não se viva apenas de pão. O inverso, entretanto, não é verdadeiro: ninguém vive de espiritualidade ou de domínio sobre os outros, sem *antes* assegurar os próprios meios de subsistência.
- ²¹Os servos são partes integrantes do feudo, ao mesmo título que a terra e as árvores.
- ²²Uma das razões dos fracassos de muitas consultorias organizacionais reside justamente na aplicação de uma mesma receita a entidades estruturalmente diversas.
- ²³Leitura imediata da essência na aparência ou crença no reflexo objetivo.
- ²⁴Existem dezenas de tipos de propriedade, radicalmente diversos entre si. Para uma análise pormenorizada dos tipos de propriedade, ver Srour, Robert Henry. *Modos de Produção...*, 2ª Parte.

O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

AS PRÁTICAS SOCIAIS

Vamos abordar um conceito-chave para o conhecimento das organizações: o de práticas sociais. Antes, porém, relembremos: as relações sociais que articulam os agentes coletivos constituem o objeto de estudo das ciências sociais. São elas as relações de produção (ou de haver), as relações de poder e as relações de saber. A combinação desses três gêneros de relações define a arquitetura do espaço social. Por quê? Porque as relações coletivas articulam agentes empenhados em intervenções sobre as realidades material e imaterial; demarcam, portanto, processos de transformação da natureza e da sociedade. São estes processos que denominamos práticas sociais. Muitas práticas correspondem a rituais, cerimônias ou ritos. Mas, por definição, elas são processos de trabalho, atividades padronizadas que visam a transformar o mundo. Milhares de exemplos podem ser pinçados no cotidiano social.¹

As práticas sociais envolvem dispêndios de energia e movimentação de bens e de agentes. No mais, parecem celebrar a convivência social, pois a despeito das turbulências que produzem, ocorrem de forma ordenada: ficam adequados a figurinos previamente estabelecidos, obedecem a formalidades, mobilizam disciplinas miúdas, exigem o cumprimento de deveres. Em resumo, as práticas sociais são conjuntos planejados de atividades, ou empreendimentos em sentido lato, que implicam intervenções na realidade. Pautam-se por normas e inspiram-se em valores, e são, por isso mesmo, socialmente controladas; desenvolvem-se de maneira estruturada ao obedecer a padrões recorrentes; constituem a dinâmica da pró-

pria vida social e representam a chave para a reprodução das relações vigentes numa dada coletividade.

O trabalho como geração de valor

Mas o que transforma efetivamente a natureza? O trabalho humano, a capacidade de intervir sobre a realidade natural e de moldá-la segundo um projeto previamente concebido. O trabalho é uma faculdade quase exclusivamente humana. Por que “quase”? Porque estudos etológicos e laboratoriais indicam que alguns mamíferos superiores possuem a aptidão de utilizar ferramentas e de resolver problemas.² De fato, a descoberta da inteligência animal, cada vez mais observada e analisada, questiona a arrogância intelectual do antropocentrismo.

Para garantir a sobrevivência da espécie humana, nada há de mais precioso que a energia investida na transformação de objetos naturais em objetos sociais. O trabalho constitui, assim, a prática social básica da humanidade. Ninguém se humaniza nem vive fora de coletividades humanas. Tanto o mito de Robinson Crusoe como os relatos de eremitas citados na literatura pressupõem uma prévia socialização dos agentes ou a assimilação de padrões culturais. Os raros casos de *homo ferus*,³ referidos em estudos científicos, comprovam os imperativos da sociabilidade e da aprendizagem simbólica. Na ausência desses dois processos, a “humanização” não se dá. Quando muito, desenvolvem-se organismos biológicos mentalmente débeis e com escassa capacidade de intercâmbio social.

O trabalho é a chave da produção econômica. Sem ele, não há geração de valor e a vida em sociedade se inviabiliza, porquanto os agentes sociais precisam produzir os próprios meios de subsistência. O paraíso terrestre – com seu milagre de abundância natural e suas dádivas inesgotáveis – não passa de cândida elucubração. Quaisquer bens da natureza dependem de esforço humano para serem transformados em bens socialmente úteis. Mesmo caçar, ou pescar, ou coletar frutos e raízes são trabalhos. Quer dizer, processos de transformação de matérias brutas e matérias-primas em produtos acabados, em valores de uso, em utilidades sociais, em bens portadores de um valor socialmente definido.

Todavia, não se deve confundir trabalho com emprego. Este último consiste em prestar serviços a um empregador, sob a dependência dele e mediante alguma forma de remuneração. Tal atividade se caracteriza por certa permanência no tempo ou pela não eventualidade. O trabalho tem

outra natureza: corresponde a um processo de transformação do mundo, a uma intervenção operada por um trabalhador (ou por vários deles) sobre uma matéria-prima com o auxílio de um equipamento ou de uma ferramenta.⁴ O que resulta disso? O produto. Trabalho então significa dispêndio de energia para criar riquezas – materiais ou intangíveis.

Todo trabalho possui uma capacidade ímpar: a de produzir mais do que seu agente consome para repor as energias gastas. Vale dizer, todo trabalho pode gerar excedentes econômicos. Para simplificar, vamos usar uma analogia: à semelhança de um boi que gira uma moenda de cana-de-açúcar, a ração diária indispensável para que o animal realize seu esforço custa bem menos do que o valor agregado em volume de calda. Eis então onde reside o segredo do processo de trabalho: nesta capacidade de acrescentar um valor a mais, uma riqueza maior do que a necessária para reproduzir a própria energia despendida.

Agora, com quem fica tal sobreproduto? Sendo um autônomo, um trabalhador por conta própria, o excedente será apropriado por ele mesmo. Mas se o trabalhador for empregado de alguém, o excedente será apropriado pelo detentor dos meios de produção e o trabalhador receberá uma retribuição pelo empenho ou pelo tempo que dedicou. Sua remuneração corresponde ao “tempo de trabalho necessário” para adquirir os bens de subsistência que lhe permitem recompor as energias gastas no processo. O “tempo de trabalho excedente”, ou o sobretrabalho que ultrapassa o valor dos meios de subsistência, não lhe pertence, cabe a quem o empregou. Assim, em quaisquer modos de produção, o trabalho pode gerar excedentes econômicos. A apropriação desses excedentes, todavia, reveste-se dos mais variados formatos e demarca os diferentes tipos de propriedade econômica.⁵

O mando como agregação de forças

Entretanto, não basta transformar a natureza para assegurar a convivência coletiva. Exigem-se instrumentos de coesão e de integração, bem como mecanismos de controle e de repressão. Sem o que, por falta de uma disciplina mínima, nenhuma coletividade humana funciona. Além de meios de subsistência para poder reproduzir-se, as coletividades necessitam de padrões culturais (princípios, valores, crenças, normas morais) para que sejam inculcadas convicções e para que as ações sociais tenham pautas comuns. Mas não só: as coletividades também demandam normas

jurídicas e suas respectivas sanções a fim de que disciplinas dissuadam os recalcitrantes. Somente assim dispõem da capacidade de intervir sobre as relações sociais, sobre a consciência simbólica e a vontade política dos agentes. Isso nos leva a estudar a questão do mando.

Toda coletividade abriga diferenças sociais e exige algumas mediações para manter a convivência. Afinal, como deixar de organizar os interesses coletivos e as atividades gerais?⁶ Como deixar de reconhecer que, em quaisquer coletividades, existem necessidades específicas de gestão ou de atividades diretivas? Tais atividades se traduzem por processos de controle, de articulação, de arbitragem e de deliberação. E se orientam pela busca de fins coletivos. Tudo isso nos remete à política. Sem regras comuns e sem coibições, a vida social torna-se impossível. Mas com elas vigorando, garante-se a produção de bens públicos que, do ponto de vista individual, representam um ônus,⁷ ampliam-se as fronteiras e o alcance das ações coletivas, graças à soma de variados concursos; explora-se de forma mais eficaz o meio ambiente, com a especialização dos agentes e a utilização de equipamentos mais potentes. Por fim, minimizam-se os choques intermináveis entre os múltiplos interesses em jogo.

E mais: não existe liberdade individual sem um mínimo de organização do espaço habitado. Como assegurar garantias de vida aos agentes e deslocamento seguro dos bens sem policiamento e sem controles? Poderia haver liberdade sem segurança pessoal ou sem algum constrangimento sobre aqueles que a ameaçam?⁸ Moral da história: não há como escapar de restrições à autonomia dos agentes sociais, sejam elas consentidas ou não. Com a licença da analogia, é como se algum pacto fosse assinado – um acordo em que as partes abdicassem de uma parcela de sua liberdade de escolha em benefício de uma convivência protegida no seio da coletividade.⁹ A liberdade corresponde, assim, à autonomia que os agentes exercem nos estritos limites da sua responsabilização social. Qualquer excesso por parte de uns pode vir a provocar retaliações correspondentes por parte dos outros.¹⁰

A mesma coisa acontece na dimensão simbólica. Sem codificação dos signos e das linguagens, não há comunicação possível. Ou, diante de formas de expressão arbitrárias, a comunicação não se realiza a contento. Por quê? Porque a falta de um repertório, que emissores e receptores partilham, inviabiliza ou complica sobremaneira qualquer intercâmbio simbólico. Eis portanto mais um marco indispensável para que a convivência coletiva possa se processar.

Isso nos leva a aprofundar a questão do processo de cooperação. A cooperação entre vários agentes sociais oculta extraordinárias virtudes: fornece as condições para que haja uma utilização ótima dos recursos mobilizados; permite traçar fins que somente uma coletividade poderia almejar; multiplica as energias ao gerar uma “força em comum” incomparavelmente superior à soma das capacidades individuais. Vale dizer, a ação coordenada e simultânea de vários agentes produz sinergia. Imaginemos várias pessoas empurrando um caminhão preso num atoleiro: o empuxe combinado é bem maior do que a adição de cada uma das forças singulares, porque todas elas se orientam para um fim comum e todas elas obedecem a uma única direção. Lembremos a potência da falange macedônica de Alexandre, o Grande, organizada de forma compacta e obedecendo a um só comando, ou a coesão e a força concentrada das legiões romanas. Eram formações praticamente invencíveis, porque ninguém conseguia romper suas fileiras ou resistir a seus assaltos. Qual era o seu segredo? A unidade de ação e de direção. Ora, para obter sinergia é preciso exercitar o mando e este, de forma circular, permite que muitas forças possam ser agregadas.

Posto isso, analisemos a capacidade de intervir sobre a vontade dos agentes sociais ou sobre seus interesses. Analisemos o poder. À semelhança da propriedade, o poder é uma relação social, não uma posse unilateral. Sua fonte originária encontra-se na capacidade de coagir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre os outros, na produção de “efeitos desejados” ou no controle das ações dos outros. Assim, as relações de poder significam uma dupla relação: dominação e sujeição (a exemplo da relação de propriedade e de não-propriedade) e mando e obediência (a exemplo da relação de trabalho, ou de gestão e execução).

O processo de mando assemelha-se ao processo de trabalho, esteio da dimensão econômica e essência dela. É trabalho político. Remete-nos à agregação de forças, à capacidade de tomar decisões e de fazer com que sejam cumpridas. Os resultados do mando, contudo, não são apropriados necessariamente por quem exerce este mando. Em geral o são pelo detentor do poder ou dos “meios de produção política” (meios de violência, armas, mecanismos de mobilização de concursos e de pressão). E as diferentes maneiras de apropriar-se dos “efeitos desejados” ou dos “resultados pretendidos” constituem as diferentes formas de poder – coercitivo, administrativo, jurídico-judiciário e deliberativo.¹¹

Isso nos convida a compreender o meio específico do mando e, por extensão, do poder. Para submeter compulsoriamente a vontade de outros agentes sociais, lança-se mão da força física, recorre-se à violência nua. Afinal, as sanções políticas remetem à intervenção sobre o *corpo* dos agentes que se deseja compelir: castigos físicos, segregações, detenções, deportações, suplícios, torturas, execuções. Ou ainda: restrições à liberdade e privações, que correspondem todas ao controle que se exerce sobre o acesso aos meios de satisfazer necessidades básicas – alimentos, sono, sexo, abrigo, cura das doenças.¹² Alcança-se então a obediência ou a sujeição dos agentes pela intimidação, pelo medo ou pela dor. Entendamos: não há mando sem possibilidade efetiva de sancionar outrem (as sanções repressivas conferem império sobre os outros); o mando repousa na ameaça ou no uso da coerção física e tem na violência sua *ultima ratio*. Quem não dispuser de meios de produção política não compele os demais agentes ou não consegue resistir às investidas alheias. O mando, então, faculta a alguns agentes sociais a capacidade de fazer-se obedecer, sem que os outros concordem ou consintam. Confere a possibilidade de converter os demais em meios para alcançar fins que se visem.

Os agentes coletivos possuem interesses objetivos díspares ou contraditórios entre si. Por isso é que o conflito, a disputa e o confronto representam fatores inerentes às relações políticas. E por isso, também, alguns agentes obedecem a outros: sendo vulneráveis, podem vir a sofrer danos, estão à mercê do “poder puro”.¹³ Um chefe obtém o cumprimento de suas ordens porque seus subordinados procuram escapar de situações intoleráveis ou de condições desagradáveis que a desobediência pode provocar. Como receiam receber uma advertência ou uma suspensão, como temem uma transferência de setor, ou como abominam comprometer uma promoção, evitam a qualquer custo assumir riscos que possam levá-los até à demissão. Em última análise, o medo impera e a vontade do chefe prevalece, ainda que os subordinados represem tensões ou ofereçam resistências subterrâneas.

Mas, por que tantos receios e tantas inquietações? Nas sociedades capitalistas, a causa reside na impossibilidade de os agentes, desprovidos de meios de produção, produzirem sua subsistência de forma autônoma. Os desempregados ficam à míngua. Todos procuram empregar-se e todos se sujeitam a cumprir atividades durante uma jornada. A base de sua vulnerabilidade é econômica. Em outros tipos de sociedade, a base é outra. Por exemplo, a vulnerabilidade dos escravos tem natureza política: intei-

ramente submetidos ao arbítrio dos amos, objetos ou “gado falante”, carecem de direitos e dependem da liberalidade de seus donos para garantir a própria subsistência.¹⁴ Sua obediência decorre de um esforço diuturno para não dar motivos que possam ensejar padecimentos ou castigos físicos. Mesmo assim, não ficam ao abrigo de violências gratuitas. Prevalece então entre eles um clima permanente de terror.

Nem por isso o poder corresponde a um patrimônio unilateral ou a um bem que algum agente possua univocamente, ao contrário, consiste numa relação social, assim como o são todos os demais fenômenos sociais. Falar de poder é falar de uma relação de forças, ainda que assimétrica. Nenhum agente está totalmente destituído de alguma parcela de poder. Mesmo aqueles que ocupam uma posição subalterna nunca deixam de dispor de algum *contrapoder*: podem resistir e produzir efeitos sobre seus superiores e sobre seus colegas de trabalho. Peguemos a situação-limite dos campos de concentração. O que se vê? Resta sempre ao recluso a possibilidade de optar entre colaborar ou submeter-se; escolher entre cumprir rigorosamente todas as regras impostas ou atacar um guarda, ser punido e eventualmente ser morto; e, por fim, servir como *kapo*,¹⁵ esmerar-se em delatar e em disciplinar companheiros de infortúnio, ou questionar o caráter abjeto de sua existência e suicidar-se.

O mando e, por extensão, o poder consiste em ter a capacidade de decidir e de obter a docilidade de outrem, de ditar ordens e de vê-las cumpridas. Mas é também a faculdade de resistir e de sabotar. Retrata o confronto entre forças sociais, cada qual brandindo o seu cacife e exibindo seus músculos. Inclui a dialética da obediência e da resistência, os pólos do domínio e da contestação, a potência para sujeitar e o potencial para rebelar-se.

A influência como indução de opinião

De forma similar às duas dimensões anteriores (a econômica e a política), existe na dimensão simbólica uma capacidade de intervir sobre a realidade social. Consiste em induzir outrem a fazer o que nos convém ou nos parece correto que se faça, sem que haja uso da força. Trata-se da influência, uma capacidade que se assemelha ao mando e ao trabalho, mas que não se confunde com eles. Como opera? Pela condução das opiniões alheias ou pela ascendência sobre outras consciências. Exige que se

disponha de certa superioridade mental, de algum conhecimento ou de algum saber especial para poder convencer os outros e persuadi-los a alterar suas concepções e convicções. Corresponde à capacidade de inculcar idéias, transmitir propósitos, incutir aspirações, inspirar valores, induzir opiniões, aliciar, instigar, insuflar e incitar outros a realizar determinadas ações de forma consentida. Representa a virtude primeira da liderança, mas não a única.¹⁶

A apropriação dos resultados da influência, no entanto, a exemplo da propriedade econômica e do poder político, é feita pelos detentores dos “meios de produção simbólica” (meios de difusão, mídias, mecanismos de doutrinação e de expressão). E se molda segundo os diferentes tipos de saber – o ideológico, o científico, o estético e o técnico. Estamos, pois, em plena dimensão simbólica, a léguas da concepção difundida na literatura sociológica norte-americana que confunde influência com poder.¹⁷ A influência é uma relação de doutrinação ou de influxo sobre mentes alheias, e não um processo de disciplina dos corpos e das vontades. Assim, as relações de saber correspondem a uma dupla relação: hegemonia e conformidade a determinados padrões culturais (equivalente à relação de propriedade e de não-propriedade); e influência e adesão (equivalente à relação de trabalho, ou de gestão e execução).

Em princípio, o terreno da influência não é o das emoções, do irracional e da fé, mas o do raciocínio e da persuasão racional. Nem por isso a influência fica ao abrigo de tais expedientes. Agora, para que a fala ou o discurso não-verbal tenha eficácia, é preciso ter ao alcance “meios de produção simbólica”. Mas, enquanto a prática política prima pela compulsão, a influência leva os agentes sociais a conformar-se às idéias de modo voluntário. Eles dão ou recusam seu consentimento, se dispõem ou não a comungar com certas concepções, aceitam ou rejeitam os pontos de vista formulados (orientações, sugestões, opiniões, observações, críticas, recomendações), defendem com afinco os pensamentos que adotam. Porém, através da demagogia e da superstição, através da propaganda e da difusão de informações viciadas é possível manipular consciências e deturpar a “adesão espontânea”. Por definição, contudo, a influência se contrapõe à violência simbólica e se localiza no extremo oposto da mistificação (astúcia, engodo, burla, esperteza ou logro).

A importância da influência pode ser visualizada em muitas situações históricas. Na mobilização de energias e na definição de destinos coletivos por partidos políticos ideológicos e movimentos sociais.¹⁸ Na cons-

RELAÇÕES COLETIVAS

Relações	Apropriação	Trabalho	Produtos
HAVER	Propriedade e trabalho	Gestão e execução	Geração de utilidades
PODER	Dominação e sujeição	Mando e obediência	Disciplina das vontades
SABER	Hegemonia e conformidade	Influência e adesão	Doutrinação das consciências

trução de catedrais e na efervescência das cruzadas morais empreendidas por igrejas e seitas. Na impotência das leis que não são respeitadas porque não conquistaram as mentes, provocando a necessidade de mais sanções e de mais repressão. Na inutilidade de exércitos cujos soldados descreem da causa pela qual lutam (basta lembrar a “guerra suja” no Vietnã, quando o moral das tropas norte-americanas atingiu o fundo de poço). No papel decisivo da propaganda em países totalitários. Na força da razão científica contra os preconceitos e as crenças.¹⁹

Isso nos leva a contrastar mais uma vez influência e mando. Enquanto o mando, em última instância, opera com meios físicos para obter apoios e obediências, e acena sempre com o espantinho da imposição, a influência opera com meios cognitivos para obter adesões e conformidade, e corresponde à persuasão e ao convencimento. Só que, após a conversão de uma minoria da população, a influência pode encontrar respaldo na força política para aumentar o quadro de prosélitos. É o caso, por exemplo, da Igreja Católica: dedicou-se à persuasão e à conquista de adeptos nos primeiros três séculos da era cristã; mas, no tempo de Constantino, capturou o Estado e garantiu politicamente a exposição do restante da comunidade à propaganda; depois disso, a maioria da população adotou a nova crença e tornou desnecessário o uso da força.²⁰

Assim, a influência depende sempre do consentimento dos outros, mesmo quando se apóia no mando, que desobstrui o caminho do convencimento.²¹ Vejamos um exemplo: ao pregar um sermão, o padre sabe que a receptividade de suas exortações depende da credibilidade que tem junto aos devotos e fiéis. A credibilidade baliza o raio de ação da influên-

cia do pregador. Entretanto, quando um católico praticante se confessa e quando o sacerdote lhe prescreve penitências, aí irrompe o mando, porque a remissão do pecado fica condicionada à obediência do fiel às prescrições. Não obedecer significa carregar na consciência uma dupla culpa – a de ter pecado e a de ter desobedecido ao representante de Deus. Significa assumir o risco de ser discriminado na paróquia e de comprometer a salvação da própria alma. O fiel então, para não perder as credenciais que lhe asseguram a vida eterna, submete-se à vontade do padre e cumpre as penitências. No geral, entretanto, quaisquer ameaças são desnecessárias, porque a fé do devoto será o bastante para que acate espontaneamente a orientação recebida.²²

Outra ilustração pode ser a de um professor que profere uma palestra numa faculdade. Se for apenas convidado para um ciclo de conferências ou para uma mesa-redonda, sua influência dependerá da impressão que causar sobre a audiência e de sua capacidade de convencimento. Em contrapartida, se todos os ouvintes forem seus alunos de pós-graduação e se ele vier a exigir para o dia seguinte uma análise da palestra, neste instante manifesta-se o mando. Para os estudantes, não cumprir o exigido significa correr o risco de receber notas baixas ou conceitos desabonadores que comprometeriam seu desempenho na disciplina cursada.

De modo simétrico, ao receitar um remédio ou um tratamento para um paciente, um médico não tem como forçá-lo a seguir a prescrição dada, a despeito da credibilidade de que desfruta.²³ Todavia, se o doente estiver em estado grave, ou se estiver internado num hospital, o médico passará a ter poder, porque, num primeiro momento, dispõe apenas da própria influência para induzir o paciente; num segundo momento, dada a gravidade ou a urgência do caso, chega a exercer o mando como médico responsável – aplica a terapêutica que julgar adequada, mesmo se esta for uma intervenção cirúrgica que envolva algum risco de vida.²⁴

Finalmente, um bandido armado, ao invadir a nossa casa, exerce tanto poder sobre nós que ele pode forçar-nos a cometer atos inteiramente alheios à nossa vontade ou diametralmente opostos a nossos comportamentos normais. O bandido dobra o nosso querer a seu bel prazer. Por quê? Porque dispõe de arma ou de força física, pode ferir-nos e nos amedronta, e com isso quebra nossas resistências. Isso tudo vale, é claro, desde que não consigamos nos livrar da ameaça que ele representa, comprando sua boa vontade ou neutralizando-o por uma bem-sucedida manobra. Em nenhum instante, porém, podemos qualificar nossa obe-

diência como resultante da influência que o bandido exerce sobre nós. Afinal, não dispõe de ascendência alguma sobre nossas mentes.²⁵

Os diferentes meios de controle

Mando e influência constituem capacidades de interferir no curso dos acontecimentos sociais, de agir sobre as relações sociais, de atuar sobre os interesses e as consciências dos agentes sociais. Enquanto a energia específica da dimensão econômica é o trabalho, move a dimensão política o mando e anima a dimensão simbólica a influência. Mas como obter a obediência dos agentes do ponto de vista estritamente econômico, sem lançar mão do mando político nem da influência simbólica? Através do apelo ao cálculo racional, seja para saciar pequenos interesses individuais, seja para atender a demandas coletivas.

O trabalho propicia determinados bens e serviços, cuja utilidade satisfaz necessidades. Ao dispor do controle sobre as utilidades, ou sobre os valores de uso, *ipso facto* pode-se satisfazer alguma necessidade de outrem, de maneira que estes venham a cumprir uma decisão nossa. A rigor, espera-se que a concessão de um benefício acarrete obediência. Ocorre que as satisfações fornecidas por remunerações, prêmios, recompensas, retribuições, gratificações ou melhores condições de trabalho têm um caráter pontual e material. Sofrem, portanto, a usura do tempo. Ou seja, dada a natureza utilitária dos *meios de controle econômicos*, as ofertas precisam sempre ser renovadas. Vale então lembrar que qualquer sanção tem um duplo caráter – positivo e negativo. No caso das sanções materiais negativas, temos as multas, as indenizações, as reduções nos rendimentos, os boicotes a empresas, as tributações, as cobranças de ágios, as taxações, as desapropriações, as suspensões de bolsas de estudo etc.

Acontece que a necessidade de repetir as ofertas é menos requerida pelos incentivos morais ou pelas sanções políticas, porque seus efeitos perduram por mais tempo. Na dimensão *simbólica*, a doutrinação ou a inculcação faz com que as representações mentais sejam introjetadas pelos agentes sociais, a ponto tal que estes as aceitam como se fossem convicções próprias. Na dimensão *política*, meras exhibições de força intimidam, inibem a resistência e submetem a vontade dos agentes sem necessidade de acionar dispositivos repressivos. As sanções econômicas, em contraposição, sofrem desgastes com o tempo e exigem seguidas reedições, algumas com incrementos de valor para garantir a eficácia delas.

AS PRÁTICAS SOCIAIS

DIMENSÃO	Capacidade de intervir	Meios de Controle	Obediência
ECONÔMICA (utilidades)	Trabalho (energia processadora)	Utilitários (satisfações pontuais)	Calculista (benefícios)
POLÍTICA (vontades)	Mando (força coatora)	Físicos (submissões dos corpos)	Compulsória (vulnerabilidade)
SIMBÓLICA (consciências)	Influência (ascendência indutora)	Mentais (inculcações culturais)	Voluntária (consentimento)

Portanto, os *meios de controle políticos* ou coercitivos remetem-nos basicamente às ameaças contra a integridade física dos agentes. Por sua vez, os incentivos morais, que são *meios de controle simbólicos* ou mentais, remetem-nos ao prestígio, ao reconhecimento ou à estima sociais, aos rituais de identificação e de integração sociais. E, se invertermos a equação, funcionam como a face negativa das sanções culturais o desprestígio, a desconsideração, o desprezo, a rejeição, a reprovação, o afastamento, o estigma. Em resumo, as organizações conseguem atingir suas finalidades e manter a disciplina e a coesão internas através de controles variados e concomitantes – as contribuições materiais, as coerções físicas e as sanções morais.

AS POLARIZAÇÕES SOCIAIS

Nos exemplos enunciados acima, ficou evidente que trabalho, mando e influência são relações sociais, esforços concertados entre agentes sociais: processos de cooperação, de emulação, de competição ou de antagonismo. Todavia, entre essas três capacidades humanas, o trabalho desfruta de uma peculiaridade determinante. Ao intervir sobre a nature-

za, ele a integra ao domínio social como espaço humanizado²⁶ e transmuta em propriedade econômica os produtos obtidos.

Ora, toda relação social configura uma polarização de interesses e de disposições. Implica, pois, uma leitura política. Cada pólo da relação dispõe de um cacife complexo: *recursos* (riquezas), *concurso* (apoios) e *discursos* (credibilidade). E, por isso mesmo, cada pólo da relação pode sofrer o impacto do “contracacife” do outro. Como isso se processa? Os recursos econômicos sofrem desgastes e perdas pela usura do tempo ou pelo seu simples uso, como se fosse uma questão de “fadiga dos materiais”. A agregação de forças ou os concursos políticos sofrem pressões e oposições provocadas pelas resistências alheias, em virtude das diferenças de interesses. A credibilidade dos agentes e seus discursos sofrem restrições e rejeições, em função dos ideários divergentes.

Em resumo, o terreno político é um campo de confrontos onde se medem forças e se digladiam interesses. Imaginemos um chefe dando uma ordem a um subordinado. O que ele almeja obter ao mandar cumprir uma decisão? Não só o máximo de empenho por parte do subordinado, mas também e sobretudo, 100% de resultados. Espera, assim, que seu subordinado gere “efeitos plenos” ao implementar a ordem. Ora, tal expectativa deriva de uma análise imperfeita. Parte do pressuposto discutível que o subordinado está destituído de interesses próprios e que não nutre discordâncias, má vontade ou intenções de sabotar a atividade.

Ocorre que não é possível abstrair dois fatos patentes: o subordinado, como todo agente social, tem interesses específicos que não coincidem com os de seu chefe e está dotado de contrapoder; pode então oferecer resistências maiores ou menores dependendo da legitimidade da ordem recebida. Por exemplo, se um chefe convoca uma equipe de mecânicos de manutenção para reparar uma máquina num domingo em que será decidido o campeonato de futebol nacional, sua decisão poderá ser contestada de forma aberta ou velada. Embora legal (enquadrada nas atribuições da chefia e consoante com as leis trabalhistas), a ordem não é necessariamente legítima aos olhos dos mecânicos, uma vez que os impede de assistir ao jogo. Em razão disso, os resultados pretendidos pelo chefe sofrem o “desconto” das resistências ou das represálias que serão deflagradas – atrasos, quebras, desperdícios, serviço mal feito. Assim, tais resultados dificilmente corresponderão aos 100% inicialmente pretendidos. Em decorrência, a relação de mando pode ser concebida como um processo contábil:

- As expectativas do gestor equivalem a 100%, como se fossem “ganhos brutos”;
- As possíveis resistências dos subordinados provocam um “desconto” nesses ganhos esperados;
- Os resultados finais correspondem a “efeitos líquidos”.

No mais das vezes, aliás, as resistências se processam de forma mascarada ou subterrânea, dado o temor de retaliações por parte da chefia. Como os “efeitos líquidos” são menores do que as expectativas do gestor, as organizações perdem valor. Afinal, os custos fixos já foram desembolsados e os custos variáveis acabam crescendo. Pode-se então dizer que, quanto menor a legitimidade da ordem, menores os resultados obtidos. Numa estimativa impressionista, calcula-se que nas empresas capitalistas excludentes (de caráter autoritário) o rendimento dos trabalhadores corresponda a 60% ou 70% de sua efetiva capacidade de trabalho.

Em contraposição, quanto maior a legitimidade da ordem, maiores os efeitos produzidos. Nas empresas em que o mando é exercido de forma liberal, o rendimento dos trabalhadores chega quase à plenitude. Por quê? Porque os gestores deixam de ser “xerifes” e convertem-se em “mentores” ou “líderes”. A legitimidade de suas ordens deixa de repousar apenas na legalidade do cargo ocupado e passa a alimentar-se de duas coisas: da competência técnica reconhecida pelos subordinados e da sólida capacidade de trabalhar em equipe, o que contribui muito para uma boa gestão do pessoal. Cuidar da questão da legitimidade interna nas organizações, portanto, significa estancar uma sangria invisível – perdas de valor, resultados pífijs, potenciais não realizados, ganhos menores, conflitos latentes, pernicioso ambiente de trabalho. Mas significa também viabilizar objetivos organizacionais. Só isso justifica a adoção de formas de gestão liberais que, no essencial, respeitam a cidadania organizacional dos subalternos.

Por último, caso o gestor procure obter obediência através de meios de controle utilitários, prometendo recompensas por serviços prestados e dando bases pecuniárias à legitimidade, os efeitos gerados podem até ser plenos. Mas, o procedimento terá de ser reiterado sem cessar, porque os estímulos materiais sofrem dos males congênitos da rápida assimilação e da banalização. E isso força um ciclo incremental: quanto mais frequentes forem os estímulos materiais, menores seus efeitos e maior o volume necessário de estímulos para assegurar igual empenho no futuro, na

AS POLARIZAÇÕES SOCIAIS

Cacife		Contracacife	Efeitos gerados	Agregação
Recursos (riquezas)	↔	desgastes e perdas	Pontuais (usura da utilidade)	Valor (satisfação de necessidades)
Concursos (apoios)	↔	pressões e oposições	Líquidos (desgaste por resistências)	Forças (satisfação de interesses)
Discursos (credibilidade)	↔	restrições e rejeições	Quase plenos (função da con- cordância)	Conteúdo (satisfação de expectativas)

medida em que as necessidades vão sendo satisfeitas. Um exemplo interessante é o do uso da morfina: o organismo precisa de doses cada vez maiores para atingir o mesmo estado.

Em resumo, no jogo do poder, e em termos econômicos, a agregação de valor depende da satisfação de *necessidades*. Em termos estritamente políticos, a agregação de forças depende da satisfação de *interesses*. E, em termos simbólicos, a agregação de conteúdo, a legitimação das ordens, depende da satisfação das mútuas *expectativas* dos tomadores de decisões e dos cumpridores delas.

O PROCESSO POLÍTICO

À semelhança do que acontece na competição econômica, quando empresários se empenham em conquistar consumidores e em desenvolver novas oportunidades de negócio, a disputa política se processa numa arena, em que forças se digladiam. Isso ocorre, por exemplo, quando gestores se lançam à conquista de apoios entre seus pares, superiores, subordinados ou outras contrapartes, no intuito de enfrentar coligações adversárias. Para terem sucesso, esses agentes levam em conta os interesses em jogo, negociam vantagens e prerrogativas, tecem alianças. Uma vez que visam a se manter nos cargos ou a ampliar seus espaços de poder, propõem uma plataforma para atrair apoios, como se fossem angariar votos para concorrer a eleições.²⁷

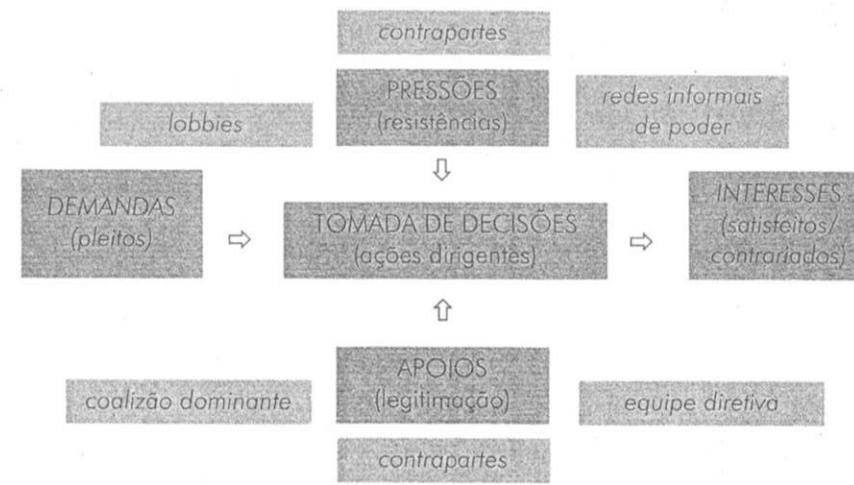
Todo processo político representa uma disputa de interesses, opera como um fogo cruzado de pressões. Com qual propósito? O de satisfazer a alguns interesses em detrimento de outros, fazendo com que algumas decisões sejam tomadas e se tornem imperativas. Ou seja, todo processo político corresponde a uma produção, da mesma maneira que ocorre quando se processam matérias-primas materiais. Na entrada, ao invés de insumos físicos, irrompem demandas, pleitos e reivindicações; entram na liça interesses sociais que funcionam como objetos de trabalho imateriais. Na saída, ao invés de produtos físicos, fluem decisões que afetam diretamente os interesses envolvidos, vindo ao encontro de uns, e indo de encontro àqueles outros que serão contrariados. O processo todo subordina-se a duas forças opostas: apoios que legitimam a tomada de decisões e resistências que visam a modular ou a impedir certa ação. Nas organizações, os agentes medem forças: proprietários e gestores formam a coalizão dominante; gestores integram a equipe diretiva; trabalhadores opõem resistências, a não ser que participem das decisões ou partilhem resultados; clientes, fornecedores, investidores, autoridades, sindicatos, mídia, comunidade circunvizinha e associações funcionam como *lobbies* ou como sustentáculos; e redes informais de poder (panelinhas, patotas ou igrejazinhas) lançam seus mil tentáculos.

Todo processo decisório consiste em escolher um caminho entre vários cursos de ação. Por isso é que as decisões não são gratuitas, casuais ou neutras, mesmo quando tecnicamente bem elaboradas ou bem fundamentadas. Toda e qualquer decisão se estriba em interesses observáveis, sejam eles individuais, corporativos ou coletivos.

As formas do poder

Embora o poder tenha sempre a força a respaldá-lo, existem formas diversas de exercício do poder. A forma mais nua ou mais bruta é aquela que repousa sobre o uso da violência ou sobre as armas. Trata-se da capacidade de *coagir*, capacidade esta que, obviamente, prescinde da aquiescência do agente coagido (dominação). Embora as sociedades modernas não a consagrem formalmente, uma vez que costumam adotar a famosa tripartição dos poderes de Montesquieu, tal forma de poder nem sempre costuma ocultar-se. Para reconhecer o poder nu, basta olhar para as variantes militares dos Estados autoritários ou para todas as formas de regime totalitário, sobretudo em seu período de afirmação. Ou basta

O PROCESSO POLÍTICO disputa de interesses



lembrar o poder ilimitado que exercem as coroas absolutistas sobre súditos indefesos, as polícias políticas sobre dissidentes ou guerrilheiros, os exércitos invasores sobre a população subjugada, os feitores sobre a escravaria, os guardas sobre presidiários, a Inquisição sobre todos aqueles que considerava heréticos, os piratas sobre os habitantes de portos tomados de assalto (pilhagens, crueldades, devastações).

Entretanto, é importante assinalar que o poder nu não perdura como força bruta por um longo período de tempo. Logo após a “submissão dos corpos”, os detentores do poder tendem a garantir a lealdade pela “domesticação das mentes”, procuram estabelecer sua hegemonia simbólica, porque apenas a violência física aliena os súditos e não os leva a aceitar a nova ordem instituída. Aí entram a mistificação ou a manipulação cultural para obter o mínimo indispensável de colaboração. Infunde-se então nos súditos a esperança de que algumas de suas expectativas e aspirações serão satisfeitas.

Nos Estados em que prevalece um regime político de direito, entretanto, o poder coercitivo acompanha de modo quase sub-reptício a necessidade de *administrar* ou de realizar objetivos. Em nome da racionalidade imposta pelo planejamento das ações, pela organização das atividades ou pela direção dos esforços coletivos, emitem-se ordens ou decretam-se ucasses. Qualquer empreendimento coletivo implica um conjunto

de decisões a serem tomadas. Por exemplo, quem decide sobre os procedimentos a serem adotados na construção de um conjunto habitacional? Quem determina o cronograma das atividades de execução e os recursos a serem alocados? Quem define o traçado de uma ferrovia ou os horários de circulação dos trens? Sem a presença de um gestor responsável pelo todo, sem um “gerente do empreendimento”, faltariam a visão do conjunto, a coordenação dos esforços, a redução de tempos mortos e dos desperdícios, o uso ótimo dos recursos disponíveis, a alocação das pessoas nas atividades, o controle dos prazos e dos resultados a serem alcançados, a obediência ao orçamento proposto, a conformidade às especificações técnicas do produto final. O gestor, no entanto, pode ser um colegiado ou o próprio coletivo. Como nas experiências comunitárias ou anarquistas, não precisa ser necessariamente um indivíduo. Nem por isso a função gestora deixa de existir quando uma coletividade se empenha numa ação comum. No dia-a-dia, porém, os gestores agregam outras responsabilidades, como as de *julgar* e as de *deliberar*: arbitram disputas e emitem juízos, escolhem rumos e definem políticas.

As formas de poder correspondem, no âmbito macrossocial, aos seguintes aparelhos:

- Segurança ou poder fardado com suas corporações armadas (coerção);²⁸
- Administrativo ou Poder Executivo com suas repartições públicas (administração);
- Jurídico-judiciário ou Poder Judiciário com seus tribunais (julgamento);
- Parlamentar ou Poder Legislativo com seus parlamentos (deliberação).

No âmbito microssocial, todas essas formas de exercício do poder cabem aos gestores, sejam eles organizados ou não em conselhos, comitês ou comissões. A gestão, em outras palavras, constitui-se como uma complexa teia de formas de poder.

No tocante às empresas capitalistas, é importante frisar que o poder supremo é detido pelos proprietários (acionistas ou quotistas), porque a propriedade é do tipo pleno, individual e alodial. Dispõem de seus bens e de seu negócio da forma que bem lhes aprouver, a não ser que sejam interditados judicialmente. A propriedade acaba sendo

OS PODERES

FORMA DE PODER	REGULAÇÃO DE INTERESSES
COAGIR (<i>dar ordens</i>)	compelir, ameaçar, controlar
ADMINISTRAR (<i>realizar objetivos</i>)	planejar, organizar, dirigir
JULGAR (<i>emitir juízos</i>)	arbitrar disputas
DELIBERAR (<i>definir políticas</i>)	escolher rumos

então fonte de benefícios econômicos, mas também base legal do mando nas empresas, razão pela qual os donos não abdicam do controle que dispõem sobre a produção de excedentes. Para tanto, designam e cooptam os gestores, em função da confiança que lhes inspiram. Os gestores, por sua vez, não só prestam contas aos proprietários, como lhes devem fidelidade por dever de ofício. Comprometem-se a defender os interesses patronais sejam lá quais forem as circunstâncias, exercem um poder atribuído que é o mando. De maneira que a *detenção* do poder, que está em mãos dos proprietários, fica dissociada do *exercício* do poder, concedido aos gestores assalariados.

Autoridade política e autoridade moral

A autoridade política é também exercício de poder, mas diferencia-se do mando por duas razões: imbuí-se de legitimidade e está institucionalizada. Diz respeito ao direito de tomar decisões, ao direito de fazê-las cumprir e à capacidade de sancionar, segundo o princípio da hierarquia. Só que isso tudo se dá com base no consentimento dos subordinados, vale dizer, além de ser normalizada, a autoridade é também reconhecida por eles. Equivale então a um *poder institucional*, um poder consentido, porque os subordinados reconhecem e conferem legitimidade a quem exercita o mando. Trata-se de um processo de mão dupla:

os gestores ficam investidos de mando pelos proprietários que lhes delegam institucionalmente as prerrogativas dos cargos e, a um só tempo, os gestores são avalizados pelos subordinados, usufruindo assim de autoridade política.²⁹

De uma forma geral, a autoridade política corresponde ao conjunto de atribuições e responsabilidades que incumbem aos gestores. Constitui a arma dos chefes para que possam vigiar e organizar, punir e controlar seus subordinados. Mas se houver um descompasso entre autoridade e responsabilidade, a função gestora converte-se em ficção. Um gestor destituído da necessária autoridade para cumprir suas responsabilidades dirigentes vira fantoche e, portanto, vê negado seu estatuto de gestor. Ora, como poder institucional, a autoridade política dissocia-se da influência. Esta corresponde à capacidade de induzir outrem a aceitar determinados cursos de ação, mas não precisa necessariamente ser institucionalizada. Afinal, a influência corresponde sempre a uma espécie de autoridade *moral*. Repousa na credibilidade que as lideranças alcançam e funda-se na afinidade dinâmica direta que líderes e seguidores estabelecem entre si. Tanto pode florescer em plena informalidade, como eventualmente pode desenvolver-se num marco institucional. Não se escora na violência física nem depende de indicação alguma dos detentores do poder. Guia os outros pela persuasão e pela confiabilidade, e confunde-se com o processo de liderança e de legitimação.

Enquanto isso, a autoridade política apóia-se nas normas demarcadas pelo marco institucional.³⁰ É respaldada, em última instância, pela coerção e depende da indicação dos detentores do poder. Repousa na crença dos subordinados de que o mando é legítimo e, para tanto, necessita legitimar-se pela razão, pela tradição ou pelo carisma. Assim sendo, não há autoridade alguma – seja ela política ou moral – que não tenha legitimidade, vale dizer, que não envolva juízos de valor ou justificação de sua validade. Em resumo, podemos dizer que a dominação é poder puro, o mando é poder atribuído e a autoridade é poder institucional (normalizado e legítimo). Esses conceitos todos inscrevem-se na dimensão política. Por sua vez, os conceitos de hegemonia (saber inculcado, resultante da doutrinação ou da mistificação),³¹ influência (saber acatado, resultante da persuasão e do convencimento) e legitimidade (saber validado pelos agentes que justificam determinados ações) inscrevem-se na dimensão simbólica.

PODER E SABER

PODER	ESPÉCIE	SABER	ESPÉCIE
Nu	Dominação	Inculcado	Hegemonia
Atribuído	Mando	Acatado	Influência
Institucional	Autoridade	Validado	Legitimidade

A liderança

Isso nos leva a comparar as figuras do gestor (do dirigente) e do líder, no intuito de resgatar conceitos que o senso comum e boa parte da literatura da administração norte-americana confundem. De fato, a liderança (*leadership*), em sua acepção vulgar, acaba equivalendo a “estar em primeira lugar” ou a “ocupar o posto principal”.³² Ora, é costume fazer coincidir a ocupação de cargos com a liderança. Isso nem sempre é verdadeiro. A liderança transcende cargos ou posições formais, não carece de institucionalização, decorre da sintonia “espontânea” e informal estabelecida entre líderes e seguidores. Um líder comunitário, por exemplo, não ocupa posto algum e sua liderança depende exclusivamente do apoio reiterado que recebe de seus liderados. A força do líder, portanto, repousa na sua capacidade de convencer seguidores e de catalisar anseios – resulta de sua influência.

Assim, não há como pensar em atribuir ou delegar liderança. Esta só se sustenta se for incessantemente conquistada. Por que o líder conduz? Porque identifica-se com os liderados, expressa seus interesses, propõe ações consoantes com as expectativas deles. Na sua relação de comando, não logra obediência de modo compulsório, pois não lança mão do poder, nem dispõe originariamente dele, ainda que em certas situações possa chegar a adicioná-lo à sua liderança. Seu controle apóia-se sobre a adesão das consciências ou da mente, sobre a obediência consentida. O líder funciona como mentor que dá orientações e não como chefe que dá ordens. Não impinge obediência nem controla os outros com base na “disciplina do corpo”. A riqueza do conceito de liderança, por via de consequência, ultrapassa de longe a figura do chefe ou do gestor.

PODER E LIDERANÇA

	VETOR	GESTOR	LÍDER
POSIÇÃO		confiança dos superiores (dever de defendê-los)	credibilidade dos seguidores (identidade de propósitos)
EXERCÍCIO		mando, autoridade política, chefe que dá ordens	influência, autoridade moral, mentor que dá orientações
RELAÇÃO		obediência compulsória	obediência consentida
CONTROLE		disciplina do corpo	adesão da mente

A legitimidade

O conceito de legitimidade vincula-se ao de influência, embora ambos mantenham clara especificidade. É legítimo o ato ou a situação política que está conforme com determinadas crenças coletivas ou dados interesses. Legítimo porque avaliado como certo e adequado pelos agentes sociais por ele afetados. Trata-se, pois, de uma condição de validação, de reconhecimento, de justificação e de aceitação por parte dos sujeitos da situação ou do ato. Condição esta que torna a legitimidade uma probabilidade, não uma certeza. Isso significa que os agentes envolvidos obedecem pela sua própria vontade. Em decorrência, a legitimidade associa-se claramente à moralidade pública.³³ É também possível pensar que a legitimidade pressuponha adesão voluntária, mesmo quando esta decorre do fingimento, do oportunismo ou da necessidade.

A legitimidade não se cinge à *legalidade*, à conformidade a normas jurídicas ou a leis, embora possa abrangê-la. Algo pode ser legal e ilegítimo, como o foi o Ato Institucional 5, em 1968, que formalizou o arbítrio ou a ditadura militar colegiada no Brasil. Vale dizer, o Ato normalizou um conjunto de poderes discricionários, respaldou-se na capacidade de coagir que foi empunhada pelas Forças Armadas, mas não encontrou apoio

majoritário na população. O endosso ou a “autenticação revolucionária” do AI-5 foi fornecida, no entanto, por poderosos setores minoritários.

Assim, a legitimidade dificilmente é universal, recobrindo todas as pregas do tecido social: não há legitimação unânime numa dada coletividade, mas legitimidade prevalecente. O que é legítimo para uns pode não sê-lo para outros. Em tese, a opinião da maioria (*vox populi*) define o que se considera legítimo, aquilo que desfruta de credibilidade. Porém, isso realmente vale para os regimes políticos de direito. Nos regimes políticos de exceção (ditaduras ou tiranias), a coalizão dominante costuma manipular e mistificar a consciência dos súditos para obter deles alguma legitimidade. Mascara fatos e omite outros, propaga meias verdades ou veicula mentiras. Isso significa dizer que o AI-5 foi considerado legítimo pelo condomínio no poder (empresariado nacional e internacional, latifundiários e gestores estatais), por ser um escudo contra a ameaça do comunismo e por consubstanciar a doutrina da segurança nacional. E, como tal, foi difundido pelos grandes meios de comunicação social junto às camadas médias e pobres da população, assombrando a todos com o “perigo vermelho”. De sorte que, nos primeiros anos da década de 1970, no auge da repressão política e do “milagre econômico”, o regime militar havia logrado substancial legitimidade para seu projeto de “Brasil Grande”, embora estivesse em plena vigência o AI-5.

Outro exemplo: nos Estados Unidos, o aborto é reconhecido como legal e legítimo (ou moral) por amplos setores, porém, ainda que legal, é ilegítimo (ou imoral) para outros tantos. Em contraposição, embora ilegal no Brasil de hoje, o aborto é praticado em larga escala, sendo crescentemente legitimado pelos costumes.³⁴ Isso nos leva a entender que eventos podem ser legais e legítimos (produção de detergentes biodegradáveis), legais e ilegítimos (produção e uso de certos pesticidas), ilegais e legítimos (jogo do bicho) ou ilegais e ilegítimos (prostituição infantil), numa perfeita combinatória. E mais: se tivesse havido eleições livres em 1980, na União Soviética, muito provavelmente o Partido Comunista de Brejnev teria vencido o pleito com ampla margem, pois a legitimidade soviética ainda não estava questionada pela consciência popular. Não foi o que ocorreu dez anos depois, após a *glasnost* e a *perestroika* de Gorbachev.

Um caso interessante para a análise da dinâmica histórica da legalidade e da legitimidade é o da bomba de napalm, durante a guerra do Vietnã. Nos últimos anos da década de 1960, o governo norte-americano

encomendava e lançava essas bombas incendiárias, escudado na legalidade de seus atos e na legitimidade deles. Os resultados pavorosos de tais bombardeios sobre a população civil vietnamita, veiculados pela mídia televisiva norte-americana, acabaram provocando a ira da oposição, notadamente dos movimentos hippies e de contracultura. Aos poucos, não obstante seu caráter legal, a bomba de napalm perdeu a legitimidade junto à opinião pública norte-americana. Primeiro *round*. Nos anos 70, sob a pressão da sociedade civil e após a sensibilização do Congresso, os Estados Unidos ratificaram em 1974 o velho protocolo da Liga das Nações contra a guerra química e biológica, que já datava de 1925. O uso do artefato passou a ser ilegal e ilegítimo, pelo menos contra não-combatentes. Segundo *round*.

A legitimidade nos remete assim à autoridade moral. Pode repousar em três bases fundamentais, segundo a clássica tipologia de Max Weber:³⁵ a tradição; a conjunção da legalidade e da racionalidade; e o carisma. No primeiro caso, a *legitimidade tradicional* funda-se na crença da santificação dos costumes e das convenções que regeram “desde sempre” as condutas, no respeito consuetudinário ao “ontem eterno”, na justificação das ordens ou das decisões porque tomadas pelos agentes que são tradicionalmente designados para tal. Esta legitimidade assenta-se em relações particularistas (pessoais, de confiança ou de patronagem)³⁶ e obedece à lógica da propriedade clânica ou patrimonialista. As fontes do mando são a herança, a concessão régia ou a cooptação.

Na *legitimidade racional-legal*, há crença na validade de um estatuto legal, de uma competência fundada nas regras instituídas racionalmente, ou nas formalidades e nos procedimentos técnicos. Há crença na validade das relações profissionais e contratuais. Para o desempenho de determinados ocupações, requerem-se formas de conhecimento e habilidades que só podem ser adquiridas mediante instrução e treinamento. São conferidos títulos a quem seguir os rituais de admissão e de capacitação, porquanto a competência técnica precisa ser comprovada no trabalho e fora dele. Cultivam-se, assim, critérios de objetividade, de impessoalidade e de universalidade, oferecendo a todos os agentes sociais iguais oportunidades de acesso às posições de comando. A legitimidade repousa então na proficiência. Mas não só nela, pois o êxito pessoal, a eleição ou os concursos públicos constituem também canais válidos para o reconhecimento da ascensão social e da capacidade para desempenhar funções de destaque.

Esse tipo de legitimidade traveja, em especial, as empresas capitalistas sociais, profissionais e competitivas, e as organizações “meritocráticas”. Encontra-se, também, nas organizações formais burocráticas no sentido weberiano, cujos traços são: a nomeação por contrato de funcionários pessoalmente livres; a qualificação profissional certificada por provas e títulos; a hierarquia rigorosa dos cargos; as esferas específicas de competência com divisão sistemática do trabalho; a remuneração salarial, graduada em função do cargo e da responsabilidade correspondente, e aliada ao direito à aposentadoria; o exercício do cargo pelos funcionários como única ou principal profissão; a promoção na carreira; as normas extensivas para toda a organização; os funcionários despojados da propriedade dos meios de produção e de administração; a documentação de todos os atos; o controle e a avaliação de desempenho; a prestação de contas.³⁷

Por fim, a *legitimidade carismática* fixa-se na crença de que um agente e suas ordenações têm caráter providencial, heróico e exemplar. Caracteriza-se pela devoção dos seguidores à causa do líder, pela veneração de sua pessoa e pela imensa confiança depositada nele e nas suas qualidades prodigiosas. Ou, melhor dizendo, na crença por parte dos seguidores de que o líder foi distinguido pelo dom da graça, de forma pessoal e extraordinária: foi predestinado por Deus ou por uma entidade extranatural para cumprir uma missão; acha-se movido por uma iluminação que lhe guia os passos e o predispõe a feitos excepcionais; é dotado de *virtù*, ou de grandeza, e é capaz de infundir sua virtude a todos aqueles que quiserem segui-lo para remodelar a ordem constituída. Estabelecem-se então relações místicas entre os líderes carismáticos e seus adeptos. Estes se dispõem a sacrifícios radicais para a glória de sua fé ou de seus ideais, num fervor quase religioso, porque as fontes do mando decorrem quer da magia de uma revelação, quer da “vocação” ou do saber ímpar exibido pelo guia espiritual. Alguns efeitos da lógica organizacional carismática são as ortodoxias, os fanatismos e os voluntarismos (traços característicos das seitas milenaristas ou salvacionistas), bem como os dogmatismos ou os ecumenismos doutrinários (traços específicos das organizações missionárias). Curiosamente, tais disposições não se cingem apenas às igrejas ou aos partidos de ideologia totalitária, mas atingem também organizações voluntárias, seduzem Forças Armadas em situações de emergência nacional e contaminam empresas cujos fundadores criaram impérios econômicos a partir do nada.

LEGITIMIDADE

Autoridade moral	Crença	Relações	Lógica	Fontes do mando
Tradicional	Tradições (direito costumeiro)	Particularistas (confiança)	Clânica patrimo- nialista	Herança, concessão, cooptação
Racional- legal	Regras (formali- dades)	Profissionais (contrato)	Empresarial, meritocrática	Êxito, eleição, proficiência
Carismática	Iluminação (dom da graça)	Místicas (devoção)	Sectária, missionária	Revelação, vocaçao, saber

Conflitos e alianças

As organizações formam um espaço de poder, uma arena em que se digladiam forças interessadas em apropriar-se de bens socialmente escassos. No seio das empresas capitalistas, por exemplo, os gestores constituem o centro de gravidade de variadas disputas, porque entram em conflito com os proprietários, entre si ou com os assessores (*staff*). As disputas chegam a focar salários e *fringe benefits*,³⁸ cargos e atribuições, autonomia de ação, recursos destinados às subunidades organizacionais, participação em comitês que dispõem de autoridade, “território” e quantidade de subordinados, acesso a informações, símbolos de posição e de poder.³⁹

Tanto é que boa parte do tempo útil e da energia produtiva dos gestores acaba sendo gasta em disputas políticas. E, no mais das vezes, ao invés de dedicar o melhor de si aos objetivos da organização que comandam, consagram-se a tentar consolidar as posições já adquiridas ou a ampliar seu próprio raio de ação. Procuram também derrubar adversários e competidores. Valem-se de sua posição de controle para apropriar-se de parte dos excedentes econômicos gerados pela organização. Querem enriquecer seu currículo profissional para alcançar maior “empregabilidade”. Visam a projetar-se no mercado de trabalho ao forjar uma imagem de sucesso junto a seus pares de outras organizações.

Defendem a realização de metas que impulsionem a própria carreira. E se esforçam para manter o controle da gestão em mãos da administração atual, sacrificando oportunidades de lucro para a empresa quando necessário.

Mais ainda: os gestores das empresas profissionais, ou daquelas que deixaram de ter a figura do dono como centro de gravidade, disputam com os proprietários não só o controle efetivo da gestão, mas também a propriedade. De que forma? Uma vez que tais proprietários resumem seu papel ao de acionistas e investidores, abrem-se vias régias para os gestores tentarem expropriá-los. O mais curioso é que para atingir tal propósito os gestores lançam mão da margem de discricionariedade que lhes foi conferida, além dos próprios recursos organizacionais que estão à sua disposição. Desembocam numa “revolução dos gestores” que consiste em usurpar a *detenção* do poder (através da expropriação dos meios de produção política) e em converter a propriedade privada em propriedade corporativa (através da expropriação dos meios de produção econômica). Só que, ao invés do processo ocorrer em nível macrosocial pela via da revolução fascista ou comunista, desenrola-se no seio de grandes corporações burocráticas. Ao estilo da fábula em que contracenam a formiga e a cigarra, reedita-se, *mutatis mutandis*, a luta travada pelos burgueses mercantis e industriais (ativos e produtivos) contra a nobreza cortesã (inativa e parasitária).

Quem responde pela gestão luta pelo poder e abomina o vácuo. Por isso, onde houver “margens de incerteza”, zonas cinzentas que separam o permitido do proibido, regiões carentes de normalização, haverá enfrentamentos para ocupá-las. O jogo de bastidores, sobretudo nas grandes organizações, representa um padrão de comportamento recorrente. Corresponde a conluios, conchavos e tramas; hostilidades semi-declaradas, pressões ocultas, ciladas e manobras; contra-informações, balões de ensaio e astúcias; arranjos de conveniência, traições e golpes palacianos.

Tece-se uma complexa teia de conflitos nas organizações, alguns visíveis outros subjacentes. Superpõem-se interesses pessoais, coletivos e das subunidades componentes.⁴⁰ São os casos de “jovens turcos” (a geração nova) pugnando por espaços contra os “veteranos” (a geração mais antiga), ou as lutas contra as discriminações sofridas por negros, mulheres, homossexuais, portadores de deficiências, hispânicos (nos EUA), nortadinos (no Brasil), trabalhadores desqualificados.⁴¹

Mas os conflitos supõem também alianças, sem o que a organização não sobrevive. Formam-se coalizões, à revelia ou a despeito da estrutura formal, principalmente entre proprietários e gestores, coalizões estas que recortam as organizações em linha transversal e operam de forma ofensiva e defensiva. A chave do mando, naturalmente, repousa nas mãos da *coalizão interna dominante*, embora nas entidades públicas seja preciso considerar a coalizão externa e o peso específico de seus componentes. Os dirigentes das entidades públicas são geralmente nomeados pelas autoridades políticas e, uma vez empossados, procuram montar uma coalizão interna com boa capacidade de manobra. Um outro recorte importante nas forças em presença é o das *equipes diretivas*, agrupamentos que gravitam em torno de uma liderança que tenha ocupado postos de comando ou demonstre potencial para galgar escalões superiores.

Ambas essas articulações podem ser observadas empiricamente. As equipes diretivas demandam pouco esforço, pois ocupam cargos formais, enquanto as coalizões dominantes exigem maior acuidade para serem descobertas – cabe rever as decisões tomadas, verificar a quem beneficiaram e a quem prejudicaram, analisar e filtrar as alianças conjunturais. Sobra ainda uma última articulação, a das *redes informais de poder*, que desempenham um papel não menos importante no processo de tomada de decisões⁴² e que se formam com vistas à obtenção de pequenas vantagens pessoais, ainda que não se restrinjam a elas. Assentam-se nos laços interpessoais e de confiança de maneira mais acentuada do que nas equipes diretivas, formam complexos arabescos e perpassam diagonal e lateralmente as organizações.

A tomada de decisões, portanto, resulta de um amplo leque de interesses em jogo, quase sempre não explícitos, mas cuja presença se evidencia nas múltiplas fontes de pressão. Não obstante isso, é possível delinear algumas composições políticas que vicejam em grandes organizações e que podem ser agrupadas segundo duas estratégias básicas. De um lado, uma *estratégia de confronto*, que enfatiza o conflito e contribui para a composição de forças com dois formatos:

- *Corte florentina* ou *Federação de Sátrapas* que funciona com base na troca de mesuras e no vaivém alucinante de conspirações e de ciladas palacianas, de tréguas suspeitas e de armistícios assinados às pressas para recobrar forças. Isso desenha um espaço formado por feudatários, áulicos e membros do círculo íntimo, em que

AS COMPOSIÇÕES POLÍTICAS

ESTRATÉGIAS	FORMATOS	
CONSENSO	COLEGIADO "Comitê de Delegados" (touros)	FORÇA-TAREFA "Pacto de Peritos" (delfins)
CONFRONTO	CONGREGAÇÃO "Colégio de Cardeais" (raposas)	CORTE FLORENTINA "Federação de Sátrapas" (leões)

todos se comprazem em armar um fino equilíbrio de terror, como se fossem pequenos potentados. Lembra uma coreografia fúnebre em que venenos e adagas eliminam às vezes fisicamente os oponentes, e permite identificar verdadeiros *leões* disfarçados em cavalheiros;

- *Congregação* ou *Colégio de Cardeais*, que lembra um baile de máscaras, cujos personagens são dignitários, gestores e assessores, mestres da representação a mover-se feito enguias escorregadias em águas turvas. Esses hierarcas dedicam-se à arte sutil de morder e assoprar; arquitetam e encenam intrigas, conluios, trapaças, conchavos, adulações, estratégias, tramóias; e deleitam-se em administrar um equilíbrio instável, num balé de rivais em que mil ambições ocultam seus rostos de *raposas* à espreita de butim.

De outro lado, temos uma *estratégia de consenso* que abriga também dois formatos:

- *Colegiado* ou *Comitê de Delegados*, que alinha forças representativas claramente identificadas e se empenha em lastrear as tomadas de decisão no voto da maioria. Formado por pares, colaboradores ou parceiros, deriva sua legitimidade da escolha feita pela área de origem. Estabelece acordos pontuais e alianças que se imbricam em meio a rusgas e entendimentos, num delicado tra-

balho de ourivesaria. Seus membros lembram *touros* soberbos em sua relativa independência;

- *Força-tarefa* ou *Pacto de Perito* que procura construir o consenso entre membros que combinam seus concursos para elaborar um programa comum. Os termos do acordo são cuidadosamente definidos e seu exato cumprimento torna-se ponto de honra. Os participantes desfrutam então da legitimidade decorrente da própria competência técnica, manobrando como se fossem *delfins* dedicados a mil proezas cooperativas.

NOTAS

¹Vamos citar alguns, indicando a dimensão peculiar em que ocorrem: a) *práticas econômicas* são sementeiras e colheitas agrícolas, fabricação de produtos, aquisição de insumos, intercâmbios comerciais, remessa de matérias-primas, armazenamento de componentes, concessão de crédito, serviços de manutenção e de limpeza, construção ou reforma de edifícios, transportes de carga, exportações e importações, geração de energia elétrica, prospecção de poços de petróleo, seguro de bens ou de pessoas, leilões, pagamento de faturas, escrituração de livros contábeis, distribuição de dividendos; b) *práticas políticas* são deliberações de Conselhos de Administração ou de diretorias, vigilância patrimonial, aplicação de normas regulamentares, coordenação de atividades, gestão de empreendimentos, reuniões de trabalho, reestruturações organizacionais, negociações coletivas, greves, locautes, boicotes e arbitragens, investigações policiais, detenções de suspeitos, repressão a manifestações de rua, julgamentos em tribunais, ações judiciais, passeatas, projetos de lei, votações parlamentares, convenções partidárias, eleições, plebiscitos e referendos, assembleias sindicais, paradas militares, guerras, armistícios, guerrilhas, tratados internacionais e negociações diplomáticas; c) *práticas simbólicas* são pesquisas científicas e tecnológicas, publicidade na mídia, campanhas de marketing, elaboração de projetos, processos de seleção, integração de novatos nas empresas, sessões de treinamento, diagnósticos organizacionais, seminários gerenciais, avaliações de desempenho, encontros para premiações, festas de confraternização, convenções anuais de empresas, publicações de balanço, leitura de jornais, concertos, viagens marítimas de recreio, aulas, carnavais de rua, lições de casa, passeios ciclísticos, exposições de quadros, campeonatos de atletismo, partidas de futebol, enterros, procissões religiosas, conferências científicas, festas de casamento, sessões de terapia, missas, projeções de filmes, espetáculos teatrais.

²Entre dezenas de experiências e de observações em campo, é conhecido o caso de um bando de babuínos que desenterravam tubérculos. Um deles aprendeu a molhar o vegetal em águas salgadas. O sabor do tubérculo limpo atraiu a atenção de todos os membros do bando que passaram a adotar a lavagem dos tubérculos como padrão. Há documentários filmados de etólogos, observando bandos de chimpanzés, que mostram inúmeras cenas de ensino-aprendizagem como, por exemplo, a de uma

mãe ensinando a seu filhote de cinco anos como posicionar nozes entre galhos e como utilizar um “martelo” de madeira para quebrá-las.

³Seres que viveram em extremo isolamento, longe dos contatos sociais, ou com contatos esporádicos e escassos.

⁴Embora geralmente se utilize o trabalho para designar a processo técnico de produção material, é possível conferir maior abrangência ao conceito e transcender a *produção econômica* (conversão de objetos naturais em objetos sociais) para abarcar tanto a *produção política* (regulação de interesses para atingir fins coletivos) como a *produção simbólica* (processamento de signos com o propósito de elaborar e emitir discursos, de formular e expor representações imaginárias).

⁵Sem trabalho e, portanto, sem produção de excedentes econômicos, não há possibilidade de haver propriedade econômica, entendida como apropriação de sobreproduto. A apropriação pode ser comunal, corporativa, privada, cooperativa, parcelar ou familiar, coletiva, estatal, pública etc. Está claro, porém, que os bens da natureza (terras, águas) podem ser apropriados mediante o uso da violência, vale dizer, mediante “trabalho político”.

⁶Basta imaginar o trânsito nas avenidas de uma metrópole sem semáforos, sem placas indicativas e sem sinalização horizontal; ou basta tentar simular o tráfego aéreo num aeroporto internacional sem torre de controle. Obviamente, os resultados não poderiam deixar de ser caóticos e os riscos de acidentes graves seriam enormes. Isso torna evidente um fato: tais atividades não conseguem funcionar sem regulação coletiva. Aliás, seria possível ver uma partida de futebol num estádio se todos se mantiverem de pé o tempo todo? Seria possível locomover-se desarmado numa cidade dividida em guetos e recortada por “territórios” que variadas gangues dominam? Na ausência de disciplina política, ou de mecanismos que garantam a segurança da vida e dos bens, a convivência coletiva torna-se inviável.

⁷Por exemplo, se eu puder circular numa rodovia e me furtar a pagar o pedágio, desviando meu trajeto por vias secundárias, por que iria eu desembolsar um centavo? Se eu puder desfrutar de iluminação pública, serviços de segurança ou de trânsito, coleta de lixo ou de esgoto, água encanada, praias limpas, sem jamais pagar tributos ou taxas, assumindo a cômoda situação de “free rider”, por que iria eu me amofinar pondo a mão no bolso?

⁸Os limites à liberdade de expressão, por exemplo, são ilustrados por uma frase célebre do juiz Oliver Wendell Holmes do Supremo Tribunal dos EUA: “A liberdade de expressão não inclui a liberdade de gritar ‘fogo’ num teatro lotado.” Ou, de forma mais lata, é preciso ser intolerante com os intolerantes, coibir aqueles que atentam contra a liberdade dos outros. A liberdade não pode equivaler a um poder pleno e incondicional, porque seu próprio exercício supõe responsabilidade, sem o que se transforma em arbítrio ou em negação de si mesma.

⁹Esta analogia não ratifica a visão contratualista, porque esta última supõe que os homens viviam – de início? – em estado de natureza, isolados e em permanente estado de guerra de todos contra todos. Depois de um período, e para alcançar o bem comum, teria havido uma deliberação que resultou num “contrato social”. Ora, tal visão não passa de um malabarismo heurístico. Do ponto de vista empírico, não há evidências que validem esta crença. Ao contrário. O que se sabe, é que a humanização só se alcança e forja em coletividade. Os “homens” são, por definição, e para todo o sem-

pre, gregários. A vida em comum, ou em sociedade, não é apenas um pressuposto filosófico, mas apóia-se em todas as observações antropológicas já realizadas.

- ¹⁰É interessante notar que as liberdades individuais germinam e florescem *pari passu* com o processo de urbanização. Por exemplo, quando a densidade da população chega ao ponto em que o anonimato se viabiliza e a atomização dos agentes individuais propicia comportamentos alternativos, esses se dobram menos aos controles estreitos e rigorosos que as pequenas comunidades humanas exercem. Mas é também interessante notar que, nas sociedades complexas, as tentativas de instalar regimes totalitários exigem tal aparato repressivo e tal polícia de costumes, que os custos para manter a dominação são altíssimos e a eficácia da repressão tende a desgastar-se com o tempo. De fato, o exercício do terror por prazo indeterminado torna-o inviável, além de insano.
- ¹¹O mando é a face operacional ou operativa do poder. Seu exercício pode tomar a forma totalitária, autoritária, liberal ou democrática. Para a discussão sobre os tipos de poder e os modos de seu exercício, ver Srour, Robert Henry. *Classes, Regimes...*, pp. 206-236.
- ¹²Quanto maior for o número de necessidades controladas pela organização, tanto maior será o poder que ela exercerá sobre seus membros. A Igreja Católica, por exemplo, tem mais poder sobre seus párocos do que sobre seus paroquianos: estes estão submetidos a meios de controle simbólicos, enquanto os párocos são controlados simbólica, política e economicamente.
- ¹³O poder puro, ou nu, é a dominação. Contrapõe-se ao poder legítimo ou à autoridade política que veremos adiante. A autoridade exige muito menos esforços e mobiliza muito menos recursos, porque os agentes reconhecem como legítimo o mando vigente, consentem em obedecer, aceitam como natural a situação em que se encontram. Há, aqui, uma intersecção entre as duas dimensões, a simbólica e a política, pois a autoridade política depende da legitimidade, depende do reconhecimento do direito de mando por parte daqueles que obedecem às ordens.
- ¹⁴Está claro, porém, que os escravos representam um investimento para os amos, razão pela qual sua sobrevida interessa também a seus proprietários. Nos modos de produção classistas (exceto o modo de produção capitalista), os agentes sociais destituídos de meios de produção não desfrutam de liberdade formal ou não têm opção para obter meios de subsistência: a) no latifúndio escravista, dobram-se ao trabalho compulsório, a não ser que desprezem a morte; b) nas demais formas de produção latifundiária (meia, terça, cambão, arrendamento, agregação), a produção dos meios de subsistência depende da anuência da aristocracia fundiária em ceder terras ou em arrendá-las aos trabalhadores; c) no modo de produção feudal, os servos estão ligados aos feudos como se fossem árvores, bestas ou arados, de sorte que qualquer desobediência significa insurgência ou rebelião; d) no modo de produção corporativista (socialista estatal) quem não cumpre suas obrigações e não se submete às ordens superiores, pode ser punido com os rigores dos trabalhos forçados. Ou seja, no socialismo real, embora haja uma ampla rede de segurança social que ampare a todos, e embora a economia centralmente planejada seja uma economia de pleno emprego, quem não trabalha não come.
- ¹⁵Os *kapos* foram os colaboradores dos campos de extermínio nazistas, que serviram como fatores a serviço dos guardas (ver a este respeito o extraordinário livro de Steiner, Jean François. *Treblinka*. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, s/d, que retrata o

- heroísmo inaudito dos judeus que se insurgiram contra a tétrica realidade da "solução final").
- ¹⁶Um jornalista pode ter influência sobre seus leitores, nem por isso tem liderança sobre eles, porque esta abrange muito mais do que a mera afinidade de opiniões ou o mero respeito à competência.
- ¹⁷Ver, por exemplo, Amitai Etzioni (*Análise Comparativa...*, p. 32): "Poder é a habilidade de um indivíduo de *induzir* ou *influenciar* outro a seguir suas diretrizes ou quaisquer outras normas por ele apoiadas" (o grifo é nosso), que cita em apoio Parsons, Lasswell, Kaplan, Easton, Dahl e Cartwright. Esvazia-se, assim, a especificidade da influência e confere-se ao conceito de poder tal amplitude que some seu vínculo com a violência física e se escamoteia seu caráter exclusivamente político.
- ¹⁸É só pensar na pregação fascista e nazista no período entre as duas guerras, assim como no proselitismo marxista durante todo o século XX. Pensar também nos movimentos feminista, negro e homossexual, dedicados à conquista de direitos civis nos EUA. E pensar, por fim, na consciência mundial após a difusão do movimento ecologista.
- ¹⁹"O mundo deixou de acreditar que Josué fez o Sol parar, porque a astronomia de Copérnico era útil na navegação; abandonou a física de Aristóteles, porque a teoria de Galileu da queda dos corpos possibilitou calcular a trajetória de uma bala de canhão; rejeitou a história do dilúvio, porque a geologia é útil na mineração, e assim por diante." Russel, Bertrand. *O Poder*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1979, p. 86.
- ²⁰Conforme Bertrand Russell. *Op. cit.*, pp. 83-98.
- ²¹Não devemos incorrer no erro de acreditar que a influência ou a propaganda possui virtudes milagrosas: se não houver ressonância ou sintonia com os interesses, as aspirações ou as convicções íntimas dos agentes a quem se dirige, a capacidade de induzir opiniões se esvazia ou, pelo menos, se reduz fortemente.
- ²²No entanto, persiste a indagação: em que medida há genuína persuasão e em que medida há mistificação? Não estaria o devoto sendo vítima do círculo de ferro de suas próprias crenças? Uma resposta genérica não faz sentido. É preciso analisar cada situação histórica para desenredar tal problema.
- ²³A influência do médico repousa no fato de que o paciente o considera um especialista que possui um maior conhecimento do que o dele. Teria então melhor base de julgamento para receitar-lhe remédio e terapia. Aliás, dada a incerteza e a contingência em que se encontra, nada parece mais razoável ao paciente senão aceitar a orientação do médico.
- ²⁴Quanto menos esclarecidas forem as famílias, maior é o poder do especialista. E mesmo no caso de famílias mais escolarizadas, a falta de conhecimentos médicos e a urgência podem levar a que aceitem qualquer tratamento que venha a lhes ser proposto.
- ²⁵Curiosamente, não será o caso de guerrilheiros ou de seqüestradores que consigam convencer seus reféns quanto à validade de seus ideais ou de suas razões. Além do fascínio que muitas vezes os algozes exercem sobre suas vítimas, numa estranha relação sado-masoquista ("síndrome de Estocolmo").
- ²⁶Desde a Revolução Neolítica, a concepção que se tem da natureza transitou da idéia de mãe provedora, ou de aquário simbiótico (relação de submissão à natureza), para a de império colonizado pelas forças produtivas humanas, no mais das vezes predatórias, típicas da Revolução Industrial (relação de controle da natureza). Hoje, a natureza está sendo encarada como um "planeta hospedeiro", cujos recursos são finitos e escassos. De maneira que, cada vez mais, defende-se a idéia de que o meio ambiente

merece ser preservado acima de quaisquer outras considerações (relação de harmonia com a natureza).

A Revolução Digital assume também a perspectiva de uma produção “limpa” e de um ciclo de produto que abrange desde a preservação original do ambiente natural (ou a recuperação dos efeitos de sua degradação) até a reciclagem dos materiais utilizados na fabricação. Isso tudo impõe rigorosos limites e restrições às ações humanas, a começar pelo fato de que se implanta um “gerenciamento ambiental” que consiste em eliminar as fontes de poluição e em ultrapassar a mera correção dos problemas causados pelas intervenções humanas.

- 27^a “Todo homem que faz política aspira ao poder – seja porque considere o poder como um meio a serviço de outros fins, ideais ou egoístas, seja que o deseje ‘em si mesmo’ para gozar do sentimento de prestígio que confere.” Weber, Max. *Le Savant et le Politique*. Paris: Librairie Plon, 1959. p. 101.
- 28^a Ainda que não exibindo fardas, estandartes e equipamentos bélicos, os gestores nas empresas exercitam este poder coercitivo ao dar ordens e ao vigiar seu cumprimento, ao demitir funcionários e ao promover outros, ao dobrar vontades e ao governar pela intimidação e pelas ameaças.
- 29^a O nível de resistência à autoridade política, obviamente, é menor do que ao mando puro e simples, mas nem por isso deixa de existir, porque a legitimidade é um complexo de justificações. Por exemplo, o herdeiro de uma empresa capitalista ampara-se na legitimidade tradicional da herança. Isso, porém, não basta. Ele terá que conquistar a legitimidade racional que a competência técnica confere; ou, para cobrir-se de legitimidade carismática, terá que alcançar grande sucesso em empreendimentos realizados fora da empresa familiar.
- 30^a Qualquer que seja o tipo de legitimidade que a autoridade política venha a desfrutar (racional, tradicional ou carismática), esta se move sempre dentro de um marco institucional e, portanto, é de algum modo normalizada.
- 31^a Segundo Gramsci, a hegemonia não equivale à ideologia dominante: remete, isso sim, à capacidade estratégica de uma classe social para obter o consentimento ativo e passivo da maioria dos setores sociais em torno de seu projeto histórico.
- 32^a Fala-se em equipe que ocupa a liderança de um campeonato de futebol ou em piloto que lidera a competição da Fórmula 1. Mas também fala-se em líder de uma banca de parlamentares, em líder de um sindicato profissional ou de uma empresa, quando, na verdade, se trata dos respectivos dirigentes ou presidentes.
- 33^a Veremos a questão da ética e das morais no Capítulo 9.
- 34^a As estimativas chegam a 3 milhões de abortos anualmente. O aborto só é legal em casos de estupro e risco de vida da mãe.
- 35^a Weber, Max. *Le Savant...*, p. 102.
- 36^a Favoritismo dos aúlicos ou dos membros do círculo íntimo, laços de parentesco, vassalagem, clientela, compadrio, amizade, vizinhança, coleguismo ou camaradagem.
- 37^a Conforme Weber, Max. *Economía y Sociedad*. México: Fondo de Cultura Económica, 1969, pp. 170-176; e Max Weber: “Os fundamentos da organização burocrática: uma construção do tipo ideal.” In Campos, Edmundo (org.). *Sociologia da Burocracia*. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1971.
- 38^a Estes funcionam como salários indiretos e referem-se a vantagens usufruídas pelos gestores mais graduados. São as chamadas mordomias: seguro de saúde diferenciado, complemento de aposentadoria, cartão de crédito empresarial para despesas pessoais

até certo limite, título de membro familiar de um clube recreativo, automóvel da empresa à disposição com despesas pagas, férias sabáticas, pagamento das mensalidades escolares dos filhos, utilização do avião da companhia ou de passagens em primeira classe para os deslocamentos de negócio, bônus anual, participação nos lucros ou nos resultados, direitos preferenciais na compra de ações da empresa etc.

- 39^a Símbolos que expressam a hierarquia e estabelecem as devidas distâncias e diferenciações, tais como sala exclusiva e seu tamanho, título do cargo, pertença a listas de circulação, telefone com linha direta, telefone celular, direito a uma vaga de estacionamento, banheiro reservado, cartão de visita, secretária particular, tipo de mobília e de tapete, decoração do ambiente, acesso livre às diferentes áreas da empresa, atendimento especial no restaurante ou no serviço de café, flexibilidade de horários e assim por diante.
- 40^a Seções, setores, departamentos, divisões, filiais, unidades de negócio lutando por recursos, por pessoal, por acesso a tecnologias, por melhores condições de trabalho, por remuneração diferenciada, por prestígio ou por reconhecimento etc.
- 41^a Os membros das organizações não são apenas motivados ou orientados por interesses particulares. Costumam agir e reagir, de um modo geral, como participantes de grupos informais (ver as pesquisas clássicas da Escola de Relações Humanas nos chamados experimentos de Hawthorne, de 1927 a 1932) e como membros de agentes coletivos (lutas sindicais, movimentos de consumidores, campanhas contra as discriminações de raças, gêneros e deficientes físicos, manifestações para a preservação do ambiente).
- 42^a Painéis, igrejinhas, patotas ou cliques, conjuntos de amigos, vizinhos, colegas de escola ou de empregos anteriores, parentes, conterrâneos, militantes políticos ou sindicais, fiéis de igrejas ou de seitas, membros de clubes de serviço, de lojas maçônicas ou de associações profissionais etc.