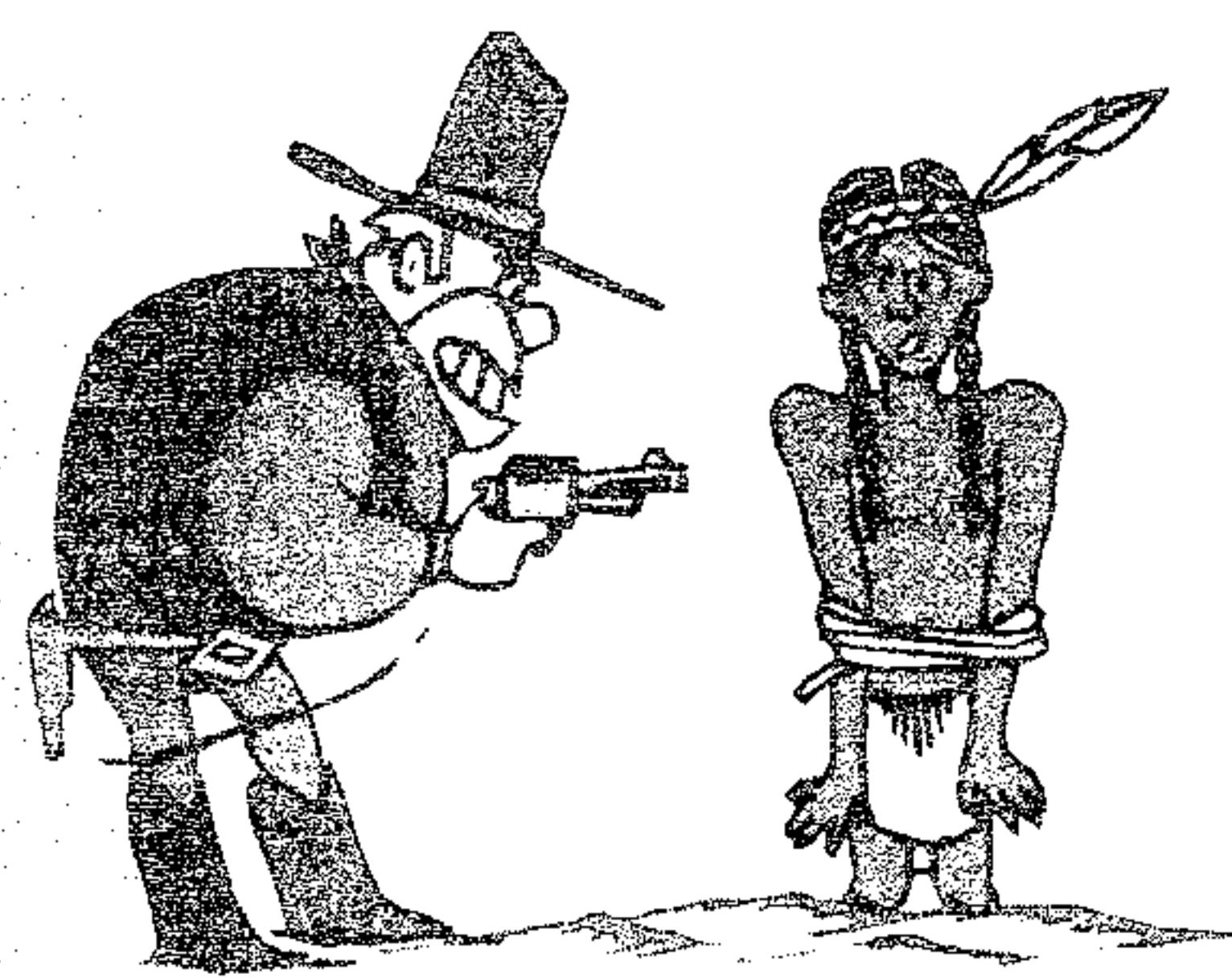


66

Biologia da Administração
4º Administração



FORMAS E PROCESSOS DO CONTROLE SOCIAL

5

res os

dar gó-), 8 tivo

O grupo de alunos com a meta comum de discutir o tema da aula pressiona o colega que falta às reuniões e nada contribui porque sua meta particular é passar de ano sem estudar. Essa pressão coletiva para que seja exibido determinado comportamento é chamada pela Sociologia de **controle social**, adquirindo formas diferentes conforme o tipo de interação de metas. Assim, os donos de empresas **trocamos** o trabalho por dinheiro para obterem serviços de seus empregados, pois as metas são paralelas. Já os guardas utilizam o **poder** para manter prisioneiros confinados, em razão de as metas serem divergentes. Por fim, os médicos empregam sua **autoridade** para convencerem os pacientes a submeterem-se aos tratamentos prescritos para as doenças, porque as metas de todos são convergentes.

Além disso, os processos com o fim de concretizar as várias formas de controle social são, também, diferentes. Por exemplo, o cacique da tribo submete os índios da taba a sua vontade porque **tradicionalmente** isso está estabelecido, enquanto o milagreiro do sertão domina os beatos por lhe atribuírem **carisma**, ou seja, qualidades invulgares, as quais, obviamente, não possui. Dessa forma, podem-se examinar a remuneração, o poder e a autoridade de acordo com as trocas, a tradição e as emoções, que nas organizações correspondem, respectivamente, às variáveis culturais **tecnologia, preceitos e sentimentos**.

Resumindo, este capítulo objetiva analisar as formas do controle social nas organizações em função dos tipos de interação de metas e os processos de exercê-lo de acordo com as três variáveis culturais.

5.1 AS FORMAS DO CONTROLE DEPENDEM DOS TIPOS DE INTERAÇÃO DE METAS

Para começar, é necessário tornar claro que os termos **poder** e **autoridade** denotam duas formas opostas de controle social. A razão é serem habitualmente confundidos por muitos autores que escreveram livros e artigos sobre Administração, o que faz com que os leitores resistam às tentativas de mudar essa crença, passando a distinguir uma palavra da outra. Essa diferenciação é importante para o administrador no exercício de sua profissão, pois passa a compreender por que as pessoas resistem por vezes a suas determinações, enquanto em outras situações não só colaboram, como também produzem além do esperado.

5.1.1 Trocas, poder e autoridade são tipos diferentes de controle

Para entender as diferenças entre esses três tipos de controle social é preciso, inicialmente, saber o que significam. Para facilitar sua compreensão, a Figura 5.1 exibe um exemplo de cada forma de controlar.

1. TROCAS. Uma situação de interação de metas explanada no Capítulo 4 é a de **paralelismo**, na qual as metas do influenciador diferem das do influenciado, porém podem ser atingidas simultaneamente, desde que ambos entrem em

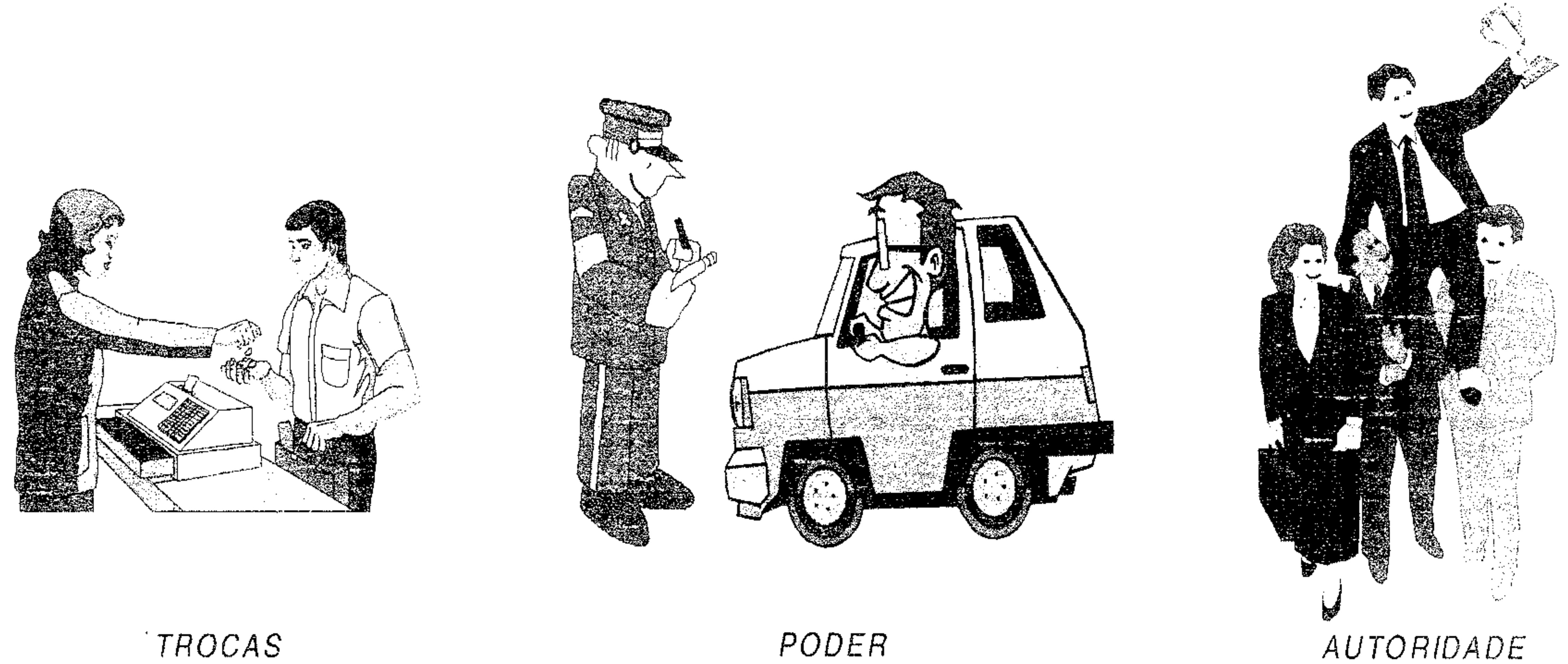


Figura 5.1 Exemplos dos controles por meio de trocas, poder e autoridade, que ocorrem na sociedade e nas empresas.

um acordo. Um exemplo é o do proprietário desejoso de que um serviço seja realizado em sua casa e do profissional interessado em ganhar dinheiro, capaz de executá-lo desde que em troca de **pagamentos**, ou seja, por alguma forma de **remuneração**, que em parte pode ser dinheiro. Para este, tanto faz pintar esta ou aquela parede, bem como qual a cor escolhida pelo dono, havendo **indiferença** pela forma pela qual contribui.

Trata-se da influência calculista das duas partes com base no valor de utilidade que existe para cada um, daquilo que o outro pode oferecer para barganhar (Etzioni, 1974, p. 62-63). Com essa explanação, pode-se dizer que:

TROCA é o controle ou influência tendo por base recursos materiais e recompensas na forma de remuneração pelo recebimento de algum tipo de contribuição (Etzioni, 1974, p. 33, modificado).

Essa forma de controlar tem por característica o fato de ambos ganharem, em virtude de alcançarem as próprias metas, que, apesar de diferentes, são compatíveis. Nas organizações, é o caso do participante que troca seu esforço para produzir pelo salário que lhe é pago.

2. PODER. Ampliando as explicações dos itens 4.1.1 e 4.1.2 do Capítulo 4 sobre interações de metas individuais, pode-se dizer que, ocorrendo **divergência** de orientação por parte das pessoas, haverá **dissenso** quanto a metas, de sorte que a forma de influenciar deve ser baseada na coerção, quer física quer psicológica, a fim de que o influenciado venha a comportar-se da forma desejada, apesar de ser contra sua própria vontade. É o caso do prisioneiro, cujas ações são controladas pelo guarda, especialmente para não fugir.

Nesta situação, o influenciador exerce pressão para obter comportamentos do influenciado utilizando o poder, termo esse que necessita ser definido.

PODER é o controle ou influência sobre as ações dos outros no intuito de atingir as próprias metas, sem o consentimento desses outros, contra a vontade deles, ou sem seu conhecimento ou compreensão (Buckley, p. 264).

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

3. AUTORIDADE. Completamente diferente das duas situações anteriores é aquela na qual existe **convergência** de metas, já exemplificada com o médico e o paciente, em que ocorre o **consenso** de fins e meios e, portanto, o influenciado comporta-se de acordo com a sugestão do influenciador sem que este precise coagi-lo.

Neste caso, o médico possui autoridade sobre o paciente, termo este que deve ser conceituado para que fique claro ser o pólo oposto do poder.

AUTORIDADE é o controle ou influência sobre o comportamento de outros para a promoção de metas coletivas, com base em alguma forma verificável de consentimento destes outros em razão de estarem informados da situação (Buckley, p. 264, com modificações).

Um exemplo é o da equipe que tem a meta comum de alcançar determinado resultado, cuja concretização exige alguém que coordene os esforços de todos. Neste caso, os

próprios membros elegem um de seus pares com o fim de liderá-los, todos aceitando sua influência por sentirem que isso permite mais facilmente obterem o pretendido. A autoridade como uma das maneiras de se conseguir o controle social é encontrada nas associações, sejam elas clubes, condomínios de apartamentos, amigos do bairro, entidades religiosas, auxílio mútuo e beneficência.

5.1.2 Nas organizações ocorrem os três tipos de controle

Em um triângulo poderíamos atribuir um tipo de controle a cada vértice supondo serem casos extremos, de sorte que próximos a seus lados, mas na superfície interna, ficaríamos as ocorrências intermediárias. O motivo dessa separação de posições baseia-se no fato de que os casos puros da existência de um só tipo de meta e, portanto, uma única forma de controle, não ocorrem na maioria das circunstâncias práticas. Por isso, sempre haverá, ao mesmo tempo, algumas metas paralelas, muitas divergentes e poucas convergentes. Poder-se-á dizer, então, que a interação de metas é uma **variável independente** que assume valores extremos puros quando existir só paralelismo, ou divergência, ou convergência. Dela decorrem muitas outras **variáveis dependentes**, entre as quais citamos, no momento, o grau de consentimento do influenciado (com os extremos de indiferença, dissenso e consenso), além do grau de controle exercido pelo influenciador (também com os extremos de trocas, poder e autoridade).

A Figura 5.2 mostra graficamente nos vértices do triângulo o posicionamento das três possibilidades de **interação de metas** como variáveis independentes e, logo abaixo de cada, uma das variáveis dependentes, por serem delas derivadas. Ademais, na forma de situações intermediárias foram adicionados exemplos de tipos de organizações, conforme tendam para um ou mais extremos.

Em um primeiro momento, é possível imaginar que a influência pela autoridade seria suficiente e muito melhor que a realizada por meio das trocas. Acontece que experimentos em grupos mostraram que o influenciador, que de início exercia a autoridade, com o tempo passa a não mais se contentar com a deferência que lhe é prestada pelo papel de coordenador, começando a exigir algo mais. Por isso, é preferível que esse adicional seja remunerativo, pois, não havendo pagamentos, as observações comprovaram que ele procura compensações pela dominação com base no poder (Blau, p. 182 e 188). Portanto, é natural que o médico receba honorários, o sacerdote dízimos e seria melhor que síndicos de prédios de apartamentos e presidentes de clubes ganhassem salários. Com isso, evitar-se-ia a tendência de exercerem alguma forma de poder com o fim de compensar as contribuições que são obrigados a fornecer à coletividade em função do cargo para o qual foram eleitos.

5.1.3 Por que ocorre a confusão entre poder e autoridade?

Deveria ser óbvia a vantagem para o administrador de separar poder de autoridade, e considerá-los pólos opostos

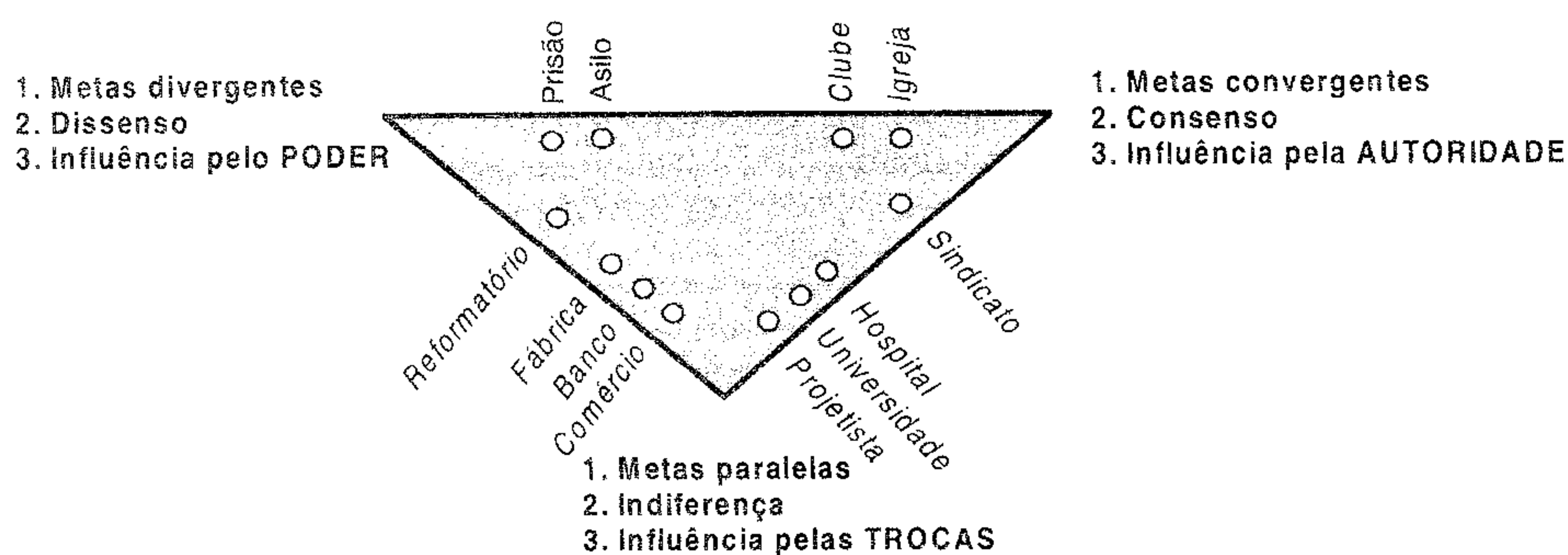


Figura 5.2 Poder, trocas e autoridade como variáveis dependentes das três formas de interação de metas, que são variáveis independentes.

com o fim de melhor entender e praticar a coordenação de pessoas. Entretanto, quais os motivos que levam autores a confundir os dois conceitos e fazer com que os alunos dos cursos de graduação e até os de pós-graduação resistam a essa mudança de enfoque? Evidentemente, existem explicações para isso, convindo analisá-las para tornar mais claro o assunto da diferenciação entre o **poder** e a **autoridade**.

1. Para começar, existe divergência entre o inglês e o português quanto ao significado das duas palavras. Assim, *power* denota uma capacidade ou força, a exemplo de *horsepower* (uma unidade física de potência), enquanto *authority* tem a conotação de governamental, como *Tennessee Valley Authority*. Por causa dessa diversidade é comum encontrar-se até em um mesmo livro de autor americano a palavra *power* traduzida, ora como poder, ora como autoridade.

2. De início, os sociólogos abordaram o controle social sem distinguir de quem eram as metas e as conseqüências de suas interações, que podem resultar na competição, co-orientação ou cooperação. O resultado é que se tornou prática definir a autoridade em função do poder. No entanto, com o progresso da Sociologia foi iniciado um movimento que acabou separando os dois conceitos (Buckley, p. 255-263 e 267-272).

Qual será, então, o motivo de autores manterem a confusão escrevendo sobre pontos de vista ultrapassados? Duas explicações podem ser dadas. A primeira refere-se ao hábito de escritores simplesmente repetirem o mencionado em livros e artigos sem levar em conta estarem desatualizados. Um exemplo é o da já mencionada hierarquia de cinco necessidades proposta por Maslow em 1943 e conservada até hoje, embora sua validade tenha sido negada pelo próprio autor. A segunda explicação possui conteúdo ideológico, isto é, convém chamar de "autoridade" o poder mais cruamente exercido, o que sucede principalmente com livros de Administração, como será visto a seguir.

3. O sociólogo Parsons analisou o processo do controle social dizendo que os indivíduos nos estratos superiores da sociedade, por deterem prestígio e riqueza mais elevados que os dos estratos inferiores, usufruem maior poder sobre estes últimos. Com isso, eles obtêm destes os serviços e vantagens para a consecução de suas metas, aumentando as distorções criadas pela diferenciação da sociedade em estratos. Por essa razão, os dirigentes da classe superior necessitam **legitimar** suas posições sociais e ações, a fim de justificar suas vantagens e prerrogativas, as quais contrastam com os ônus e privações sofridos pelas pessoas

situadas em posições inferiores (Parsons apud Buckley, p. 195-196). Ora, os dominados nunca irão considerar legítimo o poder que sobre eles é exercido (no máximo este poderá ser legalizado por meio dos usos, costumes e leis), razão pela qual é camuflado chamando-o de "autoridade".

Transferindo essa análise da sociedade para as organizações, é evidente que nestas existe a necessidade do controle social ser exercido pelas pessoas investidas na hierarquia de cargos, com o fim de serem conseguidos comportamentos visando à produção. Para isso, é useiro e vezeiro o uso do poder, que para ser exercido com tranqüilidade precisa ser legalizado por meio de normas de procedimentos, com apoio até na legislação trabalhista. Para suavizar, porém, doura-se a pílula escrevendo-se nas normas que o superior desfruta de "autoridade", palavra essa que não agride os ouvidos, como seria dizer que "detém o poder".

4. Nessa linha, os autores que escrevem sobre Administração apenas retratam o que sucede nas organizações formais, divulgando para conhecimento e uso tudo o que possa aumentar a eficiência e eficácia da produção, justificando, para isso, a utilização de poder sob a capa de "autoridade", o que os torna ideólogos sem saberem. Por essa razão encontram-se em livros frases como: "a autoridade poderia ser chamada de poder institucionalizado" (Longenecker, p. 108); "a autoridade é o direito institucionalizado de empregar o poder" (Kast & Rosenzweig, p. 316); "a autoridade consiste no direito de mandar e no poder de se fazer obedecido" (Fayol, p. 41).

5. Finalmente, um motivo para dizer que se trata de aceitação da autoridade quando se é submetido ao poder é o do ajustamento, pelo qual se racionaliza um fato real com disfarces psicológicos para reduzir a dissonância cognitiva. A situação é semelhante à da fábula da raposa e das uvas maduras, as quais, por não poderem ser alcançadas, são enganosamente rotuladas de "verdes", a fim de amenizar a frustração sentida dentro do falso processo "racional" de pensamento. Com isso, o dominado sente-se melhor por atribuir "autoridade" ao dominador, de cujo poder não consegue libertar-se.

5.2 SUBTIPOS DE PODER E AUTORIDADE E O CONTROLE PELAS TROCAS

O leitor encontra nos livros de ciências sociais diferentes formas de poder, classificados como coercitivo, de recom-

pensas, legítimo, de conhecimento, referente e outros mais. Nessa linha, o sociólogo Weber classificou o poder (embora chamando-o de "autoridade") nos conhecidos **subtipos** tradicional, racional-legal e carismático, do que se aproveitou Buckley para mostrar que o processo social do controle é baseado, também, na remuneração pelas trocas, conforme analisado por Blau.

Com isso, pode-se elaborar um quadro de referência que leve em conta subtipos de poder e autoridade, relacionando-os com as três variáveis culturais: tecnologia, preceitos e sentimentos.

5.2.1 Autoridade legítima e poder legal: a variável tecnologia

Para começar, o fato de os empregados receberem salários dos empregadores, as empresas terem incentivos dados pelo Estado e os governos locais serem subvencionados pelos governos centrais faz com que se crie uma dependência em função desses recebimentos. Por essa razão, se assim o desejarem, os fornecedores de recursos podem exercer poder sobre aqueles que desejam ou precisam recebê-los, isto é, os obrigar a agir contrariamente à própria vontade, simplesmente ameaçando-os com a suspensão dos benefícios fornecidos. Em contrapartida, porém, os empregados fornecem o trabalho, que constitui uma necessidade para o patrão, podendo eles também suspendê-lo ou restringi-lo, o que, pelo exposto, dá também uma fonte de poder aos empregados. Disso resulta que o poder do dominador sobre o dominado é **medido pela diferença** entre os valores dos benefícios que cada um fornece ao outro. A Figura 5.3 esquematiza o exposto, devendo-se notar que a idéia de valor é subjetiva para ambas as partes.

O controle pelas trocas admite duas situações opostas; a autoridade racional-legítima e o poder racional-legal.

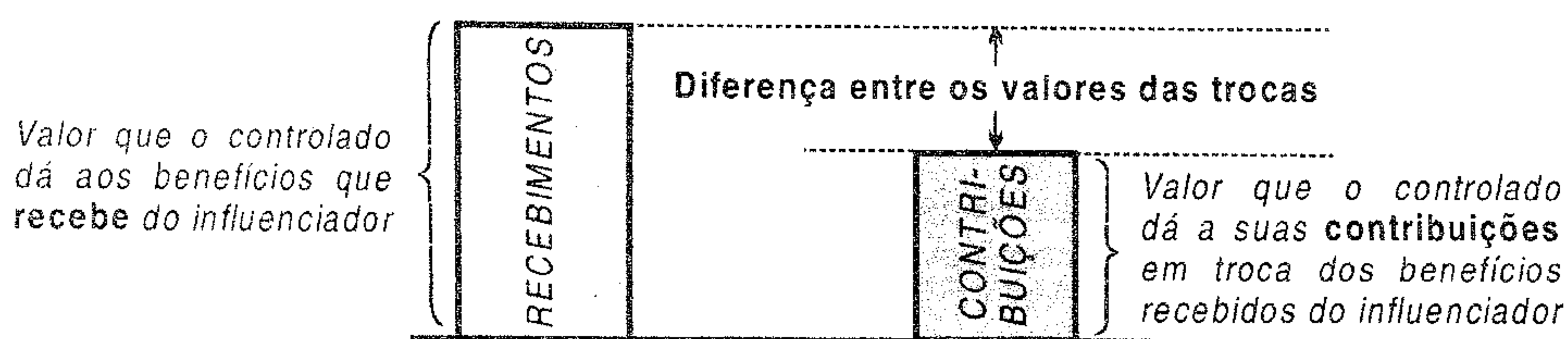


Figura 5.3 Diferencial de valor percebido pelo controlado entre o que recebe e o que contribui para o influenciador.

1. AUTORIDADE RACIONAL-LEGÍTIMA. O proprietário da empresa possui a meta de que sejam fabricados e vendidos produtos que compensem os riscos do capital investido, e os empregados a meta de receberem o justo pagamento por suas contribuições concretizadas pela força de trabalho aplicada na produção desses bens. São metas convergentes porque só o trabalho produz para a venda remunerar o capital. Nesta situação, os participantes legitimam a posição do proprietário como autoridade, aceitando seu controle na direção dos comportamentos por sentirem que assim fazendo todos se beneficiarão. É possível que seja percebido um diferencial de valor entre as contribuições e os pagamentos

trocados, como exibido na Figura 5.3, mas os participantes aceitam o fato por sentirem que corresponde ao risco assumido pelo empresário ao investir seu capital, já que eles nada arriscam. Todavia, o maior beneficiado pela diferença de trocas prescinde dela para coagir, mesmo porque delas não necessita, pois há consenso.

Essa situação pode ocorrer nas pequenas empresas ou dentro de equipes administrativas, seja a da diretoria em relação ao presidente, seja a dos operários diante do supervisor, e até mesmo dos alunos do grupo para discussão de temas escolares para com o coordenador.

2. PODER RACIONAL-LEGAL. Em uma equipe poderá haver identidade de metas, porém um ou mais membros divergirem quanto aos **meios** (submetas) para alcançá-las, como mostrado na Figura 4.1 no capítulo anterior. Em outro caso, os participantes podem achar que seus recebimentos estão aquém do valor de suas contribuições, o que os leva a reduzir os esforços, significando mudança de comportamentos para produzir. Como será exercido o controle social para redirecionar os comportamentos alterados? Nas organizações, os ocupantes dos cargos administrativos passarão a exercer o poder sobre os **desviantes** utilizando o diferencial de trocas, tanto com a ameaça de suspender ou reduzir os benefícios concedidos, quanto com sua concretização, por exemplo, punindo pela suspensão por tempo determinado ou mesmo demissão. Isso é legalmente viável, seja pelas normas internas da organização, seja com apoio da legislação trabalhista.

5.2.2 Autoridade e poder tradicionais: a variável preceitos

O domínio do patriarca ou do chefe do clã é aceito porque sempre foi assim, ou seja, decorre da tradição. Quando se trata do Estado, talvez a tradição não seja suficiente, motivo pelo qual se reforça com a invocação da origem divina, o que foi feito desde os faraós do Egito e imperadores da China e Japão. Não importando de que tipo sejam os "súditos", todos obedecem ao "senhor" porque isso deve ser feito. Assim, aceitam ter seus comportamentos controlados e o déspota estabelece a ordem social a seu bel-prazer, sem regras ou leis, exceto aquelas consagradas pelos costumes. Os relacionamentos com o "senhor" são pessoais ou por meio de prepostos escolhidos por parentesco, serviços prestados ou por concessão de privilégios, vindo a competência em último lugar (Weber, p. 20-22).

Nesse estágio tradicional da sociedade — que ainda persiste no século 20 —, as incipientes organizações que seguem esse modelo de relacionamento e dependência são chamadas de pré-burocráticas. Nelas, a promoção tem por base o favoritismo, as regras e normas dependem da tradição ou capricho e o tempo de mandato decorre do grau de sujeição ao senhor (Basil & Cook, p. 77-78 e 104-105) (Motta, 1974, p. 92). Muito provavelmente, os fazendeiros nordestinos no caso

já de os v Ama ente não polít orga

meta: razão que nord com auto pate

reso meta acor subs apuc com que os v emp cape Histc japon das coibi na q não legal

tradi têm j têm mant que assir tradi comp e Jaj impo No ei obed espe mate supe prega ideal chefi subo

seja, os ca mane de p cren aprer cultu

