

10

GESTÃO EMPRESARIAL
SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES

PODER NAS ORGANIZAÇÕES

10

SOCIOLOGIA DAS ORGANIZAÇÕES PODER NAS ORGANIZAÇÕES



OBJETIVOS DA UNIDADE DE APRENDIZAGEM

Conceituar poder, nas organizações (poder e controle; fontes de poder, o processo político); Compreender a importância da liderança organizacional, os conflitos e alianças; Identificar os componentes do poder, as práticas sociais, a relação de forças; Refletir sobre o poder nas organizações



COMPETÊNCIAS

Saber diferenciar as formas de poder e relacioná-las nos ambientes institucionais.



HABILIDADES

Discutir os componentes do poder frente as práticas sociais.

APRESENTAÇÃO

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) você terá a oportunidade de conhecer o ambiente social e sua composição em diversas estruturas e as divisões nas diversas formas de poder, assim como conhecer algumas dessas formas e sua importância. Irá entender os componentes do poder, as práticas sociais, a relação de forças podendo refletir sobre o poder nas organizações e a importância da liderança organizacional, os conflitos e alianças.

PARA COMEÇAR

Oi, tudo bem?

Antes de começar mais uma Unidade de Aprendizagem é importante rever o que vimos na unidade de aprendizagem anterior: naquela oportunidade estudamos os impactos sociais que as mudanças organizacionais causam e novas tendências que surgem na administração no final do século XX.

E agora, pronto para continuar?

A frase abaixo é antiga, mas ainda atual, que paradigma não?

*(...) o príncipe deve ser ponderado em seu pensamento e ação, não ter medo de si mesmo e proceder de forma equilibrada, com prudência e humildade, para que a excessiva confiança não o torne incauto, nem a exagerada desconfiança o faça intolerável.”
(Nicolau Maquiavel, 1996)*

Maquiavel propôs uma perspectiva na qual buscava entender melhor as estratégias do poder sem, contudo, ter a pretensão de fixá-lo ou torná-lo uma propriedade de um agente social. Para este pensador, o poder não é algo que se tem, mas algo que se exerce, é efêmero e passa pelas pessoas.

Quem seria esse príncipe nos dias atuais? Vejam o ambiente social está composto em diversas estruturas e estas divididas nas diversas formas de poder.

Nesta Unidade de Aprendizagem (UA) você terá a oportunidade de conhecer algumas dessas formas e sua importância.

Então, vamos nessa!



DICA

Olá, para que sua leitura e entendimento dos conceitos apresentados fiquem mais fáceis de assimilar, basta sempre que possível fazer comparações com seu dia a dia, quer seja no ambiente familiar ou profissional.

Faça um teste!

FUNDAMENTOS

1. PODER NAS ORGANIZAÇÕES

De que forma estão relacionados poder e cultura nas organizações e de que modo ambos interagem? Analisar as organizações contemporâneas à luz do estudo de suas formas de poder e conhecendo sua cultura é buscar o refinamento dos processos que explicam sua própria razão de ser.

Com a crescente onda de mundialização da economia, passamos a ter, por mais distintas que sejam as estruturas sociais, econômicas e culturais, uma aproximação muito grande com os feitos e desfeitos de quaisquer partes do mundo. As organizações, públicas e privadas, sentem cada vez mais de perto as consequências dessa movimentação.

Assim, é possível entender como poder não só aquilo que se manifesta no interior da organização, mas também as influências que uma organização tem sobre outra e ainda como a interrelação destas atua no conjunto e nos resultados de cada qual. Pode-se considerar, desse modo, que a interdependência aqui citada, seja diretamente ampliada à medida que os processos de globalização - ou influências globais - da economia seja ampliado. A cultura, por sua vez, deveria estar relacionada ao significado da organização, ou, numa leitura mais adequada, a imagem de uma organização deveria refletir seus traços culturais, como sincero retrato da sua identidade.

1.1. O CONCEITO DE PODER

Poder (do latim *potere*) é, literalmente, o direito de deliberar, agir e mandar e também, dependendo do contexto, a faculdade de exercer a autoridade, a soberania, ou o império de dada circunstância ou a posse do domínio, da influência ou da força.

A sociologia define poder, geralmente, como a habilidade de impor a sua vontade sobre os outros, mesmo se estes resistirem de alguma maneira. Existem, dentro do contexto sociológico, diversos tipos de poder: o poder social, o poder econômico, o poder militar, o poder político, entre outros. Foram importantes para o desenvolvimento da atual concepção de poder os trabalhos de Michel Foucault, Max Weber, Pierre Bourdieu.

Dentre as principais teorias sociológicas relacionadas ao poder podemos destacar a teoria dos jogos, o feminismo, o machismo, o campo simbólico, o especismo etc.

A política define o poder como a capacidade de impor algo sem alternativa para a desobediência. O poder político, quando reconhecido como legítimo e sancionado como executor da ordem estabelecida, coincide com a autoridade, mas há poder político distinto desta e que até se lhe opõe, como acontece na revolução ou nas ditaduras.

É nesse contexto que o poder deve ser visto como a possibilidade de decidir, de estar em posição privilegiada em relação a um determinado grupo. Na organização “o poder é uma relação social, não uma posse unilateral” (SROUR, 1998). E ainda ele continua dizendo que “as relações sociais, internas às organizações, articulam classes sociais e categorias sociais, e dizem respeito aos processos de produção econômica, política e simbólica”, em que as classes sociais são, nesse aspecto, empresários, gestores ou trabalhadores, as categorias sociais são definidas por gênero, raça, etnia, religião, condições de atividade etc., e, ainda nessa conceituação, cabe destacar os públicos, grupos de pessoas que têm interesses e objetivos comuns, que os unem, podendo ser clientes, fornecedores, eleitores, correntistas etc.

O poder está ligado às relações sociais já que é a partir destas que se faz presente e que se faz necessário, atuando nos “processos de controle, de articulação, de arbitragem e de deliberação” (SROUR, 1998). Dos princípios defendidos por Maquiavel em sua obra *O Príncipe*, de que o poder deve ser conquistado e quaisquer possibilidades de que este fique em xeque devem ser combatidas com a força e o imediatismo necessários para dizimar na raiz quaisquer oposições. Tem-se no modo de mediação entre comandante e comandados, nas organizações contemporâneas, a negociação como elemento-chave.

A liderança pode ser vista como o fator determinante na atualidade. As organizações tendem a buscar a chamada profissionalização de gestão, o que se manifesta quando “a detenção do poder, que está em mãos dos proprietários, fica dissociada do exercício do poder, concedido aos gestores assalariados” (SROUR, 1998), os quais são escolhidos como representantes dos interesses dos reais detentores do poder, os proprietários, que delegam seu exercício.

O poder de delegar cargos e funções é mantido nas mãos de proprietários e de gestores. A liderança, por outro lado, é obtida de forma natural e espontânea, por motivos diversos, pelos próprios grupos para quem o líder se torne referência. A disputa pelo poder e domínio dos espaços, físicos e sociais, amplia-se quando se percebe que a autoridade do poder divide-se em várias instâncias, entrando em conflito pelos bens que a organização pode proporcionar a cada um (salários, benefícios) bem como pelo *status* que se busca dentro da relação social no microcosmo organizacional.



CONCEITO

O Poder se expressa nas diversas relações sociais, e onde existem relações de poder, existe política, e a política se expressa nas diversas formas de poder e pode ser entendida como a política relacionada ao Estado, e em outras dimensões da vida social.

É considerável que haja uma dualidade da estrutura de poder das organizações, onde na mesma organização possa existir a formal e a informal.

- **Formal:** São as organizações que seguem o verdadeiro organograma da organização, onde seus funcionários só exercem as funções estabelecidas pelo cargo e nada mais além.
- **Informal:** São as organizações que a fachada mostra uma coisa, mas não mostra o que realmente acontece, são as que os processos reais caracterizam seu funcionamento, ou seja, as pessoas não fazem apenas o que é estabelecido pelo seu cargo, faz bem mais. Esse sistema tem sido mais utilizado nas organizações, podendo anular prescrições formais, corrigi-las e até completá-las.

No ponto de vista administrativo o poder é visto como uma função gerencial inseparável, pois trata de induzir as pessoas a agirem de acordo com as determinadas expectativas. As organizações limitam o que as pessoas

podem ou não fazer, e estabelecem quais ações serão aceitáveis no seu interior. Isso mostra que mesmo de forma sutil o poder influencia no comportamento da pessoa.

1.2. COMPONENTES DO PODER

1.2.1. A Força

A força é uma ameaça de coerção física, que pode ser expressa através de armas de todo tipo: revólver, lanças, facas, bombas, entre outros atributos da força. Os Estados reservam todo o monopólio desses atributos da força para a polícia ou para as forças armadas (exército, marinha e aeronáutica). Esse monopólio se dá para manter a integridade e impor sua vontade sobre o território. Mas o “monopólio” desses componentes não tem acontecido como o planejado por conta do crime organizado que está presente em todo o mundo assustadoramente, e chegou a tomar diversos pontos territoriais do poder coercitivo do Estado.

Nos primeiros agrupamentos humanos, a força provavelmente era o único componente do poder. Com a chegada do capitalismo surgiram outros componentes que se tornaram bem mais utilizados que a força como a autoridade, a liderança etc. A força apesar de não ser tão utilizada como na época de pequenos agrupamentos continua sendo um dos mais importantes componentes do poder.

1.2.2. A Autoridade

As organizações modificam o comportamento de grupos ou pessoas, o poder é a capacidade para afetar esses comportamentos. O poder é uma relação de força, onde uma pessoa na organização pode obter mais vantagem sobre outra, A sobre B, porém não deixa de depender da pessoa B que se submete. Em todas as relações sociais ocorre o poder. Autoridade é compreendida como um direito para tomar decisões e ordenar ações de outrem. Há três tipos de autoridade: a burocrática, a tradicional e a carismática.

- Burocrática: uma autoridade baseada no cargo que o indivíduo ocupa; enquanto está no cargo, ao sair do cargo perde sua autoridade. E também através de um processo legal (lei). Ex: delegado, juiz;
- Tradicional: baseada na crença, normas e tradição as pessoas obedecem em virtude da tradição. Ex: padre, rei;
- Carismática: baseada nas qualidades pessoais do indivíduo (Líder). Ex: Cristo, Ghandi, entre outros.

1.2.3. A Influência

É a habilidade para afetar as decisões e ações de outros, mesmo não possuindo autoridade ou força para assim proceder. É influente um indivíduo que consegue modificar o comportamento das pessoas de acordo com a sua vontade sem utilizar-se de nenhum cargo público ou privado, e sem utilizar nenhuma forma de coerção física.

2. TIPOS DE PODER

É muito fácil confundir ou não conseguir perceber quem realmente comanda dentro do ambiente de trabalho por conta de vários tipos de poder. Nem sempre o chefe detém o poder, muitas vezes funcionários têm poderes inestimáveis por conta da influência que tem sobre a empresa. Abaixo destacamos alguns tipos de poderes mais comuns utilizados nas organizações (SROUR, 2005).

- **Formal:** Esta é a forma de poder mais vista nas empresas, o cargo de chefia. A pessoa que exerce esse cargo usa a sua autoridade para fazer acontecer às ações nas organizações;
- **Liderança:** O líder consegue com que seus liderados executem as tarefas e gerem resultados para a empresa sem que seja necessária a utilização de métodos de coação, punição, perdas etc. Este tipo de poder é o que mais ganha força nos dias de hoje;
- **Informal:** É um tipo de poder baseado em relações familiares, histórias passadas. Essas pessoas têm facilidades e acessos na organização independente do caráter. Ex: O gerente é meu sogro! Estudei com o presidente da empresa!;
- **Propriedade:** “O dono é o dono e ponto final”. Esse tipo de poder é incontestável, e quando não nos faz bem, o melhor a fazer é pegar as malas e ir embora;
- **Tradição:** É um tipo de poder quase invisível, que a grande maioria das pessoas não consegue entender o porquê, mas que muitos cargos acabam herdando e acumulando com o passar do tempo algumas características desse tipo de poder. Ex: “Não sei, só sei que é assim” ou “Quem organiza os eventos de confraternização é sempre o relações públicas”;
- **Conhecimento:** São indivíduos que se especializaram em alguma área e obtém o conhecimento de técnicas, processos que fazem parte das necessidades da empresa. O não atendimento dessa pessoa pode acarretar problemas na empresa, por isso é visto como poder;
- **Competência:** Este dispensa maiores explicações, o competente, acaba por si só, criando uma aura de poder sobre si, podendo reverter

em avaliações positivas ou muitas vezes pode causar mal estar entre os demais colegas medianos, de qualquer forma, qualquer que seja o tipo de sentimento que ele desperte, ele tem um tipo de poder em suas mãos;

- **Recompensa:** É o que usa a recompensa como uma forma de mudança de comportamento daqueles que se submetem. Ex: Um aumento de salário para incentivo da produção.
- **Coercitivo:** É um poder cuja base é a punição daqueles que se submetem a não realizar o procedimento de forma adequada.



ATENÇÃO

Não confunda poder com liderança! Uma comparação cuidadosa de nossa descrição de poder com nossa descrição de liderança revela que os dois conceitos estão estreitamente interligados. Líderes usam o poder como um meio de atingir as metas do grupo. Líderes realizam metas e poder é um meio de facilitar suas realizações.

Galbraith (1983) identifica três bases de poder:

- a. Poder *condigno*, obtido pela possibilidade de infligir ou ameaçar consequências adversas;
- b. Poder *compensatório*, obtido pelo oferecimento de recompensa;
- c. Poder *condicionado*, obtido pelo condicionamento de crenças e de hábitos.

Adicionalmente, o autor citado também identifica três fontes de poder para o seu exercício:

- a. *A personalidade*, relacionada com o carisma pessoal, criando uma identidade entre o detentor e o receptor;
- b. *A propriedade*, relacionada aos bens e recursos possuídos;
- c. *A organização*, relacionada com o envolvimento dos membros com as atividades e os objetivos da entidade, assim como os efeitos das ações organizacionais no ambiente.

Referindo-se ao poder no interior das organizações, Morgan (1986) cita algumas das mais importantes bases de poder:

- a. Autoridade formal;
- b. Controle de recursos escassos;
- c. Custo da estrutura organizacional, suas regras e regulamentos;
- d. Controle dos processos de decisão;
- e. Controle do conhecimento e da informação;
- f. Controle das interfaces entre unidades e organizações;
- g. Habilidade para lidar com a incerteza;
- h. Alianças interpessoais, redes de influência, e controle da organização informal;
- i. Controle dos focos de resistência à organização;
- j. Gerenciamento das interpretações e dos simbolismos;
- k. Gerenciamento das relações de gênero;
- l. Poder anteriormente adquirido;
- m. Entendimento da relação entre o detentor do poder na organização, o contexto e a disposição de usar o poder.

3. A TEORIA DO PODER NAS E AO REDOR DAS ORGANIZAÇÕES (MINTZBERG, 1983)

Mintzberg (1983) definiu poder organizacional como a capacidade de um indivíduo influenciar os resultados organizacionais. Define poder organizacional como sendo “a capacidade para produzir ou atuar sobre resultados organizacionais... atuando sobre resultados, ações e decisões que os precedem” sendo o que interessa ao estudo do poder nas organizações é discutir *quem* obtém poder, *quando*, *como* e *por quê*?

Mintzberg parte da premissa básica de que o ambiente organizacional é constituído por um jogo de poder, composto por vários jogadores (os influenciadores), presentes fora e dentro da organização. Sob este enfoque, para compreender o poder no contexto organizacional é preciso antes entender quem e quais são os influenciadores presentes, a qual necessidade procuram atender na organização e de que modo cada um deles é hábil no exercício do poder para realizar essas necessidades.

Para Mintzberg (1983), os influenciadores - pessoas ou grupos interessados em controlar as ações organizacionais a favor de seus interesses - podem fazer parte da *Coalizão Interna (CI)* ou da *Coalizão Externa (CE)*. A Coalizão Interna é composta por todos os membros da organização, do funcionário da linha de produção ao diretor executivo da empresa. Para exercer o poder dentro da empresa, eles se utilizam de meios de influência específicos para manter o controle. Na Coalizão Externa, encontram-se os acionistas da empresa, a associação de empregados, as famílias dos membros organizacionais e os sindicatos, dentre outros.

Pode-se dizer que os influenciadores externos são aqueles que usam suas bases de influência para interferirem no comportamento dos internos. A Coalizão Interna (CI) pode ser classificada de cinco maneiras: a CI *personalizada* e *burocrática*, caracterizada por um sistema de autoridade forte, a CI *ideológica*, existente quando é privilegiado o sistema ideológico, a CI *profissional*, quando o sistema mais utilizado é o dos especialistas e a CI *politizada*, com predominância do sistema político. Da mesma forma, a Coalizão Externa (CE) pode ser classificada como CE *dominadora*, possuindo, neste caso, poucos influenciadores de fora da organização exercendo o poder de forma direta e focalizada; como CE *passiva*, caracterizada por influenciadores externos que não exercem o poder e se submetem à CI e como CE *dividida*, que é composta por influenciadores externos e internos com demandas conflitantes.

Pesquisas recentes indicam que há maneiras padronizadas pelas quais os que detêm poder tentam conseguir o que querem. As descobertas identificaram sete dimensões ou estratégias táticas:

- *Razão*: Uso de fatos e dados para fazer uma apresentação lógica ou racional das ideias;
- *Amizade*: Uso de adulação, criação de boa vontade, agir de forma humilde e ser amigável antes de fazer um pedido;
- *Coalizão*: Conseguir o apoio de outras pessoas na organização para dar respaldo ao pedido;
- *Barganha*: Uso de negociação através da troca de benefícios ou favores;
- *Asserção*: Uso de uma forma de abordagem direta e fonte tal como exigência de concordância com pedidos, a repetição de lembretes, mandar indivíduos fazerem o que é pedido e indicar que as regras exigem obediência;
- *Autoridade maior*: Obter o apoio de níveis mais altos na organização para dar respaldo a pedidos;
- *Sanções*: Uso de recompensas e punições derivadas da organização como impedir ou prometer um aumento de salário, ameaçar uma avaliação de desempenho insatisfatória ou reter uma promoção.

3.1. O PODER NA ORGANIZAÇÃO

O alcance dos objetivos organizacionais é realizado pela utilização de um Sistema de Poder interno (MINTZBERG,1983). Os membros da CI e CE usam este Sistema de Poder para agir internamente e externamente. Este Sistema de Poder é constituído de quatro subsistemas (MINTZBERG,1983):

→ **Subsistema de Autoridade** - necessário para que, a partir do Presidente, se estabeleça uma cadeia de delegação de tarefas e responsabilidades, integrando as múltiplas tarefas a serem desenvolvidas.

O poder é exercido através da alocação de recompensas e punições, utilizando-se de dois sistemas de controle do comportamento dos membros da CI:

1. Controle pessoal;
2. Controle burocrático.

O controle pessoal é exercido através do envolvimento direto do superior com o subordinado.

O controle burocrático tem um caráter impessoal, sendo constituído de regras e diretrizes padrões.

→ **Subsistema da Ideologia** - é o conjunto de crenças e pressupostos compartilhados pelos membros da organização.

Este conjunto individualiza a organização em tela das demais. Normalmente, estabelece-se em três estágios:

- a. Quando da criação da organização, pelos primeiros membros, em função da missão estabelecida;
- b. Ao longo do tempo, pelos episódios relevantes no cotidiano da organização, através do desenvolvimento de tradições, hábitos e mitos;
- c. Pela identificação dos ingressantes com a ideologia existente.

→ **Subsistema de Conhecimento Profissional** - oriundo da necessidade da organização de contratar profissionais altamente treinados e especializados para desempenhar funções complexas, que ficam além da capacidade de treinamento interno. Este subsistema torna-se influente na medida em que a organização necessita destes profissionais, para o desempenho de suas atividades.

Igualmente, as normas de atuação profissional são decididas por órgãos externos de regulamentação profissional (Conselho Regional de Engenharia, Arquitetura e Agronomia - CREA -, Ordem dos Advogados do Brasil - OAB -, Conselho Regional de Medicina - CRM), o que implica, na prática, uma relativa perda de autonomia interna para decidir sobre procedimentos operacionais.

Para o presente estudo, tendo em vista o caráter especializado do planejamento e operação dos sistemas de energia elétrica nas empresas do setor, este subsistema será objeto de atenção especial.

- **Subsistema de Política** - refere-se, conforme Mintzberg (1983), ao “comportamento de indivíduos ou grupos que se caracteriza por ser informal, ostensivamente paroquial, tipicamente divisivo, e acima de tudo, no sentido técnico, ilegítimo. Não é reconhecido pela autoridade formal, nem pela ideologia da organização e nem pelo conhecimento profissional (embora possa explorar qualquer um destes subsistemas)”.

Um estudo de Kipnis, Schmidt e Wilkinson (1980) identificou sete dimensões de como os funcionários transformam suas bases de poder em ações específicas. Em ordem de frequência de uso estão assim distribuídos:

- Razão: utilização de fatos e dados para elaborar uma apresentação lógica ou racional de ideias;
- Mobilidade: utilização de elogios, criação de um clima de boa vontade, postura humilde tentativa de parecer amigável ante de fazer o pedido;
- Coalizão: obtenção de apoio, para a ideia, de outras pessoas na organização;
- Barganha: uso de negociação através de troca de benefícios ou favores;
- Afirmação: utilização de uma abordagem direta e vigorosa, como pedido de aceitação sumária da requisição, repetidos lembretes, ordens para o cumprimento do pedido e a citação das regras que exigem obediência;
- Autoridades superiores: obtenção de apoio, para a ideia, dos níveis mais altos da organização.

FINALIZANDO

Para Srour (1998), 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 discussões 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. 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, decisões que afetam diretamente os interesses envolvidos, vindo ao encontro de uns, e indo de encontro àqueles outros que serão contrariados. O processo todo se

subordina 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 fornecem 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 redes informais de poder (panelinhas, patotas ou igrejinhas) lançam seus mil tentáculos.



ANTENA PARABÓLICA

Essa é uma fábula muito interessante, que nos resume um pouco sobre o que foi abordado na nossa Unidade.

O Galo

Havia um galo que cantava para fazer o Sol nascer. O galo acordava bem cedo. E dizia a toda a bicharada:

– Vou cantar para fazer o Sol nascer.

Subia no telhado, estufava o peito, olhava para o nascente e soltava seu tradicional canto. Ficava olhando para aquela bola vermelha que começava a aparecer. Voltava para junto da bicharada e dizia orgulhoso:

– Viu, eu falei.

Ninguém duvidava de seu poder. Em cada galinheiro havia um galo que pensava e fazia do mesmo jeito.

Havia certo terror por causa do poder do galo. Todos deviam obedecer-lhe e segui-lo cegamente. Ninguém podia questionar o poder do galo-rei. Dizia-se:

– Se ele não cantar, não veremos o dia amanhecer.

E todos corriam para fazer o que o galo-chefão mandava.

No entanto, numa certa madrugada o galo-chefão não acordou. Não cantou. O Sol nasceu sem o canto do galo-rei.

Com o rebuliço do galinheiro o galo acordou. E o vidente não sabia o que fazer. Os bichos ao seu redor davam gargalhadas e riam do bobo e prepotente galo.

O Sol nascia de qualquer forma, com ou sem galo!



E AGORA, JOSÉ?

Esta Unidade deixa uma lembrança de uma música muito cantada na década de 1990 pelo grupo “os Engenheiros do Hawai”, talvez você se lembre dos seguintes versos:

Toda forma de poder é uma forma de morrer por nada. Toda forma de conduta se transforma numa luta armada. A história se repete, mas a força deixa a história mal contada...

Como vimos há um embate dentro da organização e para tanto cada qual busca sua forma de poder para conseguir o que se quer ou evoluir. Na próxima Unidade veremos como o poder se traduz junto aos recursos humanos das organizações.

Até lá!

GLOSSÁRIO

Barganhar: Segundo Houaiss (2009), “negociar por meio de troca; trocar favores”.

Deliberar: Segundo Houaiss (2009), é tomar uma decisão depois de consultar outras pessoas e refletir sobre o assunto.

Holística: Segundo Houaiss (2009), é a característica da forma que algumas ciências humanas e naturais dão preferência

ao entendimento integral dos fenômenos, opondo-se à forma analítica em que as partes são estudadas isoladamente. Especificamente, a visão holística refere-se à doutrina médica e à escola psicológica que entendem os fenômenos biológicos e psicológicos como totalidades irreduzíveis ao invés de percebê-los como simples soma de suas partes.

REFERÊNCIAS

- GALBRAITH, J. K. **Anatomia do Poder**. São Paulo: Pioneira, 1983. 205 p.
- HOUAISS, A.; VILLAR, M. S.; FRANCO, F. M. M. **Dicionário Houaiss da língua portuguesa**. Rio de Janeiro: Objetiva, 2009. 1986 p. Disponível em: <<http://houaiss.uol.com.br>>. Acesso em: 3 jun. 2010.
- KIPNIS, D.; SCHMIDT, S. M.; WILKINSON, I. **Intra-organizational influence tactics: explorations in getting one's way**. *Journal of Applied Psychology*. n. 65, out/dez 1980, p. 440-52.
- MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. Trad. Maria Júlia Goldwasser, 2a. ed., São Paulo, Martins Fontes, 1996, p. 80.
- MINTZBERG, H. **Power In and Around Organizations**. Englewood Cliffs, N. J.:Prentice-Hall,1983, 700 p.
- MORGAN, G. **Images of Organization**. Beverly Hills, California: Sage Publications, Inc, 1986. 423 p.
- SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 6 ed., Rio de Janeiro: Campus, 1998.