

INFLUÊNCIA POLÍTICA NO MICROCOSMOS ORGANIZACIONAL: BREVE REFLEXÃO ¹

RICARDO MOREIRA ⁽¹⁾ ⁽²⁾

⁽¹⁾ | UNIVERSIDADE LUSÓFONA, CENTRO UNIVERSITÁRIO DO PORTO

⁽²⁾ | ISLA – INSTITUTO POLITÉCNICO DE GESTÃO E TECNOLOGIA

CORRESPONDING AUTHOR: RICARDO MOREIRA (RICARDO.M.B.MOREIRA@GMAIL.COM)

SUBMISSION HISTORY

RECEIVED: 16/06/2023

ACCEPTED: 06/11/2023

PUBLISHED: 07/12/2023

CITATION: MOREIRA, R. (2023). INFLUÊNCIA POLÍTICA NO MICROCOSMOS ORGANIZACIONAL: BREVE REFLEXÃO. *MANAGEMENT IN REVIEW*, 1(1), 21-32. DOI:

RESUMO:

A política é um processo de influência social que envolve tentativas de gestão de meios partilhados e que se fomenta quando o poder está descentralizado. Surge, também, a influência que, frequentemente, se associa ao conceito de poder e ao conceito de autoridade. Alguns investigadores admitem que estas realidades, influência e autoridade, possam ser percecionadas como semelhantes enquanto manifestações de poder. Quanto à metodologia, a opção não recaiu sobre os instrumentos tradicionais de recolha de dados. Trata-se de um ensaio, que se materializou num excursus de pendor filosófico e meta-reflexivo (ao nível da Gestão), que discorreu e divagou sobre o eixo *poder formal versus poder informal* e colocou, em perspetiva e em prospetiva, conceitos da esfera política (sem qualquer intenção de se realizar uma revisão sistemática pura da literatura ou de se suportar em dados bibliométricos). Este ensaio refletiu sobre o estado da arte e procurou contribuir para o debate acerca da influência política num contexto empresarial. Os comportamentos políticos são fundamentais na decisão estratégica negociada (formal e informalmente).

Palavras-chave: influência, poder formal e informal, política nas organizações, negociação informal.

Abstract

Politics is a process of social influence that involves attempts to manage shared resources and is fostered when power is decentralised. Influence is also often associated with the concepts of power and authority. Some researchers admit that both realities can be perceived as similar manifestations. As far as methodology is concerned, the choice was not to use traditional data collection. This is an essay which materialised both philosophical and meta-reflective excursus (at the level of Management), which discussed and digressed on the axis of formal power versus informal power from the political sphere into perspective (without any intention of carrying out a pure systematic review of the literature or relying on bibliometric data). This essay has reflected on a conceptual view and sought to contribute to the debate about political influence in a business context. Political behaviour is fundamental to negotiated strategic decision-making (formally and informally).

¹ **Copyright © 2023 The Author(s):** This is an open-access article distributed under the terms of the Creative Commons Attribution **4.0 International License (CC BY-NC 4.0)** which permits unrestricted use, distribution, and reproduction in any medium for non-commercial use provided the original author and source are credited.

Keywords: influence, formal and informal power, organisational politics, informal negotiation.

1. INTRODUÇÃO

O poder não é matéria de consensos fáceis ou indiscutíveis. Provoca, instiga e gera controvérsia, constituindo um desafio para quem procura estas características num objeto de estudo. São contraditórias as assunções dos estudiosos e teóricos do poder, que encaram as questões associadas a este fenómeno, quer de uma forma positiva, por reciprocidade de ideais, quer de uma forma negativa, por rutura no plano dos interesses. Se a elucidação do que é a vida está a cargo de ciências como a biologia, a filosofia ou das ciências sociais na sua globalidade, parece razoável identificar a matriz intelectual do poder com as ciências políticas (Moreira, 2010; Wijewantha, Jusoh, Azam, & Sudasinghe, 2020).

As sociedades e as organizações são arenas políticas relacionadas com condições de lutas específicas. Talvez devido a uma educação que estimulou a discussão de questões políticas, o interesse por aspetos relativos ao poder e a vontade de entender o discurso negativista, comum na sociedade portuguesa e nas organizações, resolveu-se enveredar por esta temática que continua a ser impopular junto de alguns sectores da opinião pública, provocando resistências e juízos de valor pouco abonatórios. Muito presente no senso comum, a simplicidade associada à frequência com que a palavra poder é proferida, dilui-se à medida que se aprofunda o conceito subjacente. Assim, algumas teorias tendem a clarificar a natureza do poder, isto é, constituem-se como descrições sobre o que ele é, tentando criar e aferir definições específicas (Clegg & Dunkerley, 1990; Whitson, 2007; Moreira, 2010; Gilens & Page, 2014; Moreira, 2014; Turner, 2015; Muiruri, 2023).

Uma parte significativa dos autores que investigam este tema está mais preocupada com abstrações de poder do que com as suas práticas ou do que com a forma como é exercido. Não é muito apropriado questionar-se apenas quem tem poder, será mais correto perguntar-se como é exercido (Knights & McCabe, 1999).

O poder encerra um conjunto de situações e acontecimentos que podem ser cobertos, indistintamente, pelo conceito do qual as pessoas falam sem se referirem, por vezes, à mesma realidade. Noutras ocasiões, face a essa dificuldade, escudam-se em silêncios prudentes, generalizações, equívocos ou fugas convenientes.

As suas origens confundem-se com as da humanidade que promove, desde os primórdios, um conjunto de comunicações assimétricas onde se confrontam a fraternidade dos seres e a sua destruição, coexistindo os instintos de vida e de morte. Rabot (1997) complementa esta perspetiva afirmando que o poder não pode ser concebido fora da ideia de uma relação dialética entre dominação e proteção, reflexão cujo teor tem acompanhado a evolução da temática. Embora o conceito de poder atravessasse todos os tempos, impendendo sobre si considerações de todas as índoles, é a perspetiva política que se mobiliza para contextualizá-lo historicamente (Moreira, 2010; Muiruri, 2023).

Com efeito, a filosofia grega é um dos primeiros marcos do pensamento sobre esta noção. Já na “República” de Platão se assiste a diferentes configurações de poder resultantes de diferentes configurações de Estado (Moreira, 2010).

Sem se pretender efetuar deliberadamente um corte epistemológico, não esquecendo o devido peso destas matérias nos restantes períodos da humanidade, centra-se esta abordagem na Idade Moderna, reiterando-se a opção de Clegg (1997).

No início da Idade Moderna surge, mais acentuadamente, a necessidade de se compreender o poder soberano, aparecendo os primeiros quadros conceptuais. Duas concepções se destacam: a de Hobbes e a de Maquiavel. Enquanto a teoria de Hobbes se detém na legitimação do poder instituído, que emana de uma ordem social útil fundada na ciência (ênfase na causalidade), estando ao serviço de uma ordem de contrato social, Maquiavel preocupa-se com a identificação dos processos de manutenção e aumento de poder e não com as questões da legitimidade, origem e exercício (Melo & Garcia, 2013).

Se Hobbes privilegia o contrato social ao serviço de uma «ordem mítica», como delegação de um poder soberano e garante de paz, segurança e desenvolvimento (harmonia social), Maquiavel dá pouca importância ao poder legislativo. Não tendo elaborado propriamente uma teoria, o seu objetivo foi localizar as fontes de poder para ressaltar as suas zonas de influência. O poder não é um absoluto, mas algo contingente e arbitrário. Se Hobbes considera o poder um atributo, Maquiavel encara-o como relação, mais propriamente uma relação estratégica. As decisões, estratégicas ou operacionais, são indissociáveis dos processos de poder e conflito inter e intra-grupais. Uma decisão específica é subjacente tanto aos objetivos e à resolução de problemas inerentes, como aos interesses envolvidos. Este processo tem como dimensões a abstração, o tempo e o espaço. A combinação entre elas permite desde a formulação de metas e objetivos substanciais ao estabelecimento dos procedimentos e dispositivos para os fazer cumprir (Melo & Garcia, 2013).

De forma diferente da época medieval, no mundo moderno e contemporâneo, o fenómeno assume particular relevo. Nas sociedades/organizações contemporâneas emergem duas outras conceções: o poder como fenómeno simples, capacidade de agir e uma conceção mais complexa que envolve essa qualidade e o direito de agir. A disposição para a ação é mais implícita do que explícita. A sociedade contemporânea repercute esta dinâmica que trespassou os séculos e pode entender-se, num enquadramento social, como um conjunto de processos de aplicação de meios de poder nas instituições (Giddens, 1997; McDonald, 1999; Harden, 2014).

No entanto, o poder ainda se mantém como um dos mais proeminentes tabus da contemporaneidade. Não são só estereótipos e imperativos morais que pairam sobre este tópico. Do ponto de vista da lógica, os fenómenos de poder, porque são dinâmicos, derivam de formas de raciocínio contraditórias e muitas vezes inconciliáveis (Crozier, 1995; Moreira, 2010).

O paradigma da moralidade, embora não deixe de estar presente, vai perdendo terreno e preponderância para o da negociação. Para além da face obscura do fenómeno encarado como inadmissível e vergonhoso, existe outra em que é considerado legítimo (Khuwaja, Ahmed, Abid & Adeel, 2020).

2. BREVE ENSAIO SOBRE INFLUÊNCIA POLÍTICA NAS ORGANIZAÇÕES

Certos teóricos reforçam a ideia de que se houvesse igualdade absoluta, a política teria menor expressão. Como o mundo em geral é feito de desigualdades, é utópico e displicente não se dispensar ao domínio político a atenção que merece. Apesar do seu carácter coletivo, o fenómeno de poder possui uma natureza individual e refere-se à capacidade de um indivíduo realizar a sua vontade, mesmo contra a dos outros, que num plano mais político se dilui em coligações e em grupos de interesse. Contrariando um pouco a *teoria dos atores* de Crozier e Friedberg (Moreira, 2010), Foucault (Moreira, 2010) considera que o poder não se troca, mas vai ao seu encontro, uma vez mais, ao conceber que só existe em relação. No entanto, tal não implica que não se tenha em conta o seu carácter potencial, apenas não é tão decisivo. O conceito de poder transcende o de política. Os comportamentos políticos são manifestações de poder. Neste sentido, convocando alguns exemplos de pensadores intemporais, vemos que esta assunção não é nova. Para se ter uma ideia, Arendt argumentou que o poder está na natureza de toda a estrutura política, da mesma maneira que Parsons advogou que, à semelhança do dinheiro que impactava e fazia mover a economia, o poder alimentar-se-ia e vivificar-se-ia em meios políticos (Moreira, 2010).

A influência pode encaixar-se conceptualmente no poder potencial. Muitos investigadores teorizam que se A tem influência sobre B, este reage em função do que A imagina sem ser preciso ativá-lo e mesmo na ausência de uma relação de subordinação. A influência também pode eventualmente ser encarada como um poder exercido não intencionalmente e que se poderá ativar à revelia de quem o exerce. Enquanto a dominação, a autoridade e o mando são dos âmbitos formal e político, a hegemonia, a influência e a

legitimidade, embora também façam parte do processo político, pertencem a uma dimensão de cariz mais simbólico (Moreira, 2010; Wacquant, 2013).

O poder pode ser central na escolha estratégica. Desta forma, sem deixar de ser um atributo, é, sobretudo uma estratégia, um relacionamento de forças, um composto, sempre em variação e derivação de táticas, manobras e posicionamentos. Os atores sociais dispõem de um poder desigual para alterar ou manter sistemas de regras. Todo o tipo de ação coletiva se estrutura como sistema de poder. O poder desenvolve-se no interior de um campo estruturado de relações sociais (Burns & Flam, 2000; Foucault, 2000; Avelino & Rotmans, 2009; Ferreira & Raitz, 2010; Avelino & Rotmans, 2011).

De facto, o poder é a possibilidade de 'imposição da vontade'. Esta máxima inspiradora de grande parte das pesquisas consultadas tem sido alvo de alterações e já não é tão incontornável nas abordagens que lhe têm sido feitas (Clegg & Dunkerley, 1990; Clegg, 1997).

Deste modo, nos finais dos anos 60 emerge, com maior expressão, a literatura sobre o poder nas organizações, salientando-se contributos de psicólogos como Kahn, Tannenbaum ou French (Moreira, 2010). Na altura, parecia consensual a assunção do conceito como exercício da vontade, alicerçando-se no modelo mecânico de Dahl (Moreira, 2010; Baldwin, 2015; Lukes, 2015; Stinebrickner, 2015).

O modelo racional que predominava na época foi cedendo terreno aos modelos estratégicos. A teoria de gestão sempre se preocupou com a racionalidade em termos de controlo. Os pós-modernistas argumentam que essa combinação conduziu, muitas vezes, a um domínio totalitário (Feldman, 1997).

Foi a 'separação' entre a organização e a sociedade que incentivou os sociólogos a tentarem reconciliar posições, repensando o poder em termos de controlo. No entanto, esta dicotomia fica na dependência do estatuto ontológico de organização, de sociedade e de controlo. Ostentando um pendor institucional e debruçando-se com maior incidência sobre o poder estatal, a perspectiva de grande parte dos autores não se afasta da natureza política das organizações. Assente no fundamento segundo o qual todo o poder é obrigado a se institucionalizar e implica compromissos, esta abordagem tem como base o fator político. As relações desenvolvidas no seio das organizações são, nesta perspectiva, direta ou indiretamente, manifestas ou tácitas, relações políticas (Fuchs, 2003; Moreira, 2010; Santos & Claro, 2014).

Sob o ponto de vista de Rabot (1997), a organização, como entidade social abstrata, é, em última instância, coletiva. Este fator coletivo, patente, por exemplo, na política pelo federalismo ou na economia pelo mutualismo – não anula o peso do individual, pelo contrário, potencia-o – mas não nos podemos esquecer que "não há liberdade sem união" e mais, a unidade é intrínseca à ordem e não há ordem sem antagonismo.

O impacto do poder é dependente do tipo de sistema em que se insere. No entanto, muitas vezes, o poder escapa a um nível social de análise porque se articula em contextos específicos de ação. Não são só as análises sociais (com raízes psicológicas) e políticas que interessam destacar, o poder económico também é considerado uma das principais fontes estruturais podendo manifestar-se sob as formas de monopólio ou oligopólio, entre outras. Para descobrir as fontes do poder eficaz e produtivo tem que se atentar na posição ocupada pelos agentes de poder. Na sua generalidade, os sistemas sociais enfrentam a importante tarefa de distribuição de recursos sentidos como escassos. Apesar de economistas e cientistas políticos se debruçarem sobre a distribuição de recursos que ocorre nas organizações, é raro um estudo holístico e sistémico desta questão (Avelino & Rotmans, 2011).

Esta problemática assume uma posição um pouco instável na investigação social (*lato sensu*). Se, por um lado, muitos investigadores encaram o fenómeno como sendo de grande pertinência, por outro, uma boa parte dos agentes sociais está mais interessada em apresentar uma imagem de eficácia e produtividade do que em manifestar grande preocupação com estas questões, o que acaba por dificultar um estudo mais aprofundado desta temática. Alguns

estudos empíricos nesta área são incapazes de revelar as dinâmicas escondidas nas organizações, essenciais para a compreensão do poder. A investigação sobre as bases de poder revela-se fragmentada. Talvez por isso, vários autores tenham tentado elaborar sínteses teóricas. A abordagem que aparece com maior incidência na literatura consultada é a de French & Raven de 1959 (Moreira, 2010).

As fontes/bases de poder destacadas por French & Raven (Petit & Dubois, 2000) condicionam diferentes tipos de poder: poder de referência; de competência; de recompensa; de coerção e legítimo. Enquanto as duas primeiras fontes estão ligadas ao poder pessoal, as restantes têm que ver com o poder organizacional.

Mas, em última instância, como referiu Berle (Moreira, 2010), todo o poder acaba por ser, direta ou indiretamente, explícita ou implicitamente, com maior ou menor intensidade, reduzido à sua condição individual, o que lhe confere unicidade e um carácter mais idiossincrático. Afinal, as organizações são compostas por pessoas. No entanto, mesmo quando o poder é conseguido através da posição que se ocupa (poder legítimo) é inócuo, a menos que quem o detém decida exercê-lo.

O poder de referência implica uma identificação com a personalidade de quem o exerce. Aquele que advém de competência funciona de uma forma semelhante. Em grande parte da literatura consultada, há uma tendência para enfatizar o papel da personalidade no exercício do poder. Ao longo da história, de Moisés a Hitler, por exemplo, foi-se assistindo à emergência de grandes líderes a quem era imputada a capacidade de converter ou subjugar os outros aos seus propósitos (Moreira, 2010).

A propriedade sempre possibilitou o acesso à crença condicionada. Nos últimos anos do século XIX, era tão vincado o prestígio da propriedade que concedia poder ao seu detentor. Nos nossos dias, a vantagem do poder pessoal parece retomar preponderância, que aliás nunca perdeu, apenas a repartiu naquele período (Knights & McCabe, 1999; Magee & Smith, 2013).

O poder de competência ou dos especialistas (*expertise power*) como é, amiúde, mencionado, é um dos mais presentes desde a divisão técnica do trabalho, falando-se até de uma tecnocracia muito enraizada nas sociedades de matriz capitalista (Petit & Dubois, 2000).

Quanto ao poder de recompensa, para que se verifique, é necessário que *B* possa perceber, inequivocamente, que *A* pode recompensá-lo depois de constatar a correspondência do seu desempenho com o que lhe é exigido. Inversamente, em relação ao poder de coerção, *A* pode sancionar *B* pelo deficiente cumprimento destes pressupostos. Por seu turno, o poder legítimo tem que ver com o reconhecimento de um direito por parte de *B* que o leva a aceitar que *A* exerça uma ação sobre ele. Essa aceitação está condicionada pelos valores culturais, pela estrutura hierárquica da autoridade instituída ou por motivos de delegação, designação e eleição (Petit & Dubois, 2000; Baldwin, 2015; Lukes, 2015; Stinebrickner, 2015; Muiruri, 2023).

As fontes/bases de poder apresentadas por Hardy (1995) acrescentam a informação, a afiliação e os grupos de poder. Se os primeiros raciocínios se situam mais ao nível do poder pessoal (competência no primeiro caso e referência nos restantes), alguns estudiosos, embora não descurem este âmbito de análise, apresentando igualmente a persuasão (poder de referência), reforçam o aspeto institucional, bem patente na opção pela punição como oposição à recompensa e pelo poder formal (semelhante ao legítimo). No exercício da autoridade o poder é percecionado como um pressuposto formal. Os subordinados obedecem aos superiores porque dependem deles e acreditam que têm o direito de exercer poder em virtude da posição ocupada na hierarquia. Os procedimentos ditados pelos superiores são legítimos. Mais uma vez, a prerrogativa formal domina o âmago da diferenciação hierárquica de poder.

Uma das questões mais pertinentes do trabalho de Crozier (Moreira, 2010), que muito estudou esta temática, parece ser a da especialização técnica como fonte de poder, conforme foi salientado por Weber. Todavia, enquanto Weber (Moreira, 2010) perspetiva a especialização como base para a autoridade formal, Crozier (Moreira, 2010) considera-a como uma alternativa

à autoridade. À medida que aumenta o conhecimento do especialista, as zonas de incerteza podem ser reduzidas.

Na conceção estrutural atual, o poder está cada vez mais ligado à participação. Segundo o axioma da igualdade da 'pessoa humana', presente em Descartes (Moreira, 2010), que defende uma essência humana comum, ou em Rousseau (Moreira, 2010), que parte do 'princípio da igualdade absoluta entre os homens', verificamos que a gestão participativa resulta da autonomia dos atores sociais (Moreira, 2010).

Nas sociedades hodiernas, com a tendência crescente para os *jogos* de poder em detrimento da racionalidade imposta pela autoridade e pelos sistemas burocráticos, as organizações (numa perspetiva mais macro) enfrentam o desafio de (re)inventarem novas fontes/bases e ajustarem as já existentes, com o predomínio do poder pessoal (como motor das lideranças transformacionais, que se alavancam, frequentemente, na motivação intrínseca, na inteligência emocional e no empenhamento afetivo) como propiciador de maiores conquistas competitivas (Landells & Albrecht, 2019; Haider, Fatima & Pablos-Heredero, 2020; Pastana & Vasconcelos, 2022; Muiruri, 2023).

Recentemente, Haider, Fatima & Pablos-Heredero (2020) realizaram uma pesquisa longitudinal com o intuito de aferir de que forma as perceções sobre a política nas organizações potenciavam as intenções de rotatividade e as ações políticas dos funcionários e se refletiam na sua insegurança e na sua ansiedade. Os resultados das análises dos dados indicadores da regressão linear múltipla demonstraram que a ansiedade no trabalho interferia no binómio gerado pelo quadro mental que varia entre as perceções sobre política e as intenções de rotatividade. Esta investigação tributou-se como um importante contributo na literatura sobre gestão de pessoas, explicando os mecanismos de mediação moderados como fontes políticas que permitam reduzir a perturbação provocada pela indefinição de estatutos, poderes e autoridades, que podiam surgir com o intensificar de *jogos políticos*, de pendor mais informal, mas com génese em muito(s) abuso(s) de autoridade (Gyurák, Babelová, Stareček, Koltnerová & Cagánová, 2020; Muiruri, 2023).

A complementar esta(s) tendência(s), de acordo com um estudo levado a cabo por Chinelato, Tavares, Ferreira, & Valentini (2020) -, com colaboradores que percecionaram a existência de atitudes e comportamentos de política nas organizações (para além dos comportamentos de cidadania organizacional), e que pertenciam a organizações com climas de segurança psicológica menos positivos - verificou-se que esses indivíduos tinham menor probabilidade de se empenhar afetivamente. Existe alguma evidência de haver uma afetação negativa direta e relevante, provocada pelo efeito pernicioso das perceções da política organizacional, nos climas que anteriormente possuíam uma maior estabilidade. Esses resultados ofereceram *inputs* sobre os mecanismos pelos quais o contexto organizacional percebido podia influenciar o empenhamento dos trabalhadores e envolveram implicações de influência política (teóricas e práticas).

O principal objetivo de estudo dessa investigação foi aquilatar se os funcionários se sentiam envolvidos e comprometidos quando percecionavam ambientes políticos conturbados, constatando-se que a sua vontade de participação no negócio saía penalizada nesses momentos. Usando uma modelagem linear hierárquica de dados recolhidos de 1.244 funcionários em 64 empresas, Chinelato, Tavares, Ferreira, & Valentini (2020) concluíram que o clima de segurança psicológica no nível organizacional e a perceção da política organizacional predisseram e influenciaram, parcialmente, o comprometimento do colaborador.

A estabilidade emocional beneficia mais o empenhamento dos indivíduos quando eles presentem a existência de reduzidos indícios de atividade política abusiva nos microcosmos organizacionais e sentem, conseqüente, uma menor escalada irracional dos conflitos (Landells & Albrecht, 2019; Riaz, Batool & Saad, 2019; Chinelato, Tavares, Ferreira, & Valentini, 2020).

A questão conflitual pode advir de uma menor perceção de um sentimento de estabilidade emocional e ou de segurança, que se espelham em variáveis como o empenhamento

instrumental, o *turnover* ou absentismo. Colaboradores com maior ansiedade (ou intenção de abandonar a organização) podem ser mais inclinados a perceberem o contexto socioeconómico e tecnológico como sendo iminentemente político (Riaz, Batool & Saad, 2019; Haider, Fatima & Pablos-Heredero, 2020).

As teorias disposicionais focalizam o poder nas estruturas sociais e aplicam-se aos microcosmos organizacionais. O poder, individual ou coletivo, obedece sempre a uma lógica de subjetividade inalienável por parte de quem o possui e é, por isso, episódico. Para além desses fatores, numa relação de poder, mesmo com os conflitos que surgem, a sua ação transformadora é um elemento facilitador da eficácia organizacional. O poder não constitui uma unidade global, é uma prática social que assume formas heterogêneas, às vezes díspares entre si, porque é constituído historicamente e assenta nas articulações locais circunscritas a determinadas áreas de ação política e de gestão de conflitos. Significativa parte das pesquisas caracteriza a política nas organizações (*politics*) como um fenómeno adverso, negativo e polémico, impondo-se a exploração de variáveis comportamentais como o empenho, a segurança e a justiça, o clima ou a (in)satisfação, em articulação com certos fatores políticos (estatuto, influência e autoridade), com o propósito de se tentar reduzir a intensidade conflitual disfuncional (Moreira, 2010; Santos & Claro, 2014; Landells & Albrecht, 2019; Riaz, Batool & Saad, 2019; Muiruri, 2023).

Determinados investigadores defendem que a relação entre a posição do agente e o poder que possui é muito mais contingente. Clegg & Dunkerley (1990) vão mais além e fazem uma ligação entre os interesses e as estratégias utilizadas pelos diferentes atores para levarem a cabo a sua prossecução. Neste caso, a assunção do poder como um meio por parte de autores como Luhmann e Habermas ou Giddens parece legítima (Moreira, 2010). O poder não se exprime só pela posição hierárquica, mas também pela ideologia. Desta forma, a organização regulamenta o desenvolvimento das relações de poder limitando os “trunfos” dos indivíduos. A organização confere autoridade legitimada a uns em relação a outros. A uns colaboradores recompensa e a outros sanciona (Fuchs, 2003; Moreira, 2010).

Por outras palavras, a noção de autoridade mais atual poderá, em muitos casos, aproximar-se de um modelo negociado em que o poder posicional é estipulado através de várias condições propostas pela hierarquia e contrapropostas pelos agentes organizacionais. Já não é tanto o arquétipo puramente formal que impera. O fundamento estratégico também se faz sentir (Katz, 1998; Muiruri, 2023).

A gestão da informação em rede é um recurso vital para se alcançar o poder (sobretudo informal). O que acontece é que quem controlar informação importante terá uma posição estratégica muito favorável, facto que motiva, em certos casos, um bloqueio muito forte por parte dos indivíduos com a intenção de evitarem fugas de informação (Sagie & Koslowsky, 2000; Burgh, & Yorshansky, 2008). No entanto, apesar de ter cada vez maior pertinência, a “visão horizontal” de Foucault não pode ser encarada como um absoluto radical e insofismável. O controlo exercido pelas sociedades como um todo de instituições políticas e religiosas caracteriza, parcialmente, os sistemas sociais que têm como base o estado e o seu monopólio institucionalizado, e os governos mais ou menos democráticos (Flynn, 2004; Ferreira-da-Silva et al., 2015; Muiruri, 2023).

3. CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E SUGESTÕES:

Os conceitos de interesse e conflito são vitais na metáfora política. Os interesses estão conotados com características afetivas e cognitivas: valores, expectativas e objetivos. Alguns autores concebem os interesses no âmbito organizacional a partir de áreas tão importantes como a função, a carreira e a vida profissional, em sentido lato. Ao nível interpessoal, as pessoas vão estreitando afinidades ou acentuando diferenças nos interesses manifestados (Gilens & Page, 2014).

Alguns autores propuseram teorias do comportamento político, baseadas na minimização dos conflitos de interesses. No entanto, os conflitos podem ser muito úteis para a análise social. Ora, os conflitos e os jogos políticos não são acontecimentos atípicos, fazem parte do quotidiano das sociedades organizacionais (Moreira, 2010; Goettlich, 2011; Russo, Rodrigues, Russo & Yu, 2018).

Os comportamentos políticos, por sua vez, funcionam numa lógica de jogos de poder. Os atores envolvidos são influenciadores procurando controlar as decisões e as ações. Cada indivíduo ou grupo tem um papel a desempenhar neste jogo político. O modelo político não percebe só o ator unitário enquanto entidade abstrata. São vários atores os jogadores, sempre com os interesses e motivações particulares presentes. Os jogos podem assumir diversas formas que vão desde a insubmissão pura às alianças (Burns & Flam, 2000; Canavarro, 2000; Pratto *et al.*, 2008; Goettlich, 2011; Russo, Rodrigues, Russo & Yu; Haider, Fatima & Pablos-Herederó, 2020).

A distinção entre o poder enquanto capacidade e o seu exercício dificulta, ainda mais, o entendimento desta temática. De acordo com a 'ontologia do realismo', um poder pode ser real sem ser exercido, podendo ser efetivado sem ser produzido um efeito empírico. Este fenómeno existe em dois níveis: como motivo (latente) e como comportamento (manifesto) (Hardy, 1995).

Em sintonia com o que se tem vindo a edificar, tendo como referência o modelo de estruturação de Giddens (1997), também se está em condições de afirmar que a estrutura forma e é formada pelo comportamento, o que equivale a dizer que as duas dinâmicas não só são inalienáveis como se intercetam. Para alguns autores, o poder é uma imposição que vai contra a resistência. O que está implícito no poder é a coerção. A dominação exige que se obedeça a uma ordem de determinado conteúdo. No entanto, o conceito de poder ultrapassa em larga escala o de domínio, ampliando-se numa base relacional assimétrica, dando espaço àqueles que, *a priori*, podem ser tidos como menos poderosos ou desprovidos de poder (sobretudo formal, o poder conferido pela autoridade) e que, em função do contexto de atuação, podem possuir 'vantagens' sobre os indivíduos com posições hierárquicas e estatutos superiores (Whitson, 2007; Moreira, 2010; Moreira, 2014).

Santos & Claro (2014) tentaram apresentar, através de um estudo bibliométrico, assente nos anais dos Encontros da ANPAD (Associação Nacional de Pós-Graduação e Pesquisa em Administração), entre 2008 e 2013, indicadores sobre a relevância de temáticas do poder e da política para a gestão. Resultou que estas duas temáticas têm sido analisadas nos microcosmos organizacionais com a flexibilidade e abrangência que a sua pluri, multi e interdisciplinaridade o exige. Segundo o mesmo artigo, as pesquisas sobre o poder ultrapassam a temática política (*politics*). Metodologicamente, a abordagem mais recorrente é a qualitativa e fenomenológica e assenta em técnicas mais exploratórias, cerca de 56%, secundadas pelos estudos de caso (20%). A dificuldade em se debater estas questões, complexas e muitas vezes polémicas, levou a uma prudência na sua exploração, convocando-se, maioritariamente, mais do que um autor (80% dos artigos foram elaborados com a participação de dois ou mais autores, enquanto 20% com apenas um investigador). Este levantamento foi dos mais impactantes e contribui para se poder melhor situar quanto à produção científica sobre esta matéria da política nas organizações que, todavia, ainda permanece fértil em múltiplas questões, variáveis e considerações por desbravar e aprofundar teórica e empiricamente, no contexto empresarial. Espera-se deste ensaio que se pautar, de modo singular, como mais um contributo no cumprimento desse desiderato.

Não apenas as relações formais, mas também informais, são determinantes para a transformar energias em sinergias e, conseqüentemente, grupos em equipas de trabalho, compaginar eficiência e eficácia, equilibrar competição e cooperação e aportar uma orientação que combine o alcance de resultados com a individualidade das pessoas. Gerir implica saber lidar com conflitos (não só os resolver como conseguir geri-los), gerir competências (*ver darwinismo organizacional*) e transformar informação em conhecimento, numa sociedade dita tecnológica e que funciona em rede(s) (Gyurák Babel'ová, Stareček, Koltnerová, & Cagáňová, 2020).

A interação com outras pessoas pode ser uma fonte de conflitos, *stress*, mas também pode atuar como apoio, num mundo globalizado, mais plano, e numa *sociedade do medo*, consumista, pós-moderna, assente numa modernidade débil e vazia, em que, por vezes, é mais importante parecer ter o poder do que realmente possuí-lo. Relacionamentos menos consistentes induzem baixa confiança, baixo suporte e baixo interesse em ouvir ou lidar com os problemas. Os relacionamentos informais corporizam e exponenciam uma extrapolação dos relacionamentos formais. No entanto, complementam-se. Não há poder político sem poder informal e não se concebe poder informal sem coabitar com a autoridade, fora da sua esfera e da sua jurisprudência. Além disso, foi constatado, neste ensaio, que as relações entre os colaboradores influenciam significativamente a coesão grupal e a coerência das equipas de trabalho (Gyurák Babelóvá, Stareček, Koltnerová, & Cagáňová, 2020)

Em síntese, não se pode escamotear que a ativação do poder de influência ou de atos políticos pode causar impacto negativo no controlo da organização e na gestão da informação. Investigadores aparentaram certas atividades políticas com uma atuação prejudicial e abusiva do poder na procura de privilégios ilícitos, transgredindo regras e interesses organizacionais. No entanto, com o paradigma negocial, nem sempre esse lado obscuro prevalece. Certos autores advogam que deve encorajar-se os indivíduos a trabalhar com respeito e distância necessária da autoridade formal para maior auto-realização, muitas vezes formando-se coalizações. Eticamente, o respeito pelas idiossincrasias, corporizadas em diferentes objetivos e opiniões, pode propiciar algum nível funcional de política dentro da organização. Os conflitos podem ser positivos e geridos de forma informal. Essa dinâmica inter-relacional pode ser encarada como política e ser legítima, retomando-se a ideia de Foucault de que o poder corporiza um desequilíbrio de forças, mas só se efetiva em relação e se vivifica em rede (Moreira, 2010; Khuwaja, Ahmed, Abid & Adeel, 2020; Wijewantha, Jusoh, Azam, & Sudasinghe, 2020).

Se em Portugal os estudos sobre poder nas organizações não são tão recorrentes como na esfera internacional, as investigações sobre a influência política em contexto empresarial são ainda mais escassas. Metodologicamente, como ensaio, este estudo apresentou, como principal robustez, a assunção de um pensamento organizacional de cariz ontológico, tendo pretendido contribuir, com toda a amplitude, para um debate futuro sustentado e prolífico sobre a política nas organizações, assumida como uma espécie de 'variável dependente' (tendo o poder informal e a negociação em rede como 'variáveis independentes'). Este tipo de ensaio, mais discursivo, filosófico e especulativo, intentou ser algo disruptivo, optando por não aprofundar, no que concerne aos conteúdos explorados, uma revisão mais sistemática da literatura, com quadros bibliométricos que espelhassem, com ainda maior latitude e alcance, uma incursão de pendor etimológico das palavras, em termos conotativos e denotativos, ao longo da linha cronológica, aplicando-se, mais diretamente, ao mundo organizacional (empiricamente materializável, por exemplo, em ulteriores pesquisas, através de uma investigação-ação). Estando estes imperativos, deliberadamente, fora do escopo e do espectro deste artigo, pode ser tributada a sua investigação em estudos futuros. Dessa forma poderiam alavancar-se novas abordagens associadas a esta área do poder *submerso* e *invisível* (associando-se à inteligência emocional, liderança transacional ou à negociação informal, entre outras), tão importante para a ontogénese organizacional.

4. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Avelino, F. & Rotmans, J. (2009). Power in Transition: An Interdisciplinary Framework to Study Power in Relation to Structural Change. *European Journal of Social Theory*, 12(4), pp. 543–569. DOI: 10.1177/1368431009349830.

Avelino, F. & Rotmans, J. (2011). A dynamic conceptualization of power for sustainability research. *Journal of Cleaner Production*, 19(8), pp. 796–804. DOI:10.1016/j.jclepro.2010.11.012.

Bacharach, S. & Lawler, E. (1998). Political Alignments in Organizations: Contextualization, Mobilization and Coordination. In R. Kramer & M. Neale (Eds.). *Power and Influence in Organizations*. Thousand Oaks: Sage.

Baldwin, D. (2015). Misinterpreting Dahl on power. *Journal of Political Power*, 08(2), pp. 209-227. DOI: 10.1080/2158379X.2015.1055950.

Benfari, R., Wilkinson, H. & Orth, C. (1995). The Effective Use of Power. In C. Hardy (Ed.). *Power and Politics in Organizations*. Aldershot: Dartmouth.

Burgh, G. & Yorshansky, M. (2008). Communities of Inquiry: Politics, power and group dynamics. *Educational Philosophy and Theory*, 43(5), pp. 436-452. DOI: 10.1111/j.1469-5812.2007.00389.x.

Burns, T. & Flam, H. (2000). *Sistemas de Regras sociais: Teoria e Aplicações*. Oeiras: Celta Editora.

Canavarro, J.M. (2000). *Teorias e Paradigmas Organizacionais*. Coimbra: Quarteto Editora.

Chinelato, R., Tavares, S., Ferreira, M. & Valentini, F. (2020). Perception of organizational politics, psychological safety climate, and work engagement: A cross-level analysis using hierarchical linear modeling. *Anales de Psicología*, pp. 36(2), 348-360.

Clegg, S. (1997). *Frameworks of Power*. (5th ed.). London: Sage.

Clegg, S. & Dunkerley, D. (1990). *Organization, Class and Control*. London: Routledge.

Crozier, M. (1995). The Problem of Power. In C. Hardy (Ed.). *Power and Politics in Organizations*. Aldershot: Dartmouth.

Feldman, S. (1997). The Revolt Against Cultural Authority: Power / Knowledge as an Assumption in Organization Theory. *Human Relations*, 50(8), pp. 937-955.

Ferreira-da-Silva, A.; Pereira, J. M.; Lopes, A.; Magalhães, C. & Moreira, R. (2015) Foucault's Perspective of Performance Appraisal in Public Administration. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(2), pp. 375-385. Doi:10.5901/mjss.2015.v6n2p375.

Ferreirinha, I. & Raitz, T. (2010). As relações de poder em Michel Foucault: reflexões teóricas. *RAP — Revista de Administração Pública*, 44(2), pp. 367-383. ISSN: 0034-7612.

Flynn, J. (2004). Communicative Power in Habermas's Theory of Democracy. *European Journal of Political Theory*, 3(4), pp. 433-454. DOI: 10.1177/1474885104045914.

Foucault, M. (2000). O Sujeito e o Poder. *Cadernos do Noroeste*, 13(1), pp. 349-370.

Fuchs, C. (2003). Some Implications of Pierre Bourdieu's Works for a Theory of Social Self-Organization. *European Journal of Social Theory*, 6(4), pp. 387-408. 1368-4310[200311]6:4;387-408;036940.

Garcia, S. & Melo, F. (2013). Poder e maquiavelismo nas organizações: estudo de caso de uma instituição pública federal de ensino. *Organizações em Contexto*, 9(18), pp. 103-142. DOI: <http://dx.doi.org/10.15603/1982-8756/roc.v9n18p103-142>.

Giddens, A. (1997). *Política, Sociología, y Teoría Social: Reflexiones sobre el Pensamiento Social Clásico y Contemporáneo*. Barcelona: Ediciones Paidós Ibérica.

Gilens, M. & Page, B. (2014). Testing Theories of American Politics: Elites, Interest Groups, and Average Citizens. *Perspectives on Politics*, 12(3), pp. 564-581. DOI: 10.1017/S1537592714001595.

Goettlich, A. (2011). Power and powerlessness: Alfred Schutz's theory of relevance and its possible impact on a sociological analysis of power. *Civitas*, 11(3), pp. 491-508. DOI: 10.15448/1984-7289.2011.3.10062.

Guttierrez, K. & Kleiner, B. (1995). Enhancing Personal Power in Organizations. *Agency Sales*, 25(3), pp. 52-57.

Gyurák Babel'ová, Z., Stareček, A., Koltnerová, K., & Cagáňová, D. (2020). Perceived Organizational Performance in Recruiting and Retaining Employees with Respect to Different Generational Groups of Employees and Sustainable Human Resource Management. *Sustainability*, pp. 12(2), 574.

Haider, S., Fatima, N., & Pablos-Heredero, C. (2020). A Three-Wave Longitudinal Study of Moderated Mediation between Perceptions of Politics and Employee Turnover Intentions: The Role of Job Anxiety and Political Skills. *Journal of Work and Organizational Psychology*, pp. 36(1), 1 - 14. <https://doi.org/10.5093/jwop2020a1>

Harden, B. (2014). Power and Representation in Global Governance. *Journal of Power, Politics & Governance*, 2(2), pp. 01-17. ISSN: 2372-4927 (Online).

Katz, S. (1998). A Newcomer Gains Power: An Analysis of the Role of Rhetorical Expertise. *The Journal of Business Communication*, 35(4), pp. 419-442.

Khuwaja, U., Ahmed, K., Abid, G., & Adeel, A. (2020). Leadership and employee attitudes: The mediating role of perception of organizational politics. *Cogent Business & Management*, 7(1), 1720066. <https://doi.org/10.1080/23311975.2020.1720066>

Knights, D. & McCabe, D. (1999). 'Are there no limits to Authority?': TQM and Organizational Power. *Organization Studies*, 20(2), pp. 197-224.

Landells, E. M., & Albrecht, S. L. (2019). Perceived organizational politics, engagement and stress: The mediating influence of meaningful work. *Frontiers in Psychology*, 10, 1612. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01612>

Lukes, S. (2015). Robert Dahl on power. *Journal of Political Power*, 08(2), pp. 261-271. DOI: 10.1080/2158379X.2015.1057988.

Magee, J & Smith, P. (2013). The Social Distance Theory of Power. *Personality and Social Psychology Review*, 17(2), pp. 158-1686. DOI: 10.1177/1088868312472732.

McDonald, F. (1999). The Importance of Power in Partnership Relationships. *Journal of General Management*, 25(1), pp. 43-59.

Moreira, R (2010). Poder e Gestão de Recursos Humanos em Portugal: Análise sobre a Importância da Negociação Inter e Intra-departamental. *Tese de Doutoramento* apresentada na UFP. <http://hdl.handle.net/10284/2268>.

Moreira, R. (2014). O poder dos "sem poder": subsídios sobre a relevância do poder informal nas organizações. *Revista Matria Digital*, 2, pp. 335-353. ISSN: 2183-1467.

Muiruri, Z. K. (2023). Organizational Politics and Employees Performance: A Theoretical Review. *Open Journal of Business and Management*, 11(4), pp. 1387-1401. DOI: <https://doi.org/10.4236/ojbm.2023.114076>

Pastana, S. & Vasconcelos, C. (2022). Poder e liderança na literatura organizacional. *Revista de Empreendedorismo e Gestão de Micro e Pequenas Empresas*, 7(01), 205-217.

Pratto, F.; Pearson, A.; Lee, C. & Saguy, T. (2008). Power Dynamics in an Experimental Game. *Soc Just Res*, 21, pp. 377-407. DOI 10.1007/s11211-008-0075-y

Petit, F. & Dubois, M. (2000). *Introdução à Psicossociologia das Organizações*. Lisboa: Instituto Piaget.

Rabot, J. M. (1997). Essai sur le Pouvoir et L'Organization. *Cadernos do Noroeste*, 10(2), pp. 7-33.

Riaz, A., Batool, S., & Saad, M. (2019). The missing link between high performance work practices and perceived organizational politics. *Revista de Administração de Empresas*, pp. 59(2), 82-94. <https://doi.org/10.1590/s0034-759020190202>

Russo, R., Rodrigues, F., Russo, R., & Yu, A. (2018). Comportamento político nas organizações: Mecanismos de intervenção. *Revista Eletrônica de Ciência Administrativa*, 17(3), 295-315.

Sagie, A. & Koslowsky, M. (2000). *Participation and Empowerment in Organizations*. London: Sage.

Santos, G., & Claro, J. (2014). Poder e Política nas Organizações, à Luz das Teorias Organizacionais: um estudo bibliométrico nos anais do EnAnpad. *Revista Eletrônica Gestão e Serviços*. 5(1), pp. 812-826.

Stinebrickner, B. (2015). Dahl and the essentials of Modern Political Analysis: politics, influence, power, and polyarchy. *Journal of Political Power*, 08(2), pp. 189-207. DOI: 10.1080/2158379X.2015.1054579.

Turner, J. (2015). Explaining the nature of power: A three-process theory. *European Journal of Social Psychology*, 35, pp. 1–22. DOI: 10.1002/ejsp.244.

Valle, M. & Perrewe, P. (2000). Do Politics Perceptions Relate to Political Behaviors? Tests of an Implicit Assumption and Expanded Model. *Human Relations*, 53(3), pp. 359-386.

Wacquant, L. (2013). Symbolic power and group-making: On Pierre Bourdieu's reframing of class. *Journal of Classical Sociology*, 0(0), pp. 1–18. DOI: 10.1177/1468795X12468737.

Whitson, R. (2007). Hidden struggles: spaces of power and resistance in informal work in urban Argentina. *Environment and Planning A*, 39, pp. 2916-2934. DOI:10.1068/a39394.

Wijewantha, P., Jusoh, M, Azam, S. & Sudasinghe, S. (2020) A Literature Review on Perceptions of Organizational Politics (POPs). *International Journal of Advanced Science and Technology* , pp. 29(4): 1795-1810.