

## UM OLHAR POSSÍVEL SOBRE O PODER NA EMPRESA

Programaticamente, desenvolveremos este tema num duplo andamento: num primeiro andamento, retomaremos de Crozier e Friedberg a perspectiva de como abordam a realidade do poder nas empresas. Num segundo momento, abordaremos a relação poder, discurso e social dentro da perspectiva do pensamento de Bourdieu e de Foucault.

A partir dos trabalhos de Crozier e Friedberg, desenvolve-se o estudo do poder com base nos indivíduos e grupos que interagem nas organizações, a partir da estruturação das suas estratégias e objectivos.

O modo como uma organização se estrutura e conduz o seu funcionamento desenvolve-se sempre como resposta à reivindicações, expectativas e valores primordiais veiculados pelos indivíduos ou grupos que as compõem. As organizações são universos políticos nos quais a acção, a técnica e a comunicação abrangem sempre uma dimensão estratégica.

Segundo estes autores, o poder, como meio da acção individual e grupal nas organizações, informa um processo interactivo que acaba por estruturar sistemas de acção bem definidos. Assim, o poder é um fenómeno adstrito a situações contingentes, por um lado, porque a acção individual e colectiva se inscreve num processo de racionalidade limitada e, por outro, porque as relações sociais e a interacção social, da qual o poder advém, se inserem em zonas de incerteza que condicionam as consequências dos jogos em que os actores organizacionais participam.

Decorrendo das contingências da imprevisibilidade do comportamento humano existe, na dinâmica das organizações, uma situação de incerteza. Com as normas e regras estabelecidas, as organizações burocráticas são capazes de controlar e orientar uma considerável parte da conduta humana.

Para além disso, as acções colectivas e individuais, que advêm da disputa pelo poder, encontram-se envolvidas por uma racionalidade limitada relativamente ao acesso à informação, à tecnologia e ao ambiente externo. Trata-se de uma situação de incerteza que requer a ingerência humana que se identifica com o poder do perito e com o poder hierárquico funcional.

Por um lado, o poder do perito advém das capacidades individuais para controlar uma determinada zona de incerteza que emerge da dinâmica da organização. Por outro, o poder hierárquico funcional está ligado ao poder formal de que alguns indivíduos dispõem, no seio da organização, para controlar o poder dos peritos, tentando ultrapassá-lo.

A organização é, para Crozier e Friedberg, a súpula de disputas e de relações de poder entre os actores que se inserem em racionalidades contingentes, divergentes e variadas. A acção colectiva dinamizada pelos actores organizacionais é corporizada por uma espécie de cooperação que tem por objectivo a prossecução de metas partilhadas e não a unicidade de objectivos decretados pela organização.

Podemos considerar dois factores principais que contribuem para a estabilidade organizacional: por um lado, as estratégias e, por outro, as relações de poder.

Na perspectiva da análise estratégica de Crozier e Friedberg dentro da organização, os indivíduos não admitem ser tratados como entidades passivas relativamente aos meios usados para o alcance das metas da organização.

Todos os actores organizacionais são detentores de uma liberdade relativa resultante da sua margem de manobra na prossecução das suas estratégias e propósitos. A este respeito, Friedberg diz-nos que a estratégia dos actores na organização é sempre racional, mas nunca é de uma racionalidade absoluta. Trata-se de uma racionalidade limitada que se insere nas contingências do funcionamento das organizações.

Os actores, detentores de uma margem de liberdade relativa, dirigem os seus jogos de poder em função, tanto dos constrangimentos impostos pela organização, como dos seus próprios objectivos.

Para Friedberg, permanece sempre uma zona de incerteza que emerge do comportamento humano não regulado pela organização, dado que a acção individual e colectiva em que os membros da organização se inscrevem só em parte é determinada pelas regras oficiais.

A partir da existência de uma liberdade relativa dos actores organizacionais e de uma zona de incerteza, a organização procura levar os indivíduos a jogar o jogo que a conduzem ao alcance dos seus objectivos.

Desta forma, surge uma acção colectiva que aponta para a concretização de objectivos comuns, embora tanto os grupos como a organização adoptem orientações diferentes.

Qualquer indivíduo, para além de exercer o poder em relação ao funcionamento da organização, exerce-o também ao influenciar a conduta de outros indivíduos e grupos da organização. Este poder alicerça-se nas suas capacidades pessoais de relacionamento com os outros e nas orientações estratégicas estabelecidas para alcançar os objectivos concretos.

Por último, tanto a regulação da conduta dos indivíduos como as hierarquias da autoridade condicionam os actores organizacionais a participar em jogos e transacções que advêm tanto das metas da organização como das definições estratégicas divergentes. Os actores individuais e colectivos, alimentam disputas estratégicas visando orientar a instituição das regras do jogo que condicionam e estruturam as suas possibilidades de jogar o jogo do poder.

Determinadas pela função exercida por cada actor organizacional, as relações de poder podem ou não coincidir com a distribuição do poder que se insere na estrutura formal da organização. Assim, face a esses condicionamentos, surge uma espécie de poder gerado nas relações sociais de carácter informal. Contudo, uma vez que cada actor participa nas funções e trabalhos ditados pela organização, a socialização do poder cumpre-se no interior da estrutura formal da organização.

O poder é uma relação de negociação que compromete dois ou mais actores, não é um atributo pessoal. Sendo recíproca, a relação de poder é necessariamente desequilibrada.

O poder radica na margem de liberdade que cada sujeito detém, isto é, da maior ou menor possibilidade de limitar o horizonte dos outros actores. O poder dos indivíduos é função da dimensão da zona de incerteza que a sua própria conduta imprevisível lhe permite criar. O fundamento do poder reside na maior ou menor capacidade de o indivíduo, implicado na relação de poder, manter o seu comportamento imprevisível. Efectivamente, a estratégia dos indivíduos consiste em manter o seu comportamento o mais imprevisível possível.

Segundo Friedberg, «O poder é uma relação de força, onde um vai tirar vantagem do outro, mas na qual, um nunca está totalmente desarmado face ao outro». (1988:36)

O poder não é uma propriedade dos actores mas uma relação. Entendido como relação, só pode desenvolver-se se subsistir um processo de troca entre os actores, ainda que essa troca seja estruturalmente desequilibrada. O poder é indissociável dos processos de troca negociada que se estabelecem na relação que determinam que ele integre sempre um factor de reciprocidade.

Na medida em que os actores se servem de certos meios para atingirem as suas metas, o poder é uma *relação instrumental*. Não obstante, isso não determina que os seus resultados sejam invariavelmente propositados e conscientes.

O poder é, também, uma *relação não transitiva*, ou seja, ele é indissociável dos actores que se encontram inscritos numa relação específica. Trata-se de uma relação estritamente limitada à sua participação nessa acção. Assim, o poder não pode ser possuído porque não é um atributo. Ele encontra-se na desigualdade dos recursos que os actores conseguem retirar das estruturas pré-existentes do espaço de acção, para efectuar as suas negociações.

O poder é, ainda, uma relação simultaneamente *recíproca e desequilibrada*. Por um lado, é recíproca porque se encontra dependente de um processo de negociação e de troca e só assim, podem subsistir relações de poder. Por outro, é uma relação desequilibrada pois em qualquer relação de poder não há a possibilidade de dois actores usarem trunfos análogos numa relação de troca.

Os actores não acumulam o poder, ainda que ele exista nas estruturas, mas exercem-no, extraindo os recursos assimétricos que as estruturas de um contexto de acção colocam à sua disposição.

O exercício do poder alicerça-se na margem de liberdade que cada um dos actores usufrui nessa relação que é o poder. O poder individual ou colectivo caracteriza-se pela imprevisibilidade, isto, é, por uma *zona de incerteza*, que constringe a sua margem de manobra em relação às suas capacidade de controlar a conduta de outro actor. Assim, os actores que interagem numa relação de poder pretendem encontrar formas de manipulação da previsibilidade da sua conduta.

Para Friedberg «O poder de um indivíduo é assim, função da importância da zona de incerteza que ele for capaz de controlar face aos outros». (1988:36).

A zona de incerteza existente na actividade das organizações obriga os actores nas relações de poder a servirem-se de recursos com particularidades individuais, sociais, culturais e económicas e recursos que advêm de constrangimentos estruturais.

Nas relações de poder que estabelece com os outros, o conhecimento, o prestígio social e a competência de que cada um dos actores usufrui são de importância crucial. Integrado numa relação de poder, cada actor organizacional pode desenvolver as suas estratégias e objectivos bem como consolidar as possibilidades de influencia social em âmbitos diversos. Na medida em que codificam e descodificam as linguagens que caracterizam as realidades social, económica e cultural, os actores usam um recurso que os promove nas inúmeras relações de poder que nascem nas organizações.

No entender do autor, existem relações que se dinamizam paralelamente ao sistema hierárquico e se manifestam a partir de zonas de incerteza. As relações de poder não são só uma particularidade das estruturas formais da organização. Friedberg fala de quatro zonas de incerteza na organização, designadamente, o saber e o «saber-fazer», a relação com o ambiente, os fluxos de comunicação e informação nas organizações e a utilização da regra, ou seja, os elementos formais de uma organização.

A primeira das zonas de incerteza é o saber e o «saber-fazer», e é essencial para o bom funcionamento da organização. Esta zona de incerteza dá origem ao tipo de poder mais imediato e abrangente. A orientação para o êxito das actividades de uma empresa gera um conjunto de questões problemáticas imprevisíveis que exigem a mobilização de conhecimentos específicos.

A segunda zona de incerteza emerge das inúmeras interações estabelecidas entre a organização e o seu ambiente externo. O comportamento individual e grupal relativamente a outras organizações residentes no mesmo ambiente pode ser, para uma determinada organização, motivo de perturbação do seu funcionamento, isto é, constitui uma incerteza considerável que convém controlar.

O terceiro tipo de incerteza diz respeito aos fluxos de informação e comunicação. A comunicação nunca é um processo neutro. Os comportamentos, a este nível, são altamente estratégicos. Assim, a forma como são organizados os fluxos de informação e comunicação dá origem a inúmeras incertezas. Ao transmitir uma determinada informação a um responsável, um indivíduo dispõe de um poder considerável porque controla esta zona de incerteza. A informação surge não só das exigências operacionais para executar as tarefas, como também para possibilitar a interacção entre os subsistemas que compõem as organizações.

O quarto tipo de incerteza está ligado à utilização da regra e dos dados formais da organização. De acordo com as normas, o superior pode, em princípio, compelir o subordinado a fazer uma determinada tarefa. No entanto, os subordinados só executam o que as normas determinam, evitando penalizações abusivas por parte dos superiores. As normas visam suprimir ou limitar a zona de incerteza na organização.

Se, por um lado, os actores, visando atingir os seus objectivos concretos, desenvolvem uma acção alicerçada nas relações de poder, por outro, só são capazes de alcançar os seus fins a partir dos constrangimentos estruturais que tornam possível a obtenção das metas da organização. Constrangendo os actores individuais e um processo de negociação permanente, os objectivos da organização apontam para uma acção colectiva.

Para entender o fundamento do poder no funcionamento organizacional, é crucial determo-nos no conceito de *sistema de acção concreto*. Trata-se de um conjunto estruturado que abarca estratégias e objectivos diferenciados dos actores individuais e colectivos. Os actores, nas várias relações de poder, no processo de tomada de decisão e na execução de tarefas e funções interagem

a partir das suas capacidades próprias e estratégicas racionais, de forma a resolver questões de natureza colectiva.

Os jogos em que os actores participam são estruturados e regulados. Assim, o sistema de acção concreto implica, para a sua regulação, duas realidades distintas: o sistema de regulação das relações e o sistema de alianças entre os actores.

Enquanto construções sociais alicerçadas na acção colectiva, as organizações modernas traduzem as relações de poder e a regra. Sendo o produto contingente da acção colectiva, o fenómeno organizacional encontra-se atravessado por uma série de conflitos. Desta forma, as organizações são cenário de uma acção política e de uma ordem social regulamentada pelo poder e pela regra.

Quanto à participação, Friedberg afirma que «não há uma forma de participar mas várias. Conforme as situações, conforme os recursos de que dispõe e os constrangimentos que pesam sobre eles, os indivíduos comportam-se diferentemente nesta matéria. A «participação» não é um comportamento imutável, mas pelo contrário, é sempre provisória e sempre em mudança, sendo orientada pelo interesse individual no momento». (1988:87)

Para o autor, a verdadeira questão está em saber que tipo de condições conduzem a uma ou a outra forma de participação e quais são os resultados. Desta forma, afirma a existência de duas formas de participação, nomeadamente, a participação por assimilação e a participação crítica.

A *participação por assimilação* é aquela que as chefias consideram mais vantajosa, mas produz resultados muito pouco consistentes. De facto, quando estão em causa os seus próprios interesses, em que não têm uma palavra a dizer, os indivíduos não se predispõem a participar em algo. Este tipo de participação produz passividade e submissão.

Relativamente à participação crítica Friedberg afirma: «Vimos que o comportamento dos indivíduos ou grupos no que diz respeito à participação é sempre estratégico. Trata-se de uma conduta passível de revisão que depende da situação em que se encontram os indivíduos e os objectivos que visam na sua acção». (1988:92)

Sabendo de antemão os riscos em que incorrem e sabendo que podem alcançar os seus objectivos, os indivíduos e os grupos acabam por se empenhar mais na participação.

Contudo, a participação é um *cálculo racional* e não um *acto de gratidão*. Não é pelo facto de os indivíduos se preocuparem pelos resultados da sua empresa que se empenharão mais. Só através da confirmação de que existem compensações apreciáveis é que a empresa garante a participação dos seus membros.

Friedberg salienta que «a participação não é um presente que se dá àqueles a quem se pede que participem, ou antes que é um presente envenenado na medida em que a participação compromete o que a aceitam na solução encontrada em comum». (1988:349).

Depois desta breve análise, vamos agora focalizar uma outra perspectiva de abordagem distinta daquela que acabamos de expor. Enquanto o paradigma da comunicação assenta no pressuposto de uma relação simétrica entre dois locutores, o paradigma sociológico parte de uma relação assimétrica entre dois sujeitos com determinado poder simbólico, que determina a aceitabilidade e a legitimidade do discurso. O poder simbólico é a posição ocupada e defendida por um sujeito numa determinada estrutura ou campo social.

O sujeito, na empresa, está sempre situado numa estrutura social e, portanto, condicionado por essa mesma estrutura, que lhe vai conferir maior ou menor poder. A estrutura social define-se por

relações de poder, relações entre sujeitos que ocupam diferentes posições determinadas pelo seu poder simbólico, seja ele cultural ou económico.

O discurso, enquanto interacção social, é uma relação cujo sentido é determinado pela mesma lógica. O discurso é serial, logo, atravessado pelas questões do poder. A enunciação é um acontecimento, e não um acto isolado, uma produção de sentido subjectivo, individual. Falamos sempre para um outro e com um outro.

A assimetria de que falávamos anteriormente reflecte-se, desde logo, na desproporção que existe entre dois sujeitos com um poder simbólico diferenciado. Este poder simbólico é relativo à posição ocupada e defendida por um sujeito numa determinada estrutura ou campo social. Por isso, as relações de comunicação na empresa não são meras relações de comunicação mas relações de força simbólica.

Define-se na empresa, de forma muito clara, onde e quando se pode falar, em que situações, entre que locutores e em que condições sociais.

Não adianta querer dizer se este querer dizer não é reconhecido pelo que diz; o que aqui se joga é a verdade pretendida por um e reconhecida pelo outro.

Anthony Giddens diz-nos: «A vida social só pode entender-se pelas múltiplas e recíprocas relações entre indivíduos, que se movimentam no espaço e no tempo, que conjugam a acção e o contexto e que diferenciam os contextos». (1999:279)

Não basta falar de contextos, há que acrescentar outras condições uma vez que não se trata apenas de uma situação concreta: espaço, tempo e enunciadores particulares. Trata-se de uma situação com determinadas condições de possibilidade/ legitimidade: enunciadores legítimos, língua legítima, situação legítima. A legitimidade é já um poder incorporado.

Bourdieu defende a existência de condições sociais para que haja discurso. Fala das condições de legitimidade a aceitabilidade. A legitimidade é perspectivada como um poder dissimulado, um poder negado por quem exerce a dominação, não sendo também conscientemente reconhecida por quem sofre o efeito dessa mesma dominação.

Pierre Bourdieu salienta: «Eu falo para me distinguir, me fazer respeitar e ser obedecido embora isso aconteça no interior de um campo de relações de força, que autoriza e censura o meu discurso». (1980:124)

Para que a palavra produza o seu efeito, ela terá de revestir-se de aceitabilidade social, função do capital simbólico. Por seu turno, este capital simbólico é sempre indissociável da posição do outro na estrutura social. Assim, fala quem pode e quem está em situação de se fazer aceitar. Neste contexto, valoriza-se mais a competência social do que a competência linguística.

Moisés Martins argumenta que «Não é, com efeito, suficiente reconhecer na linguagem uma função palavra-de-ordem, uma função institucional. A linguagem não tem uma força intrínseca. A palavra-de-ordem não é uma função coextensiva à linguagem. São umas tantas propriedades sociais no interior de um campo social que determinam a legitimidade de um discurso». (1997:15)

Mais importante do que as noções de gramaticalidade, é a noção de aceitabilidade perspectivada como linguagem socialmente aceitável. A aceitabilidade é o efeito de uma palavra legítima.

Diz-nos Bourdieu: «O que faz o poder das palavras, e das palavras de ordem, poder de manter a ordem ou de a subverter, é a crença na legitimidade das palavras e daquele que as pronuncia, crença cuja produção não é da competência das palavras». (1980:15)

Os sujeitos, no processo de interacção dentro da empresa, interagem de acordo com aquilo que lhes é possível e não de acordo com aquilo que gostariam de fazer. O que está em jogo são as assimetrias, dentro de um campo social, e condições específicas de legitimidade e aceitabilidade, que ditam a forma como a interacção se vai desenvolver.

A empresa através da comunicação aposta numa parafernália de instrumentos, de múltiplas técnicas, de dispositivos para que os assalariados opinem sobre a vida da empresa, para fazer falar dela, para conseguir que se fale dela, para escutar, registar e redistribuir o que dela se diz. Incita às divergências, acata e vigia o que dela se diz.

Na empresa a palavra da autoridade é credível e faz-se obedecer. A palavra procura promover a acção, visando uma performatividade. Os colaboradores, enquanto peças dessa engrenagem que é a empresa, estão naturalmente predispostos para acatar as ordens para proceder a acção.

Ao definir o discurso, Moisés Martins refere: «O discurso que é um tecido de relações de força simbólica, é uma estrutura estruturada e uma estrutura estruturante: além de instrumento de conhecimento e de comunicação, o discurso é instrumento de acção e de poder». (1997:67)

Também para Bourdieu, os fenómenos discursivos são factos sociais. Não há, com efeito, linguagem neutra. O discurso não é o meio puro do diálogo e da comunicação, onde se revele um sentido; no discurso joga-se o desejo e o poder.

Para Michel Foucault, o sentido do discurso é função de uma exterioridade. Podemos falar a este propósito de um policiamento externo. O discurso é uma prática que se insere numa regularidade, numa ordem, numa série, mas é também descontinuidade porque é acontecimento. Não há sentido prévio a descobrir porque o discurso acontece e irrompe na ordem. O poder não é extrínseco à linguagem.

O discurso é acontecimento. Assim, a análise do discurso visa, em última instância, procurar as regras anónimas que determinam a existência desses acontecimentos; as regularidades dessa dispersão dos acontecimentos.

Na noção de discurso em Foucault, este é perspectivado como uma prática; é o discurso na sua materialidade. Não é expressão mas prática de muitas coisas e também prática social. O discurso é relacionamento.

O discurso é uma prática que relaciona a língua com outra coisa. A esta prática, Foucault chama prática discursiva. Não é expressão através da qual o sujeito exprime uma ideia ou imagem, nem tão pouco é uma competência daquele que fala. É antes um conjunto de regras anónimas, históricas, sempre contextualizadas no espaço e no tempo, que determinaram numa certa época e num certo contexto sócio-económico, as condições da função enunciativa. Nesta óptica, o indivíduo na empresa não é perspectivado como sujeito individual portador de uma originalidade, mas é despedido da sua condição de verdadeiro autor em nome da regularidade, isto é, do policiamento externo protagonizado pela empresa. Assim, o discurso é relacionamento que determina as regras do seu próprio exercício ou da existência da enunciação.

Conjunto limitado de enunciados, que advem da mesma forma discursiva, o discurso constitui-se como um conjunto de signos, na medida em que estes sejam enunciados, para os quais se pode definir um conjunto de condições de existência. Não se trata de dizer o que o discurso quer dizer, trata-se de interrogar as condições de rarefação do próprio discurso. Não se trata da intencionalidade, trata-se do desejo e do poder.

Por outro lado, Foucault diz-nos: «Por mais que o discurso seja aparentemente pouca coisa, os interditos que o atingem revelam bem cedo, e muito depressa, a sua ligação com o desejo e com o poder. (...) o discurso (...) não é simplesmente aquilo que manifesta (ou oculta) o desejo; (...) o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas e os sistemas de dominação, mas aquilo pelo qual, e com o qual se luta, o poder do que nos queremos apoderar». (1997:10-11)

Foucault refere-se a sistemas de exclusão do discurso como formas de limitar o que pode ser dito e quem pode dizer. Essa limitação tanto pode ser efectuada interna como externamente ao discurso. Os sistemas de exclusão partem do princípio de que em toda a sociedade a produção do discurso é, ao mesmo tempo, controlada e organizada. Tal como a permuta de mensagens, a produção de discurso desenvolve-se no interior de complexos sistemas de restrição.

A palavra é dita e trocada, imbuída do social, no seio de sistemas de restrições. Existem sistemas de controlo da palavra, onde se limita o que pode ser dito. Aquilo que é dito não advém de uma multiplicidade de significações mas de condições específicas que limitam os sujeitos que falam. Estabelecem-se relações entre o estatuto daquele que fala, as instâncias institucionais donde fala e a posição do sujeito que fala.

Na empresa administra-se metodicamente as diversas maneiras de dizer e não dizer, como se distribuem aqueles que podem e aqueles que não podem falar delas, que tipo de discurso é autorizado ou que forma de discrição é exigida para uns e outros. Há um incitamento regulado, um escutar regulado, não há um, mas vários silêncios administrados na empresa, e eles fazem parte das estratégias que atravessam os discursos. Trata-se de aquietar, estimular, incitar a reproduzir a palavra instituída. Trata-se, acima de tudo, de reproduzir a palavra da instituição.

Nesta linha, Foucault afirma: «Numa sociedade como a nossa são bem conhecidos, é certo, os procedimentos de exclusão. O mais evidente, o mais familiar também, é interdito. Sabe-se bem que não se tem o direito de dizer tudo, que não podemos falar de tudo, que não podemos falar de tudo em qualquer circunstância, não é qualquer um, enfim, que pode falar de qualquer coisa». (1997:10)

Na perspectiva de Foucault, exerce a palavra quem a controla. Trata-se de determinar as condições de *rarefação* do discurso impondo regras que não permitem que toda a gente tenha acesso ao discurso. A produção do discurso desenvolve-se no seio de complexos mecanismos de limitação. Ela é, ao mesmo tempo, organizada e controlada.

Foucault diz-nos: «Rarefacção, dos sujeitos que falam; ninguém entrará na ordem do discurso, se não satisfizer certas exigências ou se não for, de início, qualificado para o fazer». (1997:28)

A qualificação do indivíduo na empresa não é uma competência técnica ou linguística mas advém de um conjunto de regras que impedem ou permitem o acesso do indivíduo ao discurso. Bourdieu diria que o que conta é, antes, a competência social, ou seja, o lugar que o indivíduo ocupa na estrutura social ou a posição ocupada e defendida.

De acordo com Gilles Deleuze «O que é o poder? A definição de Foucault parece muito simples, o poder é um relacionamento de forças, ou antes, todo o relacionamento de forças é um «relacionamento de poder»». (1998:99)

Para Foucault, as relações sociais são atravessadas pelas relações de poder, isto é, existem como relações de força, como relações assimétricas.

No encaço de Foucault: «O exercício do poder não é simplesmente uma relação entre «parceiros» individuais ou colectivos; é um modo de acção de alguns sobre os outros. O que quer dizer, certamente, que não há algo como o «poder» ou do «poder» que existira globalmente,

maciçamente ou em estado difuso, concentrado ou distribuído: só há poder exercido por «uns» sobre os «outros»; o poder só existe em acto, mesmo que, se inscreva num campo de possibilidades esparso que se apoia sobre estruturas permanentes». (2000:362)

No entender de Foucault, o poder é mais uma estratégia do que uma propriedade de uns sobre os outros. Essa estratégia apoia-se em manobras, em técnicas, em táticas, exercendo-se mais do que se possui. O poder não pertence à esfera da classe dominante mas resulta da forma como se desenvolvem os posicionamentos estratégicos. O exercício do poder traduz-se na orientação de condutas e na ordenação da sua probabilidade.

Nas empresas o imposto tende a não ser já a forma principal, mas apenas um dispositivo no meio de tantos outros que têm funções de incitamento, de reforço, de controlo, de vigilância, de crescimento e de organização das forças. É um poder destinado a produzir forças, a fazê-las crescer e a ordená-las mais do que direccionado a vedá-las, a submetê-las ou a destruí-las. É preciso, então, substituímos a imagem negativa de um poder que reprime, oculta, pela sua dimensão positiva, a de um poder que produz, induz, nos faz agir e aumentar a participação na empresa.

Queremos com isto dizer que o poder na empresa é sempre pensável em termos estratégicos, isto é, em termos de dispositivos e de técnicas, ao mesmo tempo subtis e eficazes.

Na perspectiva de Foucault, o poder não é uma propriedade de uma pessoa ou de um grupo, é antes uma estratégia que se joga com distintas táticas, é um fluxo e um refluxo de acções. Não sendo perspectivado como uma super-estrutura, o poder tudo profana, imiscuindo-se em todas as esferas da quotidiano, actuando através de mecanismos repressivos e manifestando-se ideologicamente como um discurso que dissimula a realidade.

É um poder que não assenta no direito, mas na técnica, A empresa não é administrada como se se tratasse de um estado de lei. Não está em causa a punição mas o controlo.

Em vez de admitirmos uma repressão, vamos antes partir de mecanismos positivos e produtores de saber, multiplicadores de discursos, indutores e geradores de poder, segui-los nas suas condições de aparecimento e de funcionamento e procurar ver como se distribuem relativamente a eles os factos de interdição ou de ocultação que lhes estão ligados.

A imagem negativa de um poder que reprime e que condiciona é então substituída pelo seu lado positivo: um poder que faz produzir, que incita, que anima e que aumenta a participação na empresa. Um poder que cria estruturas participativas, que convoca dentro da empresa um multiplicidade de saberes, espaço de criatividade e de divergência produzindo, ao mesmo tempo, discursos de mobilização para desenvolver não só a pertença mas o reconhecimento.

Moisés Martins afirma: «A luta pela participação tem, assim, um efeito paradoxal: sendo mais subjugados, sentimo-nos cada vez mais sujeitos, falamos cada vez mais de nós, participamos cada vez mais. Quanto maior a intimação à participação, menor a liberdade. O que acontece é a crescente improbabilidade de sermos os verdadeiros participantes da nossa própria vida: temos apenas a parte activa num jogo de máscaras». (2000:54)

Na sequência do que nos diz Moisés Martins, neste mundo/palco em que nos conhecemos e reconhecemos uns aos outros, mediante papéis que representamos, sentimo-nos paradoxalmente livres, participativos, *mais sujeitos* mesmo sabendo que as relações sociais existentes no interior de cada *campo* são definidas objectivamente independentemente da consciência humana, em que adquirimos um corpo de disposições que nos permitem agir de acordo com as nossas possibilidades existentes: o que está em causa é a força conservadora no interior da ordem social. O controlo social enraizou-se. Tornamo-nos sujeitos da noção de alienação.

Ocorre-me concluir com uma citação de Blanchot: «Somos cada vez mais subjugados. Dessa sujeição, agora, que em vez de grosseira é delicada, extraímos a consequência gloriosa de sermos sujeitos e sujeitos livres, capazes de transformar em saberes os modos mais variados de um poder mentiroso, na medida em que devemos esquecer doravante a sua transcendência, substituindo a lei de origem divina pelas diversas regras e procedimentos razoáveis, que, quando nos tivermos cansado deles, nos hão-de parecer resultados de uma burocracia, sem dúvida humana, mas monstruosa». (s/d:46)

## Bibliografia

- Blanchot, Maurice, (s/d.), *Foucault Como o Imagino*, Relógio d'Água, Lisboa.
- Bourdieu, Pierre, (1980), *Questões de Sociologia*, Minuit, Paris.
- Bourdieu, Pierre, (1989) *O Poder Simbólico*, Difel.
- Crozier, Michel, (1963), *Le phénomène bureaucratique. Essai sur les tendances bureaucratiques des systèmes d'organisation modernes et sur leurs relations en France avec le système social et culturel*, Seuil, Paris.
- Deleuze, Gilles, (1998), *Foucault*, Edições Vega, Lisboa.
- Foucault, Michel, (1997), *A Ordem do Discurso*, Relógio d'Água, Lisboa.
- Foucault, Michel, (2000) «O Sujeito e o Poder», in *Sociedade e Cultura I*, Cadernos do Noroeste, Série Sociologia, volume 13 (1).
- Friedberg, Erhard, (1988), «L'analyse Sociologique des Organisations», in *Pour – La Revue du Groupe de Recherche pour L' Education et la Prospective*, n.º 28, Paris.
- Friedberg, Erhard, (1999), *O Poder e a Regra*, Instituto Piaget.
- Giddens, Anthony, (1999), «El Estructuralismo, el Pos-Estructuralismo y la Producción de la Cultura», *La Teoría Social Hoy*, Alianza Universidad, Madrid,
- Martins, Moisés, (1997), *A Significação e a sua Gênese Social*, Lição para Provas de Agregação, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho.
- Martins, Moisés, (1997), *Semiótica: Programa e Metodologia*, Relatório para Provas de Agregação, Instituto de Ciências Sociais, Universidade do Minho.
- Martins, Moisés, Neves, José, (2000), «As Lágrimas Amargas da Participação: Como «Pensar o Poder» a partir de Michel Foucault, in *Sociedade e Cultura II*, Cadernos do Noroeste, Série Sociologia, Vol. 13 (2),