

O FENÔMENO DO PODER E SUAS MANIFESTAÇÕES

Francisco das C. LIMA FILHO¹

Resumo: Em um momento em que a sociedade brasileira, de forma espontânea, sai às ruas para questionar e exigir não apenas a eficiência na prestação de serviços públicos, mas também e principalmente, a moralização do exercício do poder, o autor busca, neste texto, refletir sobre o tema “poder” assinalando, a partir da literatura atual, as suas diferentes manifestações e ressaltando, ao final, que o poder somente se legitima se for exercido em benefício da sociedade.

Palavras-chave: Estado, poder, política.

***Abstract:** In a moment where Brazilian society spontaneously goes to the streets to question and demand not only the efficiency in public services, but also and mainly, the moralization of the exercise of power, the author seeks, in this article, to reflect about the theme of “power” taking note of, starting from current literature, its different manifestations and emphasizing, at the end, that power only legitimates itself if exercised for the benefit of society.*

***Keywords:** State, power, politics.*

1. INTRODUÇÃO

O amor ao poder, ainda que seja um dos motivos humanos mais fortes, está distribuído mui desigualmente e é limitado por outros motivos como o amor à comodidade, o amor ao prazer e algumas vezes ao amor à aprovação (RUSSELL, 2010).

Como se sabe, o termo “*poder*”, que fomenta intermináveis discussões por sua incontornável vagueza, permanece algo indeterminado e, portanto, difícil se não impossível de ser precisamente definido.

¹ Desembargador do Trabalho do TRT da 24ª Região. Mestre e doutorando em Direito Social pela UCLM (Espanha).

Provém do radical latino *potestas*, por meio do italiano *podere*. Tem ao menos três acepções fundamentais:

- a) capacidade natural de agir;
- b) faculdade moral ou legal;
- c) autoridade de pessoas ou órgãos².

Tem-se entendido doutrinariamente que a *gênese* do poder se encontra na capacidade de alguém agir ou de estabelecer uma relação de domínio sobre outros, na produção de “efeitos desejados” ou ainda no controle das ações dos outros (SROUR).

Desse modo, aquele que se encontra provido de poder pode influenciar e conseguir o que quer de acordo com seus interesses.

De acordo com o pensamento de Luis Villoro³, poder, em uma linguagem cotidiana – independentemente do contexto no qual se use –, tem uma conotação vaga como força ou capacidade. Para esse autor, poderíamos dizer, em linguagem comum, que o poder é a capacidade de algo ou alguém produzir efeito em proveito próprio. Pode-se afirmar que uma pessoa tem poder no esporte, ou em qualquer manifestação física, quando tem a capacidade de causar a derrota do adversário.

Nessa perspectiva, podemos dizer que o poder em qualquer âmbito é a capacidade de realizar os próprios desejos de maneira eficaz. Vale dizer: de cumprir os fins a que se propõe.

Após a obra de Maquiavel (*O príncipe*), em que se demonstra que o poder é algo humano e não divino, não se pode deixar de reconhecê-lo como uma *faculdade maravilhosa*, o que tem despertado no homem, qualquer que seja a origem, classe ou posição social, a disposição – às vezes desmedida – de lutar para alcançá-lo. Para tanto, costuma lançar mão de todos os meios de que dispõe, às vezes os mais ilegítimos e antiéticos.

Não é por acaso que Maquiavel defendia que para se chegar ao poder os fins justificam os meios.

Na verdade, como averba a doutrina⁴, a partir da possibilidade de se lutar pelo poder, a ambição para alcançá-lo se tornou, na *psique humana*, um *Graal* que todos buscam⁵.

Tendo o presente trabalho como tema *o poder diretivo empresarial e suas principais balizas – os direitos fundamentais e a boa-fé* –, torna-se indispensável discorrer

² MESQUISTA DE BARROS, Cássio. *Poder empresarial: fundamentos, conteúdo e limites*. In: *Temas de direito do trabalho. IV Jornadas Luso-Hispano-Brasileiras de Direito do Trabalho*. Coimbra: Editora Coimbra, 1990, p. 305-309.

³ VILLORO, Luís. *El poder y el valor*. In: ALZAMORA, Manuel Menéndez (Editor). *Sobre o poder*. Madrid: tecnos, 2007, p. 17-30.

⁴ CHALITA, Gabriel. *O Poder*. São Paulo: Saraiva, 1998, p. 8.

⁵ Embora existam aqueles que podem rezear o poder ou se incomodam com ele, de uma ou de outra forma todos são por ele seduzidos. *A própria sedução é um dos principais recursos para se galgar o poder* (NOGUEIRA, Marco Aurélio. *Potência, limites e seduções do poder*. São Paulo: UNESP, 2007, p. 8-9).

previamente a respeito das várias facetas do poder para que se possa entender esse fenômeno ainda tão nebuloso, objeto de muitas discussões e dúvidas.

Somente após essa análise, mesmo perfunctória, é que se passará ao tema central proposto: Os direitos fundamentais e a boa-fé como limites do poder diretivo empresarial.

2. CONCEITO E SIGNIFICADO DO PODER

Lembra José Zafra Valverde⁶ que a palavra “*poder*” é vista: “De un modo entre tímido y nebuloso se la trata como un nombre místico tras el cual se presume la existencia de una profunda e intrincada realidad cuya entera y detallada comprensión resulta inaccesible”.

De acordo com o pensamento de Norberto Bobbio⁷, o poder foi definido tradicionalmente como “consistente nos meios para se obter alguma vantagem” (*HOBBE*S) ou, de modo análogo, como “o conjunto dos meios que permitem conseguir os efeitos desejados”.⁸

Sendo, assim, um desses meios de domínio sobre outros homens (além do domínio sobre a natureza), o poder pode ser definido ora como uma relação entre dois sujeitos, na qual um impõe ao outro a própria vontade, determinando-o seu, malgrado o comportamento: mas como o domínio sobre os homens não seja geralmente fim em si mesmo; antes, se trata de meio para obter “alguma vantagem”, ou mais exatamente, “os efeitos desejados”, de modo não distinto do domínio da natureza, a definição de poder como tipo de relação entre sujeitos deve ser integrada à idéia do poder como a posse dos meios (dos quais os dois principais são o domínio sobre os outros homens e o domínio sobre a natureza) que permitem obter, exatamente “alguma vantagem”, ou os “efeitos desejados”.

Para Boaventura de Sousa Santos⁹, em um sentido muito geral, o poder é qualquer relação social regulada por uma troca desigual. É uma relação social porque a sua persistência reside na capacidade que tem de reproduzir desigualdades, mais através da troca interna do que por determinação externa. As trocas podem abranger virtualmente todas as condições que determinam a ação e a vida, projetos, trajetórias pessoais e sociais, tais como bens, serviços, meios, recursos, símbolos, valores, identidades, capacidades, oportunidades, aptidões e interesses.

⁶ VALVERDE, José Zafra. *Poder y poderes*. Pamplona: Universidad de Navarra, 1975, p. 18.

⁷ BOBBIO, Norberto. *Teoria geral da política*. Org. Michelangelo Bovero. Trad. Daniela Baccaccia Versiani. Rio de Janeiro: Campos, 2000, p. 160-161.

⁸ RUSSELL, Bertand. *El poder: un nuevo análisis social*. Trad. Luís Echávarri. Barcelona: RBA Libros, 2010, p. 34.

⁹ SOUSA SANTOS, Boaventura de. *A crítica da razão indolente*. São Paulo: Cortez Editora, v. 1, 2000, p. 266.

Para o sociólogo lusitano¹⁰, nas relações de poder em nossas sociedades, que não acontecem de forma isoladas, mas em cadeias, em sequências ou em constelações, o que é mais característico é o fato de a desigualdade material estar profundamente entrelaçada com a desigualdade não material, sobretudo com a educação desigual, a desigualdade de capacidades representacionais/comunicativas e expressivas e ainda a desigualdade de oportunidades e de capacidades para organizar interesses e participar autonomamente em processos de tomada de decisões significativas.

Existem várias formas de poder do homem sobre o homem¹¹, sendo o poder político apenas uma delas.

De acordo com a tradição clássica, que remonta especificamente a *Aristóteles*, eram consideradas especialmente três formas de poder:

- a) o poder paterno;
- b) o poder despótico;
- c) o poder político.

Tendo em conta o pensamento de Bobbio, e levando-se em consideração os meios dos quais se serve o sujeito ativo da relação para condicionar o comportamento do sujeito passivo, podem-se distinguir três tipos de âmbito do conceito lato do poder:

a) o poder econômico, que é aquele que se vale da posse de certos bens necessários, ou assim considerados em uma situação de escassez, para induzir aqueles que não os possuem a ter uma determinada conduta, consistente principalmente na execução de determinado tipo de trabalho.

Por isso – lembra o pensador italiano¹² – que na posse dos bens de produção encontra-se uma grande fonte de poder por parte daqueles que os possuem, em relação àqueles que deles são desprovidos.

Sob essa ótica, o poder do chefe de uma organização produtiva seria derivado da possibilidade que possui ou da disponibilidade dos meios de produção

¹⁰ SOUSA SANTOS, Boaventura de. *Op. cit.*, p. 267.

¹¹ *Nas sociedades capitalistas existem seis formas de poder: a) o patriarcado, que seria a forma privilegiada de poder no espaço doméstico, embora não seja este espaço ou lugar necessariamente mais importante, pois isso depende do grau de evolução da sociedade e do período em que essa sociedade vive; b) a exploração, na forma em que Marx a definiu, ou seja, é uma forma de poder privilegiada que se exerce no espaço da produção; c) o fetichismo das mercadorias, que se concretiza no espaço do mercado; d) a diferenciação desigual, que é exercida no locus da comunidade e provavelmente seria a mais complexa e ambígua de todas, na medida em que opera mediante a criação da alteridade, da agregação de identidade e do exercício da diferença na base de critérios mais ou menos determinados, pois tem como fundamento essencial o dualismo da inclusão – daquilo que pertence – e da exclusão – daquilo que é estranho; e) a dominação, que é uma forma de poder privilegiada que encontra seu espaço de exercício na cidadania. Essa seria a única forma de poder que tanto a teoria política liberal como a teoria marxista clássica consideram poder político, vale dizer: gerado no sistema político e centrado no Estado; f) a troca desigual, que também se constela com o patriarcado de múltiplas formas entrecruzadas. A interação entre a troca desigual e o patriarcado parece ser comandada por dois grandes mecanismos cujo desenvolvimento pode ser convergente ou divergente* (SOUSA SANTOS, Boaventura de. *Op. cit.*, p. 284-290).

¹² BOBBIO, Norberto. *Op. cit.*, p. 162-163.

que obtém com a venda da força de trabalho em troca de um salário, sendo isso, para alguns, o fundamento e a justificação do poder diretivo empresarial.

Nesse passo, qualquer pessoa que tenha abundância de bens é capaz de condicionar o comportamento de quem se encontra em condições de penúria ou hipossuficiência, através da promessa e da atribuição de compensações.

b) o poder ideológico, que se encontra fundado na influência que as idéias formuladas de um determinado modo, emitidas em dadas circunstâncias por uma pessoa investida de autoridade, difundidas através de certos procedimentos, têm sobre a conduta dos consorciados, nascendo desse tipo de condicionamento social em cada grupo organizado daqueles que têm o saber, sejam eles sacerdotes das sociedades arcaicas, intelectuais ou cientistas das sociedades evoluídas.

Através deles, e dos valores e ideais que difundem, ou dos conhecimentos que eles emanam, cumpre-se o processo de socialização necessário à coesão e à integração do grupo que, por não dispor dessas idéias, valores e conhecimentos, é dominado por aqueles que têm esses bens imateriais.

c) o poder político, que tem fundamento na posse dos instrumentos por meio dos quais se exerce a força, sendo, assim, a verdadeira forma de poder coativo, inclusive sob a perspectiva da força física, na medida em que através dele se pode lançar mão de armas de todo tipo e grau.

Para Max Weber, citado por Luís Villoro¹³, o poder político é “a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra toda resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade”.

Nesse passo, pode-se dizer que há poder quando podemos obrigar a resistência a ser vencida para impor nossa vontade, não importando o fundamento dessa probabilidade.

Na verdade, por definição, se falamos de poder político, estamos nos referindo a uma distinção entre grupos de pessoas que têm a faculdade de impor sua vontade e outro grupo de pessoas que carecem dessa faculdade, o que inclusive, frente a esta imposição da vontade, não pode prevalecer sua resistência frente a ela¹⁴.

Todavia, e como mais uma vez adverte Bobbio¹⁵, todas essas formas de poder instituem e mantêm uma sociedade assimétrica, que se faz dividida entre pobres e ricos, com base no primeiro, entre sábios e ignorantes; com base no segundo, entre fracos e fortes; e, finalmente, com base no terceiro, genericamente, entre superiores e inferiores.

¹³ VILLORO, Luís. *Op. cit.*, p. 20.

¹⁴ BOBBIO, Norberto. *Op. cit.*, p. 20.

¹⁵ BOBBIO, Norberto. *Idem.*, p. 20-21.

Na verdade, como afirma Reis (1978)¹⁶, citando Max Weber, o poder pode ser sinteticamente definido como a capacidade de impor a própria vontade numa relação social.

Poder significa, pois, a probabilidade de impor a própria vontade dentro de uma relação social, mesmo contra toda resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade.

Nesse passo, pode-se afirmar que o poder é, em parte, um fenômeno de força, de coação e coerção. Coação física, como no poder das armas; coação econômica, pela posse dos bens; coação por pressão social ideológica, pelo conhecimento, pelas idéias e valores; coação por pressão social difusa e coação psicológica, pela propaganda.

Não é difícil constatar, portanto, que o poder tem na coação um elemento indispensável, especialmente quanto a seus efeitos psicológicos sobre os dominados¹⁷.

De acordo com Luiz Alberto Bahia, fundado em Maurice Duverger, citado por Gabriel Chalita¹⁸, a pressão social difusa e a propaganda estão nas fronteiras dos elementos materiais do fenômeno do poder e das crenças, na medida em que o poder tem base tanto na força como na crença.

A distinção entre os principais tipos de poder social – lembra Bobbio¹⁹ – pode também ser encontrada, embora expressa de diferentes maneiras, na maioria das teorias sociais contemporâneas, nas quais o sistema social em seu todo aparece direta ou indiretamente articulado em três subsistemas principais: a organização do consenso, a organização das forças produtivas e a organização da coação.

Para esse autor, também a teoria marxiana pode ser interpretada da seguinte forma: a base real, ou estrutura, compreende o sistema econômico; a superestrutura, que se cinde em dois momentos distintos, compreendendo o sistema ideológico e o sistema mais propriamente jurídico-político.

3. CARACTERÍSTICAS DO PODER

No fenômeno do poder podem ser observadas as seguintes características:

a) o poder é sempre um fenômeno social, porquanto não pode jamais ser explicado pela mera consideração de fatores individuais, não sendo concebido a não ser no entorno social. O poder não é um objeto natural, uma coisa. É sempre uma prática social²⁰.

¹⁶ REIS, Palhares Moreira. *O poder político e seus elementos*. Recife: Universidade Federal de Pernambuco, 1978, p. 47.

¹⁷ CHALITA, Gabriel. *Op. cit.*, p. 12.

¹⁸ BOBBIO, Norberto. *Op. cit.*, p. 12-13.

¹⁹ BOBBIO, Norberto. *Op. cit.*, p. 163.

²⁰ MACHADO, R. *Por uma arqueologia do poder*. In: MACHADO, R. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979, p. X.

O poder é uma relação entre os homens. Por conseguinte, impossível se refletir sobre ele a não ser sob o signo da alteridade. Dizer que alguém exerce poder sobre si mesmo é uma mera frase de efeito, uma vez que o poder é exercido, no mínimo, por um homem sobre outro homem. Isso significa que alguém comanda e outro alguém obedece²¹.

b) o poder é sempre bilateral, pois seu surgimento – sempre e inexoravelmente – se dá na relação entre vontades, na qual uma há de prevalecer. Vale dizer: o poder é sempre uma correlação entre duas ou mais vontades. Conseqüentemente, para sua existência, necessita de vontades submetidas; não é uma coisa, mas uma relação, não existindo senão na medida em que há dominação e influência.

Assim, como adverte com acerto a doutrina²²: “Não tem qualquer sentido afirmar que um Estado tem poder, ou que um partido tem poder, ou que um grupo de interesse tem poder, se os instrumentos à sua disposição não lhe derem a capacidade de influenciar o comportamento de outro Estado, ou outros detentores de interesses opostos”.

Para que o poder exista, é necessário que alguém queira algo que se encontra sob o domínio de outrem, existindo, assim, uma relação de dependência de indivíduos ou grupos em relação a outros, sendo este, para alguns, o aspecto ou a característica mais importante do poder.

De fato, sendo o poder, em última análise, a capacidade de ter nas mãos os meios de se impor e dominar, transformando a realidade, sempre será algo bilateral, pois deve existir inexoravelmente, no seu exercício, uma relação entre vontades onde uma deve prevalecer.

Por essa razão, “é exercido tendo em vista um resultado desejado por quem detém o poder”, que “se traduz por uma mudança das atitudes de quem se encontra subsumido ao poder. Deter poder significa ter a possibilidade de ser obedecido, gerando com isso também a detenção da faculdade de permitir”.²³

Desse modo, o primeiro fator que sobressai como determinante do poder é a força, que, apesar de respaldá-lo, é multifacetada, podendo apresentar-se como força econômica que possui a mesma eficácia da força física, pois detém a possibilidade da represália, ou com outra faceta, que é o prestígio.

Ter o poder, pois, também tem o significado de ter influência, ou possibilidade de influenciar, que pode advir da própria força, seja ela econômica, religiosa ou política²⁴.

²¹ AGUIAR, Roberto A. R. de. *Direito, poder e opressão*. São Paulo: Alfa Omega, 1990, p. 50.

²² MOREIRA, Adriano. *Ciência política*. Coimbra: Livraria Almedina, 1993, p. 110.

²³ AGUIAR, Roberto A. R. de. *Op. cit.*, p. 50.

²⁴ Na sua caracterização, o poder pode ser impulsionado pela força física representada pelos aparatos institucionalizados que fazem valer suas decisões ou pela legitimidade fundada no consenso, advinda da maior parte dos integrantes. O poder, enquanto coerção que produz efeitos, resulta da forma e da violência. Na perspectiva da legitimidade, o poder é aquela capacidade ou possibilidade de ação que se processa enquanto função dos valores e norma aceitáveis para a sociedade; conseqüentemente, o poder

Assim, e talvez por isso, o poder sempre fascine colocando o homem como senhor do seu destino e dos dominados, levando muitas vezes a abusos e a sentimentos de superioridade.

Por conseguinte, precisa de balizas.

No âmbito das organizações produtivas, o poder de direção empresarial, apesar de legitimado constitucionalmente, tem balizas, entre elas sobressaindo-se o respeito devido aos direitos fundamentais do trabalhador e as exigências da boa-fé nas relações laborais, matéria que deverá ser discutida em seu devido momento.

4. PODER E AUTORIDADE

Em termos gerais, o poder tem sido considerado como um conceito mais amplo que o de autoridade, entendida como um caso especial de poder.

Em geral a doutrina toma a definição de Max Weber como a probabilidade de tomar decisões que afetam a vida de outro(s) em que pese a resistência deste.

Na medida em que o poder se exerce por meio da força e da coerção, Weber distingue entre o mero exercício do poder e a relação de dominação.

Weber²⁵ diferencia dominação do poder – entendido como força (*Match*), que explica a possibilidade de impor a vontade a terceiros, inclusive quando estes ofereçam resistência – de dominação (*Herrschaft*).

A dominação não faz tanto referência à imposição da vontade de um sujeito sobre outros, se não ao fato de obter obediência por parte do sujeito que recebe uma orientação. Implica, portanto, que o sujeito subordinado atua voluntariamente, respondendo de maneira obediente por razões de disciplina, de crença ou de mero hábito.

Na dominação, tanto a ação positiva do dominante como a aceitação constituem elementos que responderiam a uma razão justificadora, ou seja, toda dominação se fundamenta na legitimidade.

Existem três tipos de legitimidade: a dominação carismática, a tradicional e a racional ou legal.

A primeira se funda na posse de forças sobrenaturais ou sobre-humanas de caráter extraordinário – o que dá lugar ao carisma político, religioso ou cultural.

será ilegítimo quando violar os valores dominantes compartilhados e priorizados numa determinada organização política. De qualquer modo, o poder nas sociedades diversificadas ou complexas, dependendo de sua situação com relação aos “fatores efetivos e reais do poder”, pode abranger formas legítimas e ilegítimas (WOLKMER, Antonio Carlos. Ideologia, estado e poder. São Paulo: Revista dos Tribunais, 2000, p. 77). Nesse mesmo sentido, SCHERMERHORN, Richard A. El poder y la sociedad. Buenos Aires: Paidós, 1963, p. 55-56 e 62-64.

²⁵ ALZAMORA, Manuel Menéndez. *El poder. Las perspectivas contemporáneas. In: Sobre o poder. Madrid: tecnos, 2007, p. 141-243.*

A dominação tradicional remete à presença de uma ordem gravada ao longo da história e explica a obediência do vassalo e a devida à linhagem ou à classe.

Por último, a dominação legal racional, que provém da obediência à norma e ao Direito.

A autoridade tem o significado de aceitabilidade de decisões por parte dos comandados ou dirigidos em virtude de um conjunto de fundamentos que faz do detentor do poder alguém respeitado e aceito.

A autoridade pode ser estabelecida simplesmente por um processo normativo no caso das instituições que operam uma hierarquia rígida, podendo inclusive se impor pelo exemplo, quando um grupo ou uma pessoa se tornam paradigmas para outros, na medida em que representam o nível ótimo das aspirações morais, religiosas, ideológicas ou econômicas dos que devem segui-las²⁶.

Isso não implica, todavia, que a autoridade renuncie de forma completa ao exercício da força e da violência, se não que, como Weber assinalou, é exercida com uma sustentação legítima - e nesta medida se minimiza a necessidade de manter os meios de coerção em alerta constante.

Nessa perspectiva, apenas quando um sistema de autoridade se desmorona, ou um indivíduo perde a autoridade, deve-se recorrer ao poder para assegurar sua conformidade.

Desse modo, pode-se constatar que nem sempre a autoridade caminha de mãos dadas com o poder, e isso pode ser uma das causas de sua queda, pois um poder sem autoridade se esvazia, podendo perder a eficácia por maior que seja a força física de que disponha.

Por essa razão, o poder em regra procura se tornar autoridade, lançando mão de todos os recursos reais e ideológicos de que possa dispor quer para legitimar-se quer para manter-se.

De fato, na medida em que é legítima toda autoridade se sustenta nas normas. Consequentemente, a autoridade se distingue do poder coercitivo e da liderança baseada na capacidade de influir na persuasão pela legitimidade. Por isso, a relação de autoridade é uma relação de ordens e obediência na qual a autoridade tem o direito de mandar e ordenar, e os outros, a obrigação de obedecer.

De acordo com Gomes Canotilho²⁷ a legitimidade, enquanto conceituação tradicional de um poder ou de uma organização política, pode tanto simbolizar a legitimidade do título quanto a legitimidade intrínseca. A primeira se dá quando as pessoas ou órgãos do poder (soberano, governo, parlamento) disponham de um “justo título” (sucessão, nomeação, eleição) baseado nos costumes e princípios comumente aceitos. Na segunda, está em questão “a natureza justa ou injusta” do

²⁶ AGUIAR, Roberto A. R. de. *Op. cit.*, p. 52.

²⁷ GOMES CANOTILHO, José Joaquim. *Direito constitucional*. Coimbra: Almedina, 1993, p. 111-112.

poder, não apenas ou nem sequer principalmente a respeito do título, mas quanto aos fins, aspirações ou valores perseguidos pelos poderes.

Essa definição da legitimidade como sustentação da dominação encontra-se fundada na teoria weberiana e é compartilhada por vários autores (*Bierstedt; Gerth y Mills; Wrong*).

Hannah Arendt²⁸ se contrapõe à tese de que o poder se sustenta na violência. Defende que a coação, sustentando o caráter instrumental da violência, termina gerando mais violência, multiplicando a força, jamais criando um verdadeiro espaço de poder. Para ela, onde há força física desaparece o poder, permanecendo apenas os meios de subjugar o outro.

É o poder que mantém a existência da esfera pública, o espaço potencial entre os homens que agem e falam. A própria palavra, como o seu equivalente grego, *dynamis*, e o latino, *potentia*, com seus vários derivados modernos, ou o alemão *Matcht* (que vem de *mügem* e *möglich*, e não de *machen*), indicam seu caráter de <<potencialidade>>. O poder é sempre, como diríamos hoje, um potencial poder, não uma entidade imutável, mensurável e confiável a força. Enquanto a força é a qualidade natural de um indivíduo isolado, o poder passa a existir entre os homens quando eles agem juntos, e desaparece no instante em que eles se dispersam. Devido a esta peculiaridade, que possui causa comum com todas as potencialidades que podem ser efetivadas, mas nunca inteiramente materializadas, o poder tem espantoso grau de independência de fatores materiais, sejam estes números ou meios.

Sustenta ainda:

O único fator material indispensável para a geração do poder é a convivência entre os homens. Estes só retêm poder quando vivem tão próximos uns aos outros que as potencialidades da ação estão presentes. Se o poder fosse algo mais que essa potencialidade da convivência, se pudesse ser possuído como a força ou exercido como a coação, ao invés de depender do acordo frágil e temporário de muitas vontades e intenções, a onipotência seria uma possibilidade humana concreta. Porque o poder, como a ação, é ilimitado; ao contrário da força, não encontra limitação física na natureza humana, na existência corpórea do homem. Sua

²⁸ ARENDT, Hannah. *A condição humana*. Trad. Roberto Raposo. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2008, p. 212-213.

única limitação é a existência de outras pessoas, limitação que não é acidental, pois o poder humano corresponde, ante de mais nada, à condição humana da pluralidade²⁹.

Assim, e de acordo com o pensamento de Arendt, onde existe força física o poder desaparece, permanecendo apenas os mecanismos de subjugar o outro. Vale dizer: violência.

O poder pressupõe uma ascendência, uma autoridade, ou seja, a racionalização em conformidade com referências normativas, estando condicionado ao agir em conjunto e à obtenção de consenso.

Sob essa perspectiva, somente metaforicamente se poderia cogitar do poder de *Um*, como atributo pessoal, descartado do grupo ao qual pertence.

O poder se exerce no espaço da *polis*, e por isso mesmo, mensurável e não se relaciona com as categorias de força ou o peso. Pressupõe, portanto, um espaço democrático de seu exercício, ou seja, legitimidade.

De seu turno, Niklas Luhmann³⁰ parte da idéia de sociedade como uma estrutura comunicacional que permite que os indivíduos entrem em contacto uns com os outros. Mas não é porque os indivíduos entrem em contato uns com os outros que a sociedade se forma, mas é o contrário.

Essa noção de sociedade, como uma estrutura comunicacional, também influencia na concepção do poder.

Nessa visão:

El poder no se ejerce a menos de que la relación de los participantes con sus alternativas evitables respectivas sea estructurada en forma diferente, de tal modo que la persona sujeta al poder tenga una preejercía mayor por evitar su alternativa que la que tendría el portador del poder, en nuestro ejemplo, la lucha física. Tampoco ocurre a menos de que esta relación entre el modo en que los participantes relacionan sus alternativas evitables pueda ser reconocida por los participantes. En resumen: el código del poder debe originar una relación entre relaciones. En este supuesto surge la posibilidad de unir condicionalmente la combinación de alternativa evitable con la combinación de otras alternativas evaluadas menos negativamente. Esta unión motiva la transferencia de selecciones de acciones desde el portador del poder a la persona sujeta al poder. Esta otorga poder al que pueda decidir se surge o no esta unión condicional de combinaciones de posibilidades. De

²⁹ ARENDT, Hannah. *Op. cit.*, p. 213-214.

³⁰ LUHMANN, Niklas. *Poder. Tradução de Luz Mónica Talbor. Barcelona: Anthropos, 2005, p. 32-33.*

este modo, el poder descansa en el hecho de que existen posibilidades cuya realización es evitada. La prevención de las sanciones (que son y siguen sendo posibles), es indispensable para el funcionamiento del poder.

Luhmann vê, então, em sua teoria da sociedade como uma estrutura comunicacional, dois sistemas que coexistem: o homem e a sociedade, embora aquele não possa prescindir desta, estaria fora dela.

Para ele, a sociedade não é um agrupamento de homens, mas um conjunto de ações com significados. Essas ações se apresentariam em uma multiplicidade de possibilidades, gerando a complexidade das relações humanas, uma contingência.

Nessa visão, o homem e a sociedade são reciprocamente ambiente:

O sistema social, enquanto sistema estruturado de ações relacionadas entre si através de sentidos, não inclui, mas exclui o homem concreto. O homem vive como um organismo comandado por um sistema psíquico (personalidade). As possibilidades estruturalmente permitidas para esse sistema psíquico-orgânico não são idênticas às da sociedade enquanto sistema social [...] a relação de sentido que une as ações no sistema da sociedade é diferente da relação também de sentido, mas organicamente fundamentada, das ações reais e possíveis de um homem. A identidade das ações que constituem ambos os sistemas não permite concluir que os próprios sistemas sejam idênticos, que possuam sua unidade na diferente seleção das possibilidades. Por isso o homem e a sociedade são reciprocamente ambiente. Cada um é para o outro demasiadamente complexo e contingente³¹.

Desse modo, não existe a ação certa, mas uma opção entre um leque, gerando uma inafastável angústia da eleição, residindo nisso o problema da sociedade, como lembra Aldacy Rachid Coutinho³².

De acordo com essa teoria – da sociedade como estrutura comunicacional –, a complexidade vem minimizada pelas expectativas em relação a si e aos outros, especialmente quando frustradas, o que acaba determinando a escolha da ação específica. A segurança das expectativas dos outros sobre as expectativas de um é mais importante na sociedade complexa³³.

³¹ LUHMANN, Niklas. *Sociologia do direito I. Tradução de Gustavo Bayer. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro. 1985, p. 169.*

³² COUTINHO, Aldacy Rachid. *Poder punitivo. São Paulo: LTr, 1999, p. 20-21.*

³³ LUHMANN, Niklas. *Op. cit., 1985, p. 21.*

Desse modo, para Luhmann a premissa inicial de uma situação de poder bem pode descansar nas atuações positivas por parte do portador do poder: por exemplo, em promessas de proteção, demonstrações de amor ou promessas de pagamento.

Mas o poder propriamente dito só aparece quando o que depende imediatamente da conduta da pessoa sujeita ao poder não é a continuação dessas atuações, se não sua suspensão.

Em síntese, na visão de Luhmann³⁴:

La estructura básica del poder como un medio de comunicación, es decir, como una combinación que se hace condicional a la inversa, por decirlo así (desafortunadamente no pude formularse de un modo más simple); es decir, una combinación de pares de alternativas que comparativamente son negativas e igualmente positivas, explica el hecho de que el poder parezca con posibilidad (potencial, oportunidad, disposición) y también como tal funciona.

Acertada, pois, a afirmação doutrinária³⁵ de que a concepção da sociedade como uma estrutura comunicacional e, portanto, o poder como o meio de se exercer essa comunicação inverte a ação de sociedade que vale para que os indivíduos possam entrar em contacto uns com os outros, mas não são eles que constituem sociedade, pois eles são constituídos por ela.

4.1 PODER E CONTRAPODER

Ao poder chamado impositivo, ou seja, aquele que impõe a vontade frente aos outros, há o contrapoder, ou *poder expositivo*.

De acordo com a doutrina espanhola³⁶, a diferença entre poder e contrapoder radica nos seguintes pontos:

Primeiro, um poder impositivo é necessariamente um poder que, por definição, ao tratar de impor sua vontade sobre os outros tem por obstáculos a ação ou a liberdade daqueles sobre os quais se impõe. Por definição, se se impõe algo, então se estar estabelecendo obstáculos, impedindo a vontade de outros ou, inclusive, a liberdade dos outros.

Um poder expositivo ou contrapoder, ao contrário, é aquele que expressa a capacidade de realizar a própria liberdade frente aos obstáculos do outro. Por conseguinte, o contrapoder ou poder expositivo, ainda que seja exercido fundamentalmente para liberar-se da imposição do poder alheio, tem também que acudir a necessidade de exercer por si mesmo o poder.

³⁴ LUHMANN (2005, p. 35-36).

³⁵ FERRAZ JUNIOR, *Tércio Sampaio. Estudos de filosofia do direito. São Paulo: Atlas, 2009, p. 33.*

³⁶ VILLORO, *Luis. Op. cit., p. 26-27.*

A segunda diferença entre o poder impositivo e o expositivo reside no fato de que aquele se faz fixo. Tem a tendência a converter-se em dominação, a ser exercido de forma permanente, mediante instituições, até converter-se em dominação.

O poder impositivo tem de criar instituições políticas, sociais e jurídicas que garantam a sua estabilidade e uma estrutura institucional de poder, ou seja, tende esse poder a institucionalizar-se através de uma estrutura de dominação.

Uma terceira diferença entre essas espécies de poder encontra-se no fato de o poder impositivo tender necessariamente à exclusão de uma parte da sociedade mediante a dominação com a exclusão de certos bens, o que não ocorre no poder expositivo, porque submeter-se a esta exclusão é submeter-se a um poder impositivo. Por conseguinte, por definição, tende a ir contra a exclusão.

4.2 MACROPODER E MICROPODER

De acordo com a doutrina brasileira³⁷, pode-se dividir o poder em macropoder e micropoder.

O macropoder seria caracterizado como aquele conjunto de faculdades de controle exercido por um órgão de dominação sobre a totalidade de indivíduos de um dado universo estatístico, sendo, assim, abrangente, podendo ser, em alguns casos, identificado com o Estado, e em outros, até com entidades transestatais.

A principal característica do macropoder é ser fonte de toda norma jurídica ou fonte material de normas jurídicas que surgirão formalmente por meio do Estado enquanto um poder demiurgo, intermediário.

Para se sustentar, o macropoder necessita de poderes menores, poderes subalternos que, em cada escaninho da realidade social, reproduzam seu discurso.

O micropoder exerce, assim, um papel de uma espécie de tentáculos do macropoder. Sua arma é a posição social ou profissional, seu móvel é o “bem do próximo”, sua operacionalidade se traduz por um conjunto de técnicas de dominação elaboradas a servirem aos objetivos do macropoder. É o que já denominou de “de um poder sem pompas”.³⁸

Qualquer que seja a visão que se possa ter do poder, ele necessita de uma estrutura organizativa na qual e por meio dele é exercido e reproduzido, como será a seguir.

5. O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Parece não haver dúvida de que a organização enquanto parte da estrutura social, embora ainda não se encontre totalmente desligada da propriedade, constitui um centro de poder³⁹.

³⁷ AGUILAR, Roberto A. de. *Op. cit.*, p. 75-77.

³⁸ AGUILAR, Roberto A. de. *Op. cit.*, p. 78.

³⁹ GALBRAITH, John Kenneth. *Anatomia do poder*. São Paulo: Pioneira, 1986, p. 186.

Existe sempre uma ligação do poder ao fenômeno da organização, na medida em que se acredita que para o exercício do poder há necessidade de uma estrutura organizativa, já tendo inclusive se sustentado que é a organização a última fonte de todo poder.

Acertada, pois, a assertiva doutrinária⁴⁰ no sentido de que o poder depende da organização principalmente, embora não totalmente⁴¹, na medida em que toda organização, qualquer que seja seu caráter e qualquer que seja seu propósito, implica certa distribuição do poder.

De fato, o poder se exercita em regra através de uma organização, ainda que informal. Daí porque acertada a afirmação de que a organização é, ela mesma, poder. Como a burocracia, que é uma de suas formas típicas, a organização também constitui um produto da evolução. Desenvolve-se com o desenvolvimento social, sofisticando-se, fortalecendo-se, e torna-se indispensável na medida em que as sociedades vão se desenvolvendo, diversificando-se e diferenciando-se⁴².

No caso do poder empresarial, por exemplo, é por meio da empresa, organização econômica produtiva de bens ou de serviços que repousa na liberdade de empresa constitucionalmente garantida⁴³, que o empresário põe em prática o poder diretivo, inclusive na vertente disciplinar.

Desse modo, faz-se necessário um breve recorrido sobre a visão de Michel Foucault acerca do poder, pois para ele o poder não pode ser visto como um processo global e centralizado de dominação que se exerceria em diversos setores da vida social, mas, antes, deve ser entendido como uma rede de dispositivos ou mecanismos que atravessam toda a sociedade e, portanto, as organizações, e da qual ninguém escapa, ou seja, não existem sociedades livres de relações de poder.

Os indivíduos são o resultado imediato dessas relações de poder e estão a ele submetidos em menor ou maior grau.

5.1 VISÃO DE MICHEL FOUCAULT

Podemos afirmar, com Rafael Alcadipani da Silveira⁴⁴, que o pensamento de Michel Foucault a respeito do fenômeno do poder está fundado em seis premissas.

A primeira, é de que para Foucault o poder não é algo que se possui ou se deixe escapar; antes, é exercido por todos sobre todos, a partir de inúmeros pontos em meio a relações assimétricas e móveis.

⁴⁰ RUSSELL, BERTRAND. *Op. cit.*, p. 147.

⁴¹ Nesse sentido lembra Bertrand Russell que o poder puramente psicológico, como o de Galileu e Plantão pode existir sem uma organização correspondente. RUSSELL, Bertrand. *Op. cit.*, p. 146.

⁴² NOGUEIRA, Marco Aurélio. *Op. cit.*, p. 69-70.

⁴³ Art. 38 da Constituição Espanhola, e 5º, inciso XIII da Constituição Brasileira.

⁴⁴ SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. *Michel Foucault: poder e análise das organizações*. Rio de Janeiro: Fundação Getúlio Vargas, 2008, p. 42-59.

O poder somente existe como relação, e essa relação ocorre por meio de ato, é uma prática social. Por isso, deve-se compreender as relações de poder como estratégias variáveis que induzem a estados de poder:

O poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia. Nunca está localizado aqui ou ali, nunca está nas mãos de alguns, nunca é apropriado como uma riqueza ou um bem. O poder funciona e se exerce em rede. Nas suas malhas os indivíduos não só circulam, mas estão sempre em posição de exercer o poder e de sofrer sua ação; nunca são o alvo inerte ou consentido do poder, são sempre centros de transmissão. Em outros termos, o poder não se aplica aos indivíduos como uma espécie, passa por eles. Não se trata de conceber o indivíduo como uma espécie de núcleo elementar, átomo primitivo, matéria múltipla e inerte que o poder golpearia e sobre o qual se aplicaria, submetendo os indivíduos ou estraçalhando-os. Efetivamente, aquilo que faz com que um corpo, gestos, discursos e desejos sejam identificados e construídos enquanto indivíduos é um dos primeiros efeitos do poder. Ou seja, o indivíduo não é o outro do poder: é um de seus primeiros efeitos. O indivíduo é um efeito do poder e simultaneamente, ou pelo próprio fato de ser um efeito, é seu centro de transmissão. Poder passa através do indivíduo que ele constitui⁴⁵.

Na segunda, as relações de poder são imanentes a todas as demais relações e que os efeitos imediatos das partilhas – assimetrias e desequilíbrios – produzidas, essas relações são, simultânea e reciprocamente, condições internas de diferenciações.

Para Foucault⁴⁶ não se deve analisar o fenômeno do poder no plano da intenção ou da decisão, mas onde sua intenção está completamente investida em práticas reais e efetivas, ou seja, em sua face externa, onde ele se relaciona direta e imediatamente com aquilo que podemos chamar provisoriamente de seu objeto, onde ele implanta e produz efeitos reais.

A terceira é no sentido de que o exercício do poder é o da ordem e do governo. Vale dizer: o poder é uma ação sobre a ação dos outros.

O poder designa, para Foucault, um jogo de estratégias, uma rede móvel ou conjunto de espaços e atos minúsculos, fragmentados, diversos, de linhas de força mutantes:

⁴⁵ FOUCAULT, Michel. *Op. cit.*, p. 183-184.

⁴⁶ FOUCAULT, Michel. *Idem.*, p. 183.

Una red que se anuda en el saber, la vigilancia, los gesto del cuerpo, las instituciones (el colegio, el hospital, la cárcel, la fábrica) e a norma social. Todos ellos reproducen estatus, privilegios, identidades, clasificaciones de unos individuos respecto a otros y los dispositivos – norma y punición – para su mantenimiento. En su concepción genérica, en definitiva, el poder no es sino un tipo particular de relaciones entre los individuos: el hecho de que unos hombres pueden de forma más o menos persuasiva, más o menos coercitiva, determinar la conducta de otros hombres, aunque, por supuesto, más allá de esta plasmación teórica más sumaria, los dispositivos relaciones del poder se encuentren siempre configurados en sistemas de relaciones e interrelaciones múltiples⁴⁷.

A quarta é de que as relações de poder não se encontram no plano de superestrutura proibitiva, mas possuem um papel diretamente produtor.

Desse modo, para a ideia de poder tem o significado como algo produtor.

O importante não é fazer uma espécie de dedução do poder que, partindo do centro, procuraria a periferia para ver até onde se prolonga para baixo, em que medida se reproduz, até chegar aos elementos moleculares da sociedade. Pelo contrário, deve-se fazer uma análise ascendente do poder partindo-se dos mecanismos infinitesimais que têm uma história, um caminho, técnicas e táticas e depois examinar como esses mecanismos de poder foram e ainda são investidos, colonizados, utilizados, subjugados, transformados, deslocados, desdobrados por mecanismos cada vez mais gerais e por formas de dominação geral, pois não é a dominação global que se pluraliza e repercute até embaixo, pois nas palavras do próprio Foucault⁴⁸ :

Creio que deva ser analisada a maneira como os fenômenos, as técnicas e os procedimentos de poder atuam nos níveis mais baixos; como estes procedimentos se deslocam, se expandem, se modificam; mas sobretudo como são investidos e anexados por fenômenos globais; como poderes mais gerais ou lucros econômicos podem inserir-se no jogo destas tecnologias de poder que são, ao mesmo tempo, relativamente autônomas e infinitesimais.

A quinta premissa, que na realidade decorre da quarta, é que para Foucault o poder não vem de cima para baixo; antes, é criado pelas diferentes relações de força e, assim, surge de todos os lados: de cima para baixo, de baixo para cima e lateralmente.

⁴⁷ ALZAMORA, Manuel Menéndes. *Op. cit.*, p. 219.

⁴⁸ FOUCAULT, Michel. *Op. cit.*, p. 184.

Delenze, citado por Rafael Alcadipani da Silveira⁴⁹, destaca que para Foucault o poder é uma relação de forças, ou seja, toda relação de força é uma relação de poder, e essa relação não pode ser definida pela violência, na medida em que afeta corpos, objetos e seres determinados cuja forma ela altera ou destrói, enquanto que as relações de poder têm como objeto outras relações. E isso ocorre porque o poder se exerce sobre ações possíveis. A relação da força sobre a força (poder) pode limitar, incitar, induzir, tornar fácil ou difícil, ampliar ou limitar, tornar mais ou menos provável.

A sexta e última premissa está assentada na ideia de anonimato do poder, pois as relações de poder não são conduzidas conjuntamente por pessoa ou grupo que usa e abusa do poder ao seu talante. Pelo contrário, essas relações ocorrem de forma diversa e múltipla, sem que haja comandante de sua racionalidade. Em outras palavras: as relações de poder passam tanto pelos dominados quanto pelos dominantes, porque traspassam todas as forças em relação.

Lembra ainda Foucault que o poder também não é manifestação de um consenso, na medida em que não se refere a renúncia da liberdade ou à transferência de direitos, como pensava Hobbes em o *Leviatã*.

O poder não se encontra localizado em nenhum ponto da estrutura social; antes, funciona como uma rede, um conjunto de mecanismos do qual ninguém escapa, ou seja, o poder não existe, o que existe são as relações práticas ou relações de poder, o que implica afirmar que o poder funciona como uma máquina social disseminada por todo o corpo e estrutura da sociedade⁵⁰.

Sintetizando suas ideias sobre o poder, Michel Foucault⁵¹ termina afirmando que para estudá-lo se deve fazê-lo de forma orientada para a dominação, os operadores materiais, as formas de sujeição, os usos e as conexões da sujeição pelos sistemas locais fora do modelo do *Leviatã*, fora do campo delimitado pela soberania jurídica e pela instituição estatal. É preciso, enfim, estudar o poder a partir das técnicas e táticas de dominação.

O poder está, segundo a visão de Michel Foucault, em todos os lugares. Por conseguinte, encontra-se nas estruturas da própria sociedade, nas instituições ou organizações sociais⁵².

Nesse quadro, importante para o objetivo do presente trabalho conhecer o pensamento desse autor, especialmente porque o poder empresarial é parte dos poderes que são exercidos no espaço das organizações.

⁴⁹ SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. *Op. cit.*, p. 57.

⁵⁰ SILVEIRA, Rafael Alcadipani da. *Op. cit.*, p. 58.

⁵¹ FOUCAULT, Michel. *Op. cit.*, p. 186.

⁵² *Analisando, e de certa forma criticando o pensamento de Foucault, Boaventura de Sousa Santos defende que na sociedade circulam vários poderes jurídicos não estatais que mostram melhor do que o poder jurídico estatal as interpenetrações sutis entre poder jurídico e poder disciplinar. Por outro lado, o poder jurídico estatal, longe de ser monolítico, é altamente heterogêneo e internamente diferenciado, sendo a sua plasticidade o sintoma e a medida de sua articulação com outras formas de poder que se disseminam na prática social e que a constituem. (Op. cit., p. 265).*

De fato, o poder empresarial que se exerce nas organizações, inclusive naquelas de natureza produtiva, que também integram a estrutura da sociedade e estão fora da estrutura do Estado, nada mais representa que uma parte do poder que é exercido nas estruturas sociais sem necessidade dos aparatos ou mediação estatal, inclusive na perspectiva do poder diretivo disciplinar, tipicamente privado.

Podemos, então, afirmar, em conclusão do presente item, e com apoio na doutrina espanhola⁵³, que para Michel Foucault o poder não pode ser localizado no aparato estatal, pois nada mudará na sociedade se não se transformarem os mecanismos de poder que funcionam fora dos aparatos do Estado, por debaixo deles, a seu lado, de uma maneira muito mais minuciosa, cotidianamente, portanto.

5.2 FORMAS DE PODER

O poder nunca é exercido numa forma pura e exclusiva, mas como uma formação de poderes, isto é, como uma constelação de diferentes formas de poder combinadas de maneiras específicas⁵⁴.

De acordo com French y Raven, o poder pode ser distinguido em função de sua origem em:

- a) poder coercitivo;
- b) poder de recompensa;
- c) poder de competência;
- d) poder de referência;
- e) poder de posição ou autoridade formal.

Vale lembrar, todavia, que essas formas de poder podem encontrar-se tanto nas relações sociais, no mundo laboral e também nas relações íntimas ou privadas.

Vejamos como cada uma delas se revela.

5.2.1 Poder coercitivo

O poder coercitivo se encontra assentado na percepção do destinatário sobre a capacidade do portador de poder para distribuir castigos.

É o poder que tem sua origem no medo e nas conseqüências que pode ter a não realização das demandas do agente do poder.

Essa forma de poder não pode ser confundida com a coação ou punição em si mesma. O poder de coação se manifesta pelo uso da força física ou moral ou ainda pela retirada de privilégios ou das liberdades.

Geralmente o poder coativo é exercido sob a forma de ameaças.

⁵³ ALZAMORA, Manuel Menéndes. *Op. cit.*, p. 185-186. Também Boaventura de Sousa Santos entende que as relações de poder não ocorrem isoladas, mas em cadeias, em seqüência ou em constelações. *Op. cit.*, p. 267.

⁵⁴ SOUSA SANTOS, Boaventura de. *Op. cit.*, p. 264-265.

Apreciando o fenômeno do poder como meio, Tércio Sampaio Ferraz Junior⁵⁵ lembra que essa concepção “nos obriga a distinguir poder de coação para fazer algo determinado e concreto, pois, na coação, as possibilidades de escolha do coagido são, no limite, reduzidas a zero. No limite, a coação significa antes uma substituição da ação de um pela ação do outro”

Para esse autor, a coação significa renúncia à possibilidade de regular a seletividade do outro, ainda que não de regular a sua ação concreta, pois o coator age pelo outro no seu ato e escolha: escolhe pelo outro.

Desse modo, o poder de coação não deve ser confundido com poder - meio. Quem coage alguém a fazer o que não quer não comunica poder, apenas força o outro a agir.

No âmbito das organizações empresariais, esse tipo de poder se manifesta sob a forma do assédio moral ou sexual, da ameaça de rompimento do contrato de trabalho ou de suspensão disciplinar ou de funções, por exemplo.

Caso a pessoa sobre quem o poder coativo é exercido não se curve perante as regras da organização ou de seus proprietários, administradores e chefias, normalmente é punida.

Na família, os sinais dessa forma de poder podem revelar-se por meio de agressões, como os castigos físicos, privação de relações íntimas, entre outras formas de punição.

Em síntese, uma pessoa possui poder coercivo se imaginar que poderá punir aquela outra sobre quem esse poder é exercido.

5.2.2 Poder de recompensa

Esse poder é aquele cuja base é a habilidade para oferecer objetos ou ações valiosas a outros sujeitos em recompensa pela realização das condutas demandadas.

Se algumas pessoas pensam que estão em condições de conceder favores a aquelas sobre quem o poder incide, então dispõem de um poder de recompensa.

Essas recompensas podem ser muito pessoais, como um sorriso, ou o reconhecimento oficial, por meio da atribuição de honorarias, cargos, funções, etc.

No âmbito empresarial, essas recompensas costumam manifestar-se, exemplificativamente, com a atribuição de prêmios (de assiduidade, de produtividade) ou por felicitações do superior hierárquico.

Nas relações privadas, podem revestir todas as formas que a imaginação daquele que exerce o poder pode colocar à disposição da pessoa sobre quem o poder é exercido.

O poder de recompensa não requer vigilância, estando a pessoa sobre quem ele se exerce motivada para cumprir aquilo que lhe foi pedido a fim de

⁵⁵ FERRAZ JUNIOR, Tércio Sampaio. *Estudos de filosofia do direito*. São Paulo: Atlas, 2009, p. 39.

obter a gratificação, ao passo que a coação gera submissão apenas quando a fonte de poder se encontra presente.

5.2.3 Poder de competência

O poder de competência tem origem no reconhecimento, por parte do destinatário, da superioridade em habilidades, destrezas, preparação, conhecimentos e experiência do agente de poder.

A pessoa sobre quem essa forma de poder é exercida se comporta de uma forma particular porque crê na importância da informação ou habilidade que possui o “*exper*” pensando que não pode obtê-la.

Algumas pessoas pensam que outra possui conhecimentos ou competências específicas que a fazem um especialista.

Ouvimos os peritos e seguimos os seus conselhos. Obedecemos ao médico que nos prescreve uma receita ainda que não conheçamos perfeitamente os efeitos e a composição do medicamento prescrito.

Muitas pessoas têm um poder de conhecimento no trabalho, pois possuem informações de importância capital, como certo pesquisador ou cientista que tem conhecimentos sobre certas descobertas a que somente ele tem acesso.

Entretanto, também não podemos esquecer que, outras pessoas dispõem de certos segredos ou conhecimentos que apesar de simples, as fazem exercer certo poder.

Um simples operador de computador que deixe a organização sem fornecer ao seu sucessor a senha para entrar no programa ou os documentos necessários à realização do trabalho, por exemplo, poderá bloquear o funcionamento da empresa durante vários dias ou semanas. Por conseguinte, tem um poder de conhecimento, de competência considerável.

5.2.4 Poder de referência

O poder referente tende a estar positivamente relacionado com diferenças no desempenho e não consegue incrementá-lo por cima de seus níveis médios ou aceitáveis.

O poder de referência ou o poder carismático existe em certas pessoas porque outras lhes reconhecem qualidades, carisma, querem parecer-se com elas, admiram-nas, em razão dessa identificação e admiração, obedecem-nas conferindo-lhes poder.

Essa influência pode igualmente ser suscitada por um grupo ao qual alguém se refere porque quer fazer parte dele. Imita, então, os comportamentos dos seus membros com uma finalidade de identificação.

Esse tipo de influência é por vezes utilizado pelos pais, a fim de induzir os filhos a ter certo comportamento, e muitas vezes pelas chefias nas organizações, como forma de estimular seus subordinados a agirem de determinadas maneiras.

Também existe um poder de referência invertido quando um sujeito adota atitudes contrárias, sobretudo para se distinguir de um grupo do qual diverge ou mesmo detesta. É o que ocorre, por exemplo, no caso do snobismo, quando o grupo ou a pessoa desprezada possui um poder de referência.

5.2.5 Poder de posição ou de autoridade formal

De acordo com Bowditch e Buono⁵⁶ existem dois tipos de líderes que exercem poder no âmbito das organizações.

O primeiro é o líder formalmente nomeado, que se refere àquele indivíduo que ocupa um papel organizacional específico, tal como executivo, gerente, supervisor e assim por diante e tem o poder de executar certas tarefas organizacionais formalmente autorizadas pelo grupo.

O segundo, o líder natural, recebe o poder dos demais membros da organização em virtude da sua capacidade de conseguir a realização da tarefa ou a manutenção da rede social do grupo. Apesar de não ter o papel do líder formal, é reconhecido como nessa condição pelo grupo e, por isso, tem poder concreto.

Como uma das formas de manifestação do poder, formal e informalmente, encontra-se o poder diretivo empresarial, baseado, como se verá a seguir, em dois fundamentos: na liberdade de empresa e no contrato de trabalho que o legitima, encontrando assento e legitimidade inclusive em nível constitucional.

Possui um poder formalmente legítimo aquele que a norma ou o estatuto autoriza a pedir (ou determinar) a outrem para agir de uma determinada maneira. É o caso do professor que manda ou ordena a seus alunos confeccionar determinado trabalho valendo nota para aprovação em certa matéria ou o de um gestor de uma organização empresarial que manda a sua assistente redigir e apresentar-lhe relatório sobre dada atividade da empresa.

Essa espécie de poder, além de formal, é legítima, pois fundada nos papéis sociais cuja autoridade é tradicionalmente aceita, mas também encontra fundamento formal na norma atinente a determinado ofício, como o poder do policial, do juiz, etc.

Esse poder se exerce, não raro, de forma hierarquizada, quando existem vários níveis hierárquicos (diretor-geral, chefe de divisão, departamento ou seção, diretor fabril, chefe de serviços, supervisor, operador, etc).

No âmbito das instituições públicas essa estrutura hierárquica se mostra mais visível, na medida em que a própria norma constitutiva do Estado (a Constituição) faz a distribuição de poderes e competências levando em conta o princípio da hierarquia.

⁵⁶ BOWDITCH, J. L.; BUONO, A. F. *Elementos do comportamento organizacional*. São Paulo: Pioneira, 2002.

Isso também ocorre, entretanto em muitas organizações não estatais, como, por exemplo, na igreja, na escola e na grande maioria das organizações empresariais, nas quais se exerce o poder de direção.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

No momento que o povo vai às ruas questionar e exigir não apenas a eficiência na prestação de serviços públicos, mas também e principalmente, a moralização do exercício do poder, pareceu-me oportuno tecer as considerações acima e de alguma forma contribuir para a discussão a respeito das diversas formas de poder e seu exercício.

A par de cobiçado ao ponto de ter se tornado quase um “Grau”, o poder somente se legitima se for exercido em benefício da sociedade, coisa que infelizmente alguns se esquecem como se constatado, entre outras, por recentes decisões como aquela da manutenção do mandado de um Deputado condenado por atos ilícitos no exercício do poder político que recebeu mandato do povo para exercê-lo no interesse da sociedade, mas mesmo comprado o desvio foi relegitimado pelos seus pares como se esse poder a eles pertencesse, o que, além de antidemocrático, constitui um verdadeiro desvirtuamento do objetivo do poder, em um inadmissível desrespeito a todos os valores morais que fundam uma sociedade que se pretende ética e democrática.

É isso que se pretendeu demonstrar ao longo deste artigo que faz uma análise desse fenômeno e das diversas formas como ele se apresenta e se legitima ou não.

Recebido em: 13/09/2013

Aceito em: 20/10/2013