



PODER E INFLUÊNCIA COMO FERRAMENTAS DE GESTÃO: REESTUDO DE CASO.

Helio Ricardo Cabral de Moura

heliorcmoura@yahoo.com.br

O presente artigo faz uma análise dos pressupostos de Nicolau Maquiavel e Michel Foucault, através das diversas reflexões aqui expostas, onde observa-se a articulação de poder e influência, nos contextos organizacionais, como reflexo da vida em sociedade. Reestuda um caso já publicado, sobre o Bradesco - obra de Liliana Segnini - para desenvolver a ideia de articulação pretendida. Se baseia na ideia de D. Cartwright e A. Zander, onde estes argumentam que influência se fundamenta através da posse e do exercício do poder social. Para isto, utiliza as tipologias existentes sobre poder de J. French e B. Raven.

Palavras-chaves: Poder, Influência, Psicologia, Trabalho

1. Introdução

Nas organizações, como em qualquer espaço com pessoas, gente demais ou de menos, as relações se fazem presente, “para o bem ou para o mal.” Segundo Zygmunt Bauman, em seu livro *Em Busca da Política* (2000), sem a ágora os cidadãos da polis não teriam a possibilidade de ação sobre seu destino, sobre o bem comum.

A enciclopédia e dicionário Koogan/Houaiss define ágora, arena e teatro de arena da seguinte forma:

“(...) *Ágora*: praça pública onde se realizavam as assembleias políticas na Grécia antiga – local de reunião da assembleia do povo nas antigas cidades gregas. (...)”

“*Arena*: espaço coberto de areia no centro dos anfiteatros, onde combatiam os gladiadores/*Teatro de Arena* (bras.): espaço circular fechado onde se representam peças teatrais (Koogan/Houaiss, 1993, p. 25-68).”

Apresentamos no presente artigo, observando as definições apresentadas acima, que estas organizações tornam-se lugares de deliberação, decisão, erros e acertos, jogos de poder e influência. Tornam-se teatros, espaços de representação e exposição de subjetividades – teatro aqui delineado pela diferença gritante do real em contraste com o lúdico e fantasioso.

No primeiro capítulo, inicia-se o trabalho explicitando aspectos relevantes da obra *O Príncipe*, de Nicolau Maquiavel (2007), para uma melhor análise dos argumentos decorrentes deste pensamento, entre outros pensadores do campo filosófico tais como Z. Bauman, Aristóteles, M. Weber, etc. Embasados em Maquiavel, articula-se com as premissas de Michel Foucault (1979, 1987) que versa sobre o controle dos indivíduos e seus corpos como forma de disciplinar e controlar suas ações no trabalho ou no cotidiano fora dele.

Segundo Foucault (1987), para poder ser governada e mensurada, a espécie de trabalho desempenhada deve ser conhecida através de mecanismos disciplinares, tais como: distribuição espacial dos indivíduos, controle de suas atividades, vigilância contínua.

Cita-se os argumentos de liderança e poder desenvolvida na obra de Cartwright e Zander, onde estes e outros autores argumentam que liderança, desde os tempos de

Maquiavel, se fundamenta através da posse e do exercício de poder social (1967). Ainda, apoiados na premissa destes autores, aborda-se os tipos de poder sob o olhar de French e Raven tais como: poderes de recompensa, coerção, especialista, referência e legítimo.

No terceiro capítulo, utiliza-se o caso de Liliana Segnini do livro *Cultura e Poder nas Organizações* (Fleury e Fisher, 1992) para aprofundar as discussões acerca de poder e cultura organizacional. Utiliza-se o livro *A Liturgia do Poder*, também de Segnini (1988), sobre o Banco Brasileiro de Descontos – Bradesco – e suas práticas.

Desta forma, faz-se uma análise dos pressupostos maquiavélicos e foucaultianos, através das diversas reflexões já citadas, onde observamos a articulação com outros poderes sociais estudados.

Finalizamos o trabalho reunindo alguns argumentos pautados na conjuntura discutida, tentando corroborar nosso problema com os autores apresentados, articulando a importância da chamada *Ágora* organizacional como arena de deliberação das questões humanas e seus desdobramentos.

1.1 Justificativa

Este artigo, fruto de reflexões sob trabalho de conclusão de curso em Gestão de Recursos Humanos, analisa o poder e suas operacionalizações. Através de levantamento bibliográfico reestuda o caso do Bradesco realizado por Lilliana Segnini. Diante do problema, até que ponto o binômio poder e influência pode ser equilibrado dentro da *Ágora* organizacional, questiona sobre o modo como poder e influência se equilibrariam dentro das arenas das organizações.

Hipoteticamente, o poder é usado como ferramenta e colocado em prática para manobrar pessoas, vontades e ações, sem um mínimo de questionamento ético, acerca dos processos e possíveis conseqüências. Como o referido tema é complexo e extenso, o artigo, propositalmente, discute alguns aspectos já debatidos por autores do gênero, sobre *ágoras* e arenas organizacionais, bem como poder, influência e autoridade.

Ressaltamos que este caso relatado, produto de pesquisa dos estudiosos citados e reestudo do autor, não objetiva imacular a imagem e idoneidade do referido banco.

2. As semelhanças entre Maquiavel e Foucault: o medo e o conhecimento como articuladores do poder.

Poder e autoridade são aplicados e até confundidos com aspectos totalitários. Neste caso, a confusão tenciona mais para a alienação do que mera confusão teórica. Em *O Príncipe*, de Nicolau Maquiavel, podemos visualizar claramente, quando responde à sua própria indagação sobre aspectos de relevância do príncipe, enquanto líder. Diz que “(...) seria desejável ser ao mesmo tempo amado e temido, mas que, como tal combinação é difícil, é muito mais seguro ser temido, se for preciso optar (Maquiavel, p. 102, 2006).”

Os escritos contidos em *O príncipe*, datam de 1513. Em uma época recheada de reis e príncipes, Maquiavel inaugura uma forma de pensar, interpretando os fenômenos que afloravam – pelo menos na Itália do séc. XVI. Ao escrever a obra, dedicando-a ao príncipe Lorenzo de Médici ou Lorenzo II, Maquiavel vê sua obra ser recebida com frieza pelo príncipe. Doravante, este mesmo escrito é aproveitado por outros reis e governantes que, como ele, vislumbravam a vanguarda da sociedade, da vida política e seus desdobramentos.

O temor articulado por um príncipe servia, e serve, como forma de influenciar pela força. Atualmente, esta força pode ser caracterizada não por agressões físicas, mas sim por articulações do poder nos meandros das relações sociais. O poder não deve ser visto como um mero resultado das vontades de uma pessoa sobre outra, mas como uma implicação das relações existentes entre elas, ou seja, o que está em jogo é a capacidade de influenciar.

Há muito se falava em poder e influência e, tratados como *O Príncipe* já existiam na antiguidade e na Idade Média. Maquiavel expôs idéias que possibilitam o governante – leia-se gerentes, administradores, políticos, articuladores, chefes de família etc – identificar possíveis perigos e conseqüências e, como manipular para manter seu status quo. Foucault (1979) reconheceu esta linha de raciocínio e argumentou que o aspecto singular que transcende a obra de Maquiavel, versa sobre as formas de poder e seus processos de dominação e sujeição, bem como esses mecanismos cobrem o cotidiano das pessoas.

Neste caso, como explicar a afeição do Homem ao dominante e suas articulações? Uma parte da eficácia do poder está dentro da cabeça dos dominados. Podemos argumentar, em contrapartida, que o Homem – dominado ou dominante – quer satisfazer suas necessidades, sejam elas quais forem. Entretanto, não se rebela contra uma ordem (ou pessoa) estabelecida por medo de retaliações e transformações que alterem ou cessem sua busca pela

satisfação. Portanto, dominantes influenciam para satisfazer seus objetivos e continuar a dominar, dominados se submetem por medo de retaliações – que podem alterar seu status de sujeição, provocando mais dor e medo.

Quando é esvaziado, o poder “*passa para o outro lado.*” Segundo Nogueira de Faria (1991) o poder só é contestado quando é novo ou está em decadência. Acrescentamos que o poder é contestado quando aplicado por coerção, provocando grande resistência, como veremos no capítulo II. Portanto, é sempre articulado e desejado por ambas as partes de uma relação, procurando crescer sempre, mesmo não sendo necessário.

Vinculando Maquiavel e Foucault, o poder individual só funciona quando organizado, analisado, disciplinado e controlado: para influenciar, governar, dominar, é preciso conhecer. Independente da gênese objetiva ou subjetiva, veracidade ou falsidade, a perícia da influência é constituída historicamente pelos discursos produzidos, discursos estes sociais. Maquiavel e Foucault se aproximam pela lógica do “conhecer,” ou seja, ambos estavam preocupados em tornar legíveis as formas de aplicação do poder e seus processos.

Entretanto, a “lógica do conhecer” se torna irrelevante quando o poder é sustentado através das articulações do medo, como dissemos anteriormente. Irrelevante no sentido de impossibilidade de conhecer, ou seja, os sujeitos com medo das retaliações, não se disponibilizam conhecer os aspectos que engendram as relações e seus processos que culminam na aplicabilidade do poder.

O medo das retaliações se faz presente, de acordo com o pensamento foucaultiano, no corpo. Apesar de sabermos que o poder “*imperna na mente dos indivíduos,*” é no corpo, inicialmente, que as organizações focam seu controle: controle dos movimentos, ações e atitudes cotidianas que derivem em comportamentos disciplinados, passíveis de mensuração e controle. Os aspectos ideológicos entram em cena para fazer a manutenção do controle, aparando arestas dos “desvios” (leia-se resistências), que por ventura apareçam.

A ideologia ou a cultura organizacional é articulada pelas organizações para servir como uma alternativa às punições diretas nos corpos dos indivíduos. É o início do controle mental, da subjetividade, onde o poder se aloca e disciplina um corpo mensurado e conhecido pelos chefes e gerentes, estes os verdadeiros controladores, também controlados.

Mesmo sabendo que os escritos *O Príncipe* possam nos parecer um livro de conselhos para monarcas e governantes, podemos inferir que suas colocações são uma tentativa de

conhecer toda a conjuntura a seu redor, em uma época que o poder era personificado e concentrado nos Reis e na Igreja (na pessoa do Papa), para melhor controlar e manter o poder. Em Foucault, o poder é disposto através das organizações espaciais, regulando onde o indivíduo deve ou não estar, controle de suas atividades, delimitando o que o indivíduo deve ou não fazer e a vigilância contínua, para não desvirtuar o indivíduo do espaço onde reside o cumprimento de suas delegações.

O controle como podemos observar, é o objetivo fundamental do poder e, é pela influência do medo que se articula a obtenção e manutenção do poder. A concentração do poder só poderia ser diluída ou até mesmo desarmada com resistências e pensamentos de outra ordem, com a possibilidade de dominantes e dominados discutirem o que, e como, o poder será aplicado para atingir os desígnios em comum.

2.1. As bases de poder de French e Raven.

Muito se fala na administração científica, mais precisamente em seu precursor Frederick Taylor e suas medições e controle do tempo, etc, para otimizar a produção. Mas, por entendermos que alguns preceitos são discutidos maciçamente, e outros são minimamente abordados, nos ateremos a um aspecto menos evidente das organizações, apesar de Taylor usar nosso objeto de análise para conseguir construir sua teoria: o poder e seus desdobramentos.

No capítulo anterior, discorremos sobre o poder operacionalizado, apoiados com reflexões filosóficas de como este é usado. Porém, acreditamos ser necessário fazer uma explicação mais teórica do que é o poder. Neste caso, iremos nos fundamentar pelos escritos de French e Raven sobre as bases do poder social.

Os autores evidenciam que, para que os atos de liderança sejam eficientes, precisam apoiar-se em alguma base de poder. Segundo eles, desde os tempos de Maquiavel, alguns teóricos tem concebido a liderança através da aplicação e da detenção do poder. Mesmo que na atualidade aspectos “de força bruta” sejam usados pelas sociedades, é inegável que liderar envolve a capacidade de influenciar pessoas.

Mesmo em coligações voluntárias e sem formalidades, os líderes são reconhecidos pela sua capacidade de influenciar nos comportamentos do grupo. Portanto, se aceitarmos esta premissa – de que o poder social consiste na capacidade de influenciar outras pessoas –

qualquer que seja o meio empregado, evidentemente, a liderança envolverá o exercício do poder. Para isso, o comportamento das outras pessoas precisa ser influenciado: *“as atividades precisam ser coordenadas, instruções precisam ser dadas e aceitas, a persuasão precisa ser realizada, a motivação para atingir os objetivos precisa ser criada, as relações interpessoais harmoniosas precisam ser estabelecidas (French e Raven, 1967, p. 622).”*

Uma pessoa precisa ter poder para exercer esta influência. Para os autores, *“poder é influência potencial e influência é poder cinético (1967, p. 761).”* Influência potencial pode ser entendida como a “possibilidade de”, logo, poder é a possibilidade de projetar influência sobre algo ou alguém. Poder cinético está ligado a movimento, ação, prontamente pode ser entendido como a possibilidade de exercer (atuar) influência sobre algo ou alguém.

Estes pensamentos ficam mais claros quando adentramos em suas bases propriamente ditas. French e Raven (1967), apesar de admitirem que as bases de poder possuem diversos matizes, enumeram cinco como algumas das mais importantes: *poder de recompensa, poder coercitivo, poder legítimo, poder referente e poder de especialização.*

O poder de recompensa, como o nome já diz, está ligado à capacidade de recompensar. Um indivíduo tem a possibilidade de recompensar outro para fazer o que se quer e, este outro valendo-se de seu desejo pela recompensa, submete-se aos desígnios do primeiro. Grosso modo, quando adestramos um cachorro, reforçamos seus comportamentos com um biscoito, um afago. Até ele entender que, quando ouvir o comando deverá executá-lo, pensando que ganhará o biscoito e o afago. Possivelmente, se não recompensarmos o cão, o comportamento desejado desaparecerá.

No mundo animal, “curiosamente,” os chimpanzés – mesmo os mais fracos – utilizam-se deste tipo de poder para angariar apoio no domínio de um determinado grupo. Sobem nas árvores com os frutos mais apreciados pelo grupo e joga as iguarias para o bando. Entretanto, conquistada a liderança, este comportamento não é mais repetido (Varella, 2000).

O poder coercitivo é operacionalizado através da punição. Quando o sujeito que aplica o poder coage, “amedronta” o outro para que este desempenhe o comando. Chega-se num ponto onde o “sofrente” cria expectativas de que será punido se não realizar tal comando, se não conformar-se com determinada situação. Segundo French e Raven (1967), assim como a oferta de bonificação por produção, numa fábrica, pode servir como apoio para o poder de

recompensa, a disposição para despedir um empregado que esteja aquém do nível de produção acenderá poder coercitivo.

É importante fazer a distinção entre poder de recompensa e coercitivo, pois suas dinâmicas são diferentes. Enquanto, o poder de recompensa “provoca” comportamentos independentes (no caso do adestramento do cão, p. ex.) o poder coercitivo provoca dependência uma vez que, cessando os estímulos de coerção ou estes estímulos forem interpretados como impossíveis de aplicação, o poder tenderá a diminuir.

O poder legítimo, nas palavras de French e Raven, é o “*mais complexo*” dos cinco poderes analisados, “*pois incorpora noções da sociologia, da psicologia social, bem como da psicologia clínica (1967, p. 769).*” Segundos os autores, podemos pensar legitimidade “*como uma valência numa região que é induzida por algum valor ou norma interiorizados,*” isto é, este valor terá a mesma característica conceptual de poder (idem, p. 769).

Quando explicitamos “normas interiores,” pensamos em uma aplicação no sentido de comportamentos que ilustram tais argumentos: “deve” ou “não deve participar de algo,” “pode” ou “não pode fazer isso.” Estes e outros sentimentos semelhantes, podem estar no campo das “*interiorizações que fizemos de nossos pais, professores, religião ou pode ter sido desenvolvido, logicamente, a partir de algum sistema idiossincrático de moral (French e Raven, p. 769).*”

Para os autores, sendo correto ou não articular que os valores (ou superego) sejam interiorizados pelo indivíduo, o que está em jogo é “o estabelecimento de forças de campo que tem um “dever” fenomênico, semelhante a uma determinação dos pais.” Entretanto, uma necessidade pode exercer influência em determinados comportamentos. Estas influências de caráter psicológico fenomênico tem propriedades agradáveis ou desagradáveis referente ao objeto ou atividade. Ao declararmos estas condições, inferimos que os aspectos agradáveis ou desagradáveis variam de indivíduo para indivíduo: o que agrada um, pode não agradar outro.

Também sabemos que os valores culturais compõem base comum para o poder legítimo de um indivíduo sobre outro. Weber (Cartwright e Zander, 1967) denominou a autoridade “*ontem eterno*” que inclui idade, inteligência, casta, características físicas e assim por diante. Por exemplo, “*em algumas culturas os mais velhos tem o direito de determinar o comportamento dos outros, em praticamente todas as áreas do comportamento, em algumas*

culturas existem áreas do comportamento” em que sexos diferentes possuem distinção de poder, etc (French e Raven, 1967, p. 770-771).”

Neste caso, as estruturas sociais são bases para o poder legítimo. Se um indivíduo aceita a organização, os grupos que se formam e, por exemplo, aceita a estrutura da organização em que se encontra, tenderá a acolher uma possível estruturação social de hierarquia que possa existir ou vir a existir, aceitará a autoridade legítima de um *indivíduo “que ocupa um posto superior na hierarquia (French e Raven, p. 771).”* Entendemos, segundo French e Raven que, em uma organização formal (empresas privadas ou estatais, religiões, forças armadas, castas sociais, dentre outras) o poder legítimo é em grande parte uma relação hierárquica, não sendo uma relação entre pessoas.

Caso o indivíduo queira usar o poder legítimo, objetivando um campo fora da zona de influencia deste poder, tenderá a reduzir a figura de autoridade que foi construída. Ou seja, o que está no campo de influência deste poder será acatado pelos influenciados mais facilmente, do contrário, o poder legítimo diminuirá.

O poder referente segundo French e Raven (1967), tem sua base na identificação. Entendemos por identificação o desejo de um indivíduo/grupo “se parecer” (se identificar) com outro ou um sentimento de unidade, um indivíduo/grupo compactua com idéias, cultura, comportamentos e crenças do outro. Independente de ser um indivíduo ou um grupo, se este despertar atração do outro (mesmo que este outro não tenha consciência disso) provocará identificação, portanto, poder referente.

2.3. O poder do especialista e o poder de informação: outras abordagens de introjeção do poder.

Nas relações sociais, o aspecto identificação é discutido e estudado por muitos teóricos. Um deles, Sigmund Freud (1969) em *Psicologia de Grupos e Análise do Ego* (originalmente escrito em 1921), discorreu sobre a identificação dos grupos como forma de obter segurança, inclusão, ação social. Não vamos adentrar nos conceitos psicanalíticos. Só lembrar que muitos outros teóricos de renome estudam ou estudaram a identificação como fenômeno social.

De certa forma procuramos segurança – social, emocional – e a identificação é um mecanismo usado para equilibrar nossa procura, haja visto que não teremos a segurança plena,

perpétua. O fato de nos agruparmos em comunidade é um exemplo clássico, de como nos sentimos seguros com indivíduos semelhantes: bairros, torcidas, raça, religião, partidos políticos, etc. Temos a tendência de procurar uma zona de conforto – leia-se segurança.

Faz-se necessário, também, uma distinção entre poder referente e poder de recompensa e coercitivo. O poder referente como já dissemos, é baseado na identificação de um indivíduo com outro, enquanto o poder de recompensa é baseado na imediata recompensa por dado comportamento e o poder coercitivo é baseado na punição por comportamentos não aceitos ou que devem ser provocados.

O poder do especialista, sob a lógica de French e Raven (1967), deriva de conhecimento específico que um indivíduo detém, percebido pelo influenciado. Quando nos deparamos perdidos em uma rua e perguntamos algumas informações a alguém, esse alguém detém o poder do especialista. De outra forma, quando consultamos um médico, advogado, psicólogo ou qualquer outro profissional que não atue em nosso círculo de trabalho e/ou conhecimento, este profissional exercerá seu poder especializado sobre nós.

Entendemos que o poder do especialista segue uma lógica, que deve estar clara para os indivíduos que sofrem a influência deste poder. Ou seja, um indivíduo deve “acreditar” no discurso do outro, enquanto detentor de um saber, onde o primeiro deve ter a certeza (acreditar) de que o segundo não tenta enganá-lo. Em todo caso, quando um indivíduo especialista em determinada área, se prontifica a interferir ou influir em áreas “fora” de seu conhecimento, a tendência é de descrédito para com este especialista.

Apesar de parecer simples o poder de especialista tem seu desdobramento com o chamado “poder de informação.” Este tipo de poder é independente dos poderes referente e especializado por se basear na chamada “realidade dos fatos”.

O poder de informação se distingue das outras formas de poder aqui citadas, quando o conteúdo de sua mensagem (informação) independe de uma referência clara. Se enquadra nas expectativas do influenciado quando lhe é convincente e/ou quando se encaixa dentro de sua lógica de entendimento. O que vale para o indivíduo influenciado é a mensagem em si. Enfatizamos, como exemplo, os meios midiáticos de informação que as organizações utilizam para “bombardear” uma mensagem.

Trazemos à baila as manobras operadas pelos gestores, onde montam mensagens através de suas ferramentas de comunicação e informação da organização, seus editoriais

internos, as políticas e normas de conduta que engessam e serializam comportamentos visando o controle dos corpos e atitudes, entre outras. Sem dúvida, estas manobras ocupam o espaço vago pelo silêncio dos trabalhadores que se submetem sem questionar. Passam a imagem de organização responsável – seja em qual for o setor – e esta mensagem chega aos ambientes internos e externos, “truncada,” manipulada.

A moral consumista não dissecada neste trabalho, mas percebida como outro fator importante, produzida pelo consumismo desenfreado, vista como um dos aspectos alienantes em nossa sociedade pós-moderna é entendida como mais um aspecto que pode ser caracterizado como desdobramento do poder de informação. Engendra certo descaso em relação aos signos que unem uma determinada comunidade, sociedade ou grupo de trabalho. Portanto, serve como mais uma ferramenta que suprime a capacidade do indivíduo de arregimentar seu lugar na ágora.

Podemos inferir que as bases de poder conceituadas por French e Raven são comumente utilizadas em nossa sociedade. Com certeza, já fomos submetidos a algumas delas e submeteremos alguém a elas. Nas organizações empresariais, de uma forma geral, estas bases se fazem presentes para controlar o negócio e a máquina que o move: pessoas.

Ao registrar seus escritos, Maquiavel iniciou estudos para o que seriam hoje, algumas das bases de poder. Ao querer comandar seus súditos pela força e medo, um Príncipe aplicava o poder coercitivo como forma de controlar seus subordinados, valendo-se da aniquilação imediata para amedrontar quem não se submetesse a seus desígnios. Recompensava alguns por sua submissão, tentando arrebanhá-los para as próximas articulações, em benefício próprio.

Se o Príncipe conseguisse fazer com que os súditos se sentissem coagidos, porém seguros – através do misto de poder de recompensa, referente e legitimação – conseguiria legitimar, por conseguinte, o poder coercitivo. Estas manobras eram feitas (e de certa forma ainda são) pela união do poder eclesiástico local com a realeza, pois os ditames morais e culturais, de certa forma, sempre foram erigidos pelas religiões. Controlar era (e ainda é) preciso, pois sem o controle das massas e de suas subjetividades, o Príncipe seria enfraquecido, dando margem para revoluções e, por conseguinte, destituído de seu lugar poderoso.

Como dissemos anteriormente, uma parte do poder está dentro da cabeça dos dominados. Os discursos e as relações, segundo Foucault (1979), produzem parte deste aspecto dos poderes “*intracranificados*.” Maquiavel não era simplesmente um cínico aristocrata quando escreveu suas idéias. A assimilação e interpretação destas idéias, por homens poderosos ávidos por dinheiro e poder absoluto, transformaram Maquiavel em um carrasco.

3. A seleção e desenvolvimento de pessoal do Bradesco e sua Fundação

Sabemos que as organizações recrutam e selecionam seu pessoal através de procedimentos dos mais diversos: análises de currículos, entrevistas, dinâmicas e provas situacionais, aplicação de testes psicológicos, entre outros processos menos famosos. Todas as organizações, quando selecionam os interessados vão privilegiar e escolher àqueles que se enquadram às tarefas e objetivo das mesmas. Nada mais natural.

Entretanto, estes processos procuram sujeitos que tenham o nível de conhecimento que possa ser usado, segundo Segnini (1988), para vivenciarem as técnicas disciplinares engendradas no interior da organização.

Para Foucault (1987) a disciplina é utilizada para garantir a ordem das multiplicidades humanas. É garantida através de um processo longo e persistente, iniciado na seleção de pessoal, tendo sua consistência nos treinamentos e tendo sua manutenção nos processos punitivos e compensatórios, que os sujeitos são submetidos.

Ainda segundo Foucault, a disciplina procura produzir “*corpos dóceis*” para flexibilizar os indivíduos, proporcionando uma maximização da produtividade através da força humana. Esta mesma força humana, também é regulada para a obediência, em se tratando de termos político-sociais travados nas organizações, que podem suscitar questionamentos.

Sabemos também, que o poder disciplinar demanda homogeneidade da população-alvo para poder se desenvolver. Subjetividades e comportamentos desviantes são riscos para a disciplina. Neste caso, lança-se mão de práticas disciplinares que nortearão a seleção dos interessados dentro de uma ótica regida pelos objetivos e interesses da organização.

No Bradesco, alguns critérios são usados para separar quem tem potencial de se adequar às premissas da empresa. Os dados obtidos por Segnini (1988) indicam que o banco

utiliza critérios, tais como: origem sócio-econômica do candidato (baixa renda), família estruturada (preferencialmente filhos de funcionários), crença religiosa (desde que se acredite em um ser superior que governa o plano material e espiritual) e inexperiência profissional.

A origem sócio-econômica é usada para selecionar sujeitos de baixa renda, entendidos como indivíduos manobráveis, pois sendo como são estão acostumados às agruras de uma vida de privações. Portanto, se submeterão mais facilmente às investidas disciplinares e moralizantes da organização.

O medo de perder o emprego, de retornar à pobreza, faz com que os funcionários se homogenizem. Mas, o risco que o banco enfrenta versa também pela possibilidade de arregimentar indivíduos com valores considerados imorais: preguiça, falta de higiene, conformismo, entre outros. É neste contexto que a Fundação Bradesco atua.

Vale lembrar, mais uma vez, que o contexto deste estudo se consolida no Regime Militar com grande parte da população carente de educação. Além disso, segundo Segnini (1988, p. 59) *“se trata de uma organização capitalista, inserida num modo de produção que assenta seus pilares sobre a desigualdade entre os homens: cria riquezas criando e recriando a pobreza.”*

A família é entendida pela organização como o meio propício para a aprendizagem da disciplina. Neste caso, procuram selecionar sujeitos oriundos de ambiente familiar estruturado ou parcialmente estruturado não admitindo, por exemplo, menores abandonados.

A criança é iniciada através da hierarquia vivenciada com os pais, na trajetória da apreensão da submissão (obediência às normas disciplinares), que terá como ponto culminante a empresa. Desta forma, procura-se interagir com estas crianças – através da Fundação Bradesco e sua filosofia, p. ex. – concebendo a família como núcleo primeiro de socialização e internalização de regras, ou seja, hábitos morais.

Podemos conjecturar que os hábitos morais são apreendidos, quase que em sua totalidade, em relação com alguma religião. O banco só seleciona candidatos que possuam alguma crença, não privilegiando nenhuma em particular. Apesar de não ser uma regra formalmente concebida, o banco seleciona os candidatos que possuam alguma religião, pois este critério é entendido como mais uma forma de disciplinar: o crente teme a Deus, “segue-o”, submete-se a seus desígnios.

A organização permite a crença em algum Deus. Neste caso, entende que não existe uma única religião. Para um maior controle, a organização baixa regras (deveres) de conduta sobre religião, política e outros assuntos complexos, como já citamos anteriormente. A crença poderá ser usada no controle dos sujeitos-crentes, eliminando riscos de uma futura dúvida por parte dos que não acreditam ou que são de religiões diferentes.

A pesquisa realizada pela autora *“indica que a religião assume a função de coesão social e controle ideológico, buscando a manutenção do equilíbrio harmonioso interno traduzido pelo trabalho a níveis máximos sem contestação.”* A crença serve para camuflar as contradições sociais existentes entre as classes: através da mística, justifica-se a dominação.

Sabemos que a Declaração de Princípios (que é o documento escrito de próprio punho pelos funcionários) é uma das formas de afirmar e fazer a manutenção dos preceitos organizacionais do banco, aliada à lógica da crença.

“A declaração de princípios equivale à ‘constituição’ bradesquiana. Entendida como o conjunto de normas maior, refere-se ao amor à pátria, dedicação ao trabalho ‘ate quando minhas forças permitirem,’ respeito à hierarquia, ao estatuto e regulamento, responsabilidade moral e material face a erros cometidos voluntária e involuntariamente, à caridade com os desafortunados e à integração total com a filosofia do banco. Os ‘princípios’ deverão ser cumpridos com ‘fidelidade, otimismo e entusiasmo’ (Segnini, 1988, p. 71).”

Com esta declaração, as Organizações Bradesco se aproximam do que Max Weber edificou em *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. Para Weber (2007), o conceito de *“dever profissional”* é o que mais distingue a *“ética social”* na cultura capitalista. O indivíduo, segundo o autor, deve notar que se trata de comprometimento em relação ao conteúdo de sua atividade profissional.

A Instituição busca construir força de trabalho *“limpa moral e fisicamente.”* Procura pessoas *“virtuosas”* em relação ao dever profissional, organizando um *“império disciplinado.”* Por outro lado, através da preleção da *“caridade cristã”* e do *“amor ao próximo”*, produz respostas particulares aos contra-sensos que amparam as relações de produção que se desenvolvem internamente (Segnini, 1992).

Aliado a isso, citamos o ritual Dia Nacional de Ação de Graças como forma de ilustrar as camuflagens das contradições sociais. Este dia, inspirado em um grupo de peregrinos

protestantes europeus que, segundo a enciclopédia Larousse (1998) imigraram para os Estados Unidos em 1620. Após inverno rigoroso, conseguiram uma boa colheita e celebraram por três dias, no intuito de “Dar Graças a Deus,” ou “Thanksgiving Day.”

Segundo Segnini (1988), esta tradição é comemorada no país citado e em outros espalhados pelo mundo. Serve para reafirmar o que foi declarado anteriormente. Este ritual delimita e põe em foco a ideologia (de classe dominante) da organização, que permeia as relações sociais existentes. Segundo a autora, *“adquire maior intensidade, clarificando alguns aspectos ou ocultando outros.”*

No Dia de Ação de Graças, são abordados temas relevantes à ritualização, que permeiam os anseios do Homem no mundo em que vive. Artistas famosos são convidados (e acreditamos serem bem pagos) para encenarem poesias e discursos de um mundo melhor, mais fraterno, depositando a esperança no trabalho (o que já existe nas mentes dos espectadores-trabalhadores) como forma de atingir os objetivos (individuais e da organização).

“A ritualização da festa consiste em coreografias realizadas por crianças da Fundação Bradesco, alusivas ao tema e poesias, orações e canções interpretadas por artistas reconhecidos pelo público. Em 1985, a montagem do cenário custou 400 milhões de cruzeiros (Segnini, 1988, p. 135).”

Outra característica de seleção empregada pela organização é a inexperiência profissional, ou seja, para trabalhar no Bradesco não pode ser oriundo de outros bancos. Para o banco, selecionar força de trabalho jovem, sem experiência no cotidiano bancário, se mostra um utensílio disciplinador, na medida em que busca acautelar-se dos conflitos.

Esta utilidade toma forma quando os processos são analisados friamente. Um bancário demitido ou demitente pode ser uma temeridade à disciplina e à obediência dentro da organização. Se demitido, há de ser percebido como capaz de “comportamentos indesejáveis.” Se pediu demissão, o temor para a organização pode ser maior: pode constituir liberdade particular satisfatória para não acolher o cumprimento de trabalhos que não o agrade ou não se submeta às idéias que não se identifique (Segnini, 1992).

Quando os indivíduos se tornam funcionários, trilham a carreira fechada, já que este tipo de carreira privilegia indivíduos que obedeçam e respeitem as normas e procedimentos,

como p.ex. nas Forças Armadas e na Igreja Católica. Dessa forma o treinamento toma contornos importantes, pois o banco não quer somente o profissional qualificado, quer também o indivíduo frágil politicamente, para despertar a potencialidade de submissão à ideologia.

O funcionário é iniciado, conforme análise anterior, nos cargos mais baixos da organização. Frequentemente, a presidência da organização é apontada como o nível mais alto que qualquer funcionário pode chegar, desde que siga as normas elaboradas pelo banco.

“A promoção na carreira fechada é ‘função do mérito do funcionário.’ A sua mensuração é realizada pela chefia imediata, através da observação quanto à produtividade, obediência a normas e valores da empresa, dedicação ao trabalho (entendida como disponibilidade para realização de qualquer tipo de tarefa) e cumprimento de jornadas de trabalho mais longas do que as previstas em lei (Fleury e Fisher, 1992, p. 101).”

Curiosamente, nos chama a atenção para uma das vertentes do treinamento oferecido pelo banco: o treinamento das mulheres. Com o título de “*Curso de Orientação para a Moça Bradesco*” o banco presa pelo bom atendimento ao cliente, atrelando esta condição à permanência da funcionária ao emprego, bem como os demais funcionários de sexo masculino.

Segundo Segnini (1988) a Moça Bradesco apreende que a formação de “gestos e atitudes,” ou seja, sua atuação e imagem, refletem os interesses comerciais do banco. É treinada para tratar os clientes com pompa circunstância, visto que seus atributos femininos são direcionados para a produtividade. São selecionadas pela boa aparência e serão adestradas para ter postura elegante, vestida de forma atraente e maquiada.

Segundo a autora, o curso tem duração de 80 horas, dividido em área técnica e comportamental. A área técnica é sobre os serviços inerentes ao banco que a funcionária venderá (contas, cheques, cartões, ordens de pagamento, empréstimos, etc). A área comportamental aborda assuntos sobre o comportamento desejado (postura, maquiagem, comunicação, tipos de clientes, etc). É na área comportamental que o curso se aprofunda.

Alguns critérios adotados no curso que devem ser evitados pelas moças: gesticular nervosamente, mexer nos cabelos, por a mão na cabeça, fazer cachinhos nos cabelos com os

dedos, roer as unhas, brincar com jóias, morder os lábios, arrumar a roupa dos outros, apoiar o queixo ou o rosto, interromper quem está falando.

A postura é garantida por algumas dicas que devem ser seguidas: manter a cabeça levantada, com queixo paralelo ao chão; levantar o tórax sem forçar os ombros, estes devem ficar naturalmente relaxados; encaixar os quadris projetando-os um pouco para frente, evitando assim descansar o corpo sobre as pernas.

Para a autora, a força de trabalho vendida para o capital é a eficácia da Moça Bradesco, ou seja, a mercadoria é a atração que sua gentileza, elegância e beleza exercem sobre o cliente. Neste caso, a moça é treinada, também, para lidar com os diversos tipos de personalidades dos clientes. Para cada uma tem uma situação específica, desde briguentos, bem-humorados, não-inteligentes, falso mártir, irônicos, falsários. Deste modo, procura-se maximizar as vendas do banco por todos os funcionários e não somente pelas Moças.

Por último, não menos importante, citamos que os funcionários mais importantes para a segurança da organização, residem na chamada Cidade de Deus. Vários outros departamentos e diretorias, bem como outros setores como gráfica e informática se localizam neste complexo. Neste lugar, como citamos anteriormente, funcionam a matriz e a Fundação Bradesco – concebida em 1956 – responsável pelos cursos e treinamentos.

4. Conclusão

Podemos conjecturar que o Bradesco é o reflexo de um perfil voltado para a moralização dos homens e mulheres que enfileiram suas trincheiras. Estes indivíduos, quando adentram a Cidade de Deus, são adestrados a atuar com rigor, eficácia e eficiência em todas as suas funções. Devem se espelhar no fundador, para quem sabe um dia, ser presidente da organização que os adestrou, dando continuidade ao ideal e à cultura do mesmo.

Este perfil para a moralização dos funcionários, ou seja, a operacionalização do poder torna-se funcional, quando organizado, analisado, disciplinado e controlado: para influenciar, governar, dominar, é preciso conhecer. Independente da gênese objetiva ou subjetiva, veracidade ou falsidade, a perícia da influência é constituída historicamente pelos discursos produzidos, discursos estes sociais.

Neste caso, Maquiavel e Foucault se aproximam desta análise pela “lógica do conhecer,” onde o objeto analisado – Bradesco – estava preocupado em tornar legível as formas de aplicação do poder e seus processos, visando exclusivo interesse produtivo.

Como dissemos, a “lógica do conhecer” se torna irrelevante quando o poder é escorado através das articulações do medo. É irrelevante no sentido de impossibilidade de conhecer, ou seja, os sujeitos com medo das retaliações, não se disponibilizam conhecer os aspectos que engendram as relações e seus processos que culminam na aplicabilidade do poder.

Em Foucault, o poder é disposto através das organizações espaciais, regulando onde o indivíduo deve ou não estar, controle de suas atividades, delimitando o que o indivíduo deve ou não fazer e a vigilância contínua, para não desvirtuar o indivíduo do espaço onde reside e do cumprimento de suas delegações.

O medo das retaliações se faz presente, de acordo com o pensamento foucaultiano, no corpo. O poder “imperar na mente dos indivíduos” e, é no corpo inicialmente, que as organizações focam seu controle: controle dos movimentos, ações e atitudes cotidianas que derivem em comportamentos disciplinados, passíveis de mensuração e controle. Os aspectos ideológicos entram em cena para fazer a manutenção do controle, aparando as arestas dos desvios (leia-se resistências), que por ventura apareçam.

Observamos, no caso Bradesco, que o controle é o objetivo fundamental do poder e, é pela influência do medo que se articula a obtenção e manutenção do poder. A concentração do poder só pode ser diluída ou até mesmo desarmada com resistências e pensamentos de outra ordem, com a possibilidade de dominantes e dominados discutirem o que, e como, o poder será aplicado para atingir os desígnios em comum.

Devemos ter em mente que as relações de trabalho e poder são relações sociais e não somente econômicas, como o mercado e seus articuladores gostam de demonstrar. O lugar comum de outrora, a ágora, deve se fazer presente por nossas ações, nos micropoderes que desenvolvemos perante as massas e vice versa.

O livre questionamento, no entanto, para o mercado e para as organizações prejudica a produção, faz com que o trabalhador pare o que está fazendo ou, no mínimo, atrase para poder pensar. Com isso, os poderes que discurremos anteriormente, são usados para controlar, disciplinar as relações e a produção.

Avançar contra a gênese do poder – as ameaças (poder de coerção), as informações distorcidas (poder de informação e especialista), a idéia de virilidade que protege (poder de coerção e referente) – através do juízo de suas articulações, pode gerar maior inteligibilidade dos métodos de sofrimento a que são submetidos os trabalhadores. Desta forma, o poder de recompensa e o poder legítimo poderão ser ajustados com ética pelos trabalhadores e seus gestores, proporcionando uma liberdade – dentro do contexto institucional, social e cultural em que vivemos – que é procurada, mas nem sempre encontrada.

Entretanto, este ataque não pode desferido sem as devidas análises das possíveis conseqüências, pois sabemos que romper as amarras tênues da condição senhores e escravos – como formulou Hegel, em Fenomenologia do Espírito – que existe internamente em cada um, demanda um certo tempo e deve ser feito com todo o cuidado.

Presumimos que o Bradesco utiliza-se de todo o aparato sobre poder, para ser o maior banco privado do país às custas da gratidão religiosa de seus trabalhadores. Esta gratidão é articulada desde o ingresso na Fundação, que é vista como a oportunidade de ascensão social, profissional e intelectual já que as organizações são compreendidas como agentes sociais.

“Portanto, a relação da organização com a sua força de trabalho está inserida em meio a outras relações de poder com outros agentes que compõem a sociedade (Capelle e Brito, 2006, p. 81).”

A seleção de profissionais analisada serve como uma peneira ainda mais fina que, com suas prerrogativas “origem sócio-econômica do candidato (baixa renda), família estruturada (preferencialmente filhos de funcionários), crença religiosa (desde que se acredite em um ser superior que governa o plano material e espiritual) e inexperiência profissional” atuam para garantir a ordem das multiplicidades humanas.

Esta ordem é garantida através de um processo longo e persistente, iniciado na seleção de pessoal, tendo sua consistência nos treinamentos e tendo sua manutenção nos processos punitivos e compensatórios, que os indivíduos são submetidos. Quando funcionários, estes indivíduos disciplinados anteriormente, se enquadram na política do banco, alinhada à carreira fechada que privilegia o não-questionamento.

Ao investir em uma Fundação que disciplina e dociliza seus alunos para um futuro controlado, o Bradesco contribui para o *status quo* vigente da época, aproveitando-se a

conjuntura nacional versada por alto grau de pobreza e analfabetismo em grande parte da população.

Ainda não estamos perto do equilíbrio entre poder e influência nas organizações. Entretanto, para darmos o passo inicial, basta aceitarmos o desafio de nossa *virtú* objetivando a *fortuna*. Basta aceitarmos nossa condição de ora príncipe, ora povo.

5. Referências bibliográficas

BAUMAN, Z. Em Busca da Política [tradução de Marcus Penchel], Rio de Janeiro: Jorge Zahar Editora, 2000.

BRASIL. Lei nº 5692 de 11 de agosto de 1971: Lei 5692/71 [on-line]. Disponível em <http://www.planalto.gov.br/ccivil_03/leis/L5692.htm> (acesso em 07-08-2008).

CAPELLE, M.C.A; BRITO, M. J. Trabalho, Gestão e Poder: disciplina e auto-regulação humana. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2006.

CARTWRIGHT, D; ZANDER, A. Dinâmica de Grupo: Pesquisa e Teoria [tradução Dante Moreira Leite e Mirian L. Moreira Leite]. São Paulo: Herder Editora, 1967.

FREUD, S. Psicologia de Grupo e Análise do Ego (1921) *in*: Obras Completas, Volume XVIII. Rio de Janeiro: Imago Editora, 1969.

FOUCAULT, M. Microfísica do Poder. Rio de Janeiro: Graal Editora: 1979.

_____. Vigiar e Punir. São Paulo: Atlas Editora: 1987.

FRENCH, J.; RAVEN, B. As Bases do Poder Social, *in*: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. Dinâmica de Grupo: Pesquisa e Teoria [tradução Dante Moreira Leite e Mirian L. Moreira Leite]. São Paulo: Herder Editora, 1967, p. 758 – 777.

FUNDAÇÃO BRADESCO. “História da Organização Bradesco” [on-line]. Disponível em <<http://www.fundacaobradesco.org.br/museu/banco.asp>> (acesso em 23-06-2008).

KOOGAN, A.; HOUAISS, A. Koogan/Houaiss: Enciclopédia e Dicionário, Rio de Janeiro: Editora Guanabara Koogan, 1993.

LAROUSSE. Grande Enciclopédia Larousse Cultural. São Paulo: Nova Cultura, 1998.

MAQUIAVEL, N. O Príncipe [tradução de Pietro Nassetti], São Paulo: Editora Martin Claret, 2006.

NOGUEIRA DE FARIA, A. Poder e Domínio. Rio de Janeiro: EDC-Editora Didática e Científica, 1991.

SEGNINI, L. A Liturgia do Poder: Trabalho e Disciplina. São Paulo: EDUC, 1988.

_____. Sobre a Identidade do Poder nas Relações de Trabalho, *in*: FLEURY, M.T.L.; FISHER, R.M. Cultura e Poder nas Organizações. São Paulo: Editora Atlas, 1992, p. 89-112.

VARELLA, D. Macacos. São Paulo: Publifolha, 2000.

WEBER, M. Ciência e Política, duas vocações [tradução de Jean Melville]. São Paulo: Editora Martin Claret, 2006.

_____. A Ética Protestante e o Espírito do Capitalismo [tradução de Pietro Nassetti]. São Paulo: Editora Martin Claret, 2007.