

Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais
Programa de Pós-graduação em Administração

O Poder nas Organizações:
um estudo utilizando uma escala de autoritarismo baseada na escala “F” de Adorno

José Ricardo de Paula Xavier Vilela

Belo Horizonte
2008

José Ricardo de Paula Xavier Vilela

O poder nas organizações:

um estudo utilizando uma escala de autoritarismo baseada na escala “F” de Adorno

Dissertação apresentada ao Programa de Pós-graduação em Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Orientador: Antonio Moreira de Carvalho Neto

Belo Horizonte

2008

FICHA CATALOGRÁFICA
Elaborada pela Biblioteca da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais

V699p	Vilela, José Ricardo de Paula Xavier O poder nas organizações: um estudo utilizando uma escala de autoritarismo baseada na escala “F” de Adorno / José Ricardo de Paula Xavier Vilela. Belo Horizonte, 2008. 123f. : Il. Orientador: Antonio Moreira de Carvalho Neto Dissertação (Mestrado) – Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração 1. Poder administrativo. 2. Autoridade e poder. 3. Autoritarismo. 4. Cooperativas. 5. Adorno, Theodor W. 1903-1969. I. Carvalho Neto, Antônio Moreira de. II. Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais. Programa de Pós-Graduação em Administração. III. Título. CDU: 658.012.4
-------	---

José Ricardo de Paula Xavier Vilela

O Poder nas Organizações: um estudo utilizando uma escala de autoritarismo baseada na escala “F” de Adorno

Dissertação apresentada ao Departamento de Administração da Pontifícia Universidade Católica de Minas Gerais, como requisito parcial para obtenção do título de Mestre em Administração.

Belo Horizonte, julho de 2008

Prof. Dr. Antônio Moreira de Carvalho Neto
(PucMinas/ Fundação Dom Cabral)
(Orientador)

Prof. Dr^a Ângela França Versiani
(PucMinas/ Fundação Dom Cabral)

Prof. Dr. Alexandre de Pádua Carrieri
(CAD/ FACE/ UFMG)

RESUMO

O objetivo desta pesquisa foi o de, utilizando um instrumento quantitativo que foi desenvolvido para identificar a expressão de traços de personalidade que se manifestam como comportamentos anti-democráticos, investigar a presença dessa expressão em dirigentes de cooperativas, quando comparados com os dirigentes de empresas privadas, comparando também esses resultados com os obtidos na aplicação do teste entre gerentes das mesmas organizações. O referencial teórico trata da evolução do pensamento sobre o poder, utilizando os diversos enfoques da teoria das organizações, além do autoritarismo e do comportamento autoritário, no enfoque dos frankfurteanos. Clegg (1993) e Faria (2003) fornecem as principais linhas de abordagem dessa temática, aqui resumidas em três divisões: a sistêmico-funcionalista, a crítica e a psicossocial-comportamental. Em Rouanet (1989) se obtém a base histórica da evolução da teoria crítica, compreendendo os questionamentos que, desde a sua criação, motivaram sua interface com a psicanálise. Discute-se como Adorno (1982), em associação com pesquisadores sobre a personalidade em Berkeley (Califórnia), desenvolve uma escala que teria por finalidade identificar a expressão de traços de personalidade que se manifestam como comportamentos anti-democráticos, além de definir o conceito de personalidade que conduz a pesquisa. A escala de autoritarismo foi aplicada em 75 dirigentes e 158 gerentes de cooperativas, e em 140 dirigentes e 650 gerentes de empresas privadas do Estado de Minas Gerais, por um período de 10 anos (de janeiro de 1998 a janeiro de 2008), selecionando entre as empresas apenas aquelas cujos dirigentes foram *escolhidos* para o cargo, eliminando assim os dirigentes que são donos das empresas ou que as herdaram. A comparação revelou que o nível de autoritarismo em dirigentes de cooperativas da população estudada, vistos como um grupo, é maior do que o observado entre os dirigentes de empresas. As principais conclusões do trabalho foram as de que (1) o critério de escolha dos dirigentes de uma organização pode selecionar indivíduos com determinadas características de personalidade; (2) essas características podem não ser as mais adequadas para se atingir determinados objetivos coletivos; (3) escalas de autoritarismo baseadas na escala “F” de Adorno, com modificações adequadas à sua aculturação, podem ser úteis para se investigar a presença de traços de personalidade que predisponham ao estabelecimento de relações autoritárias; e (4) na casuística selecionada, usando a escala “F” de Adorno adaptada, ficou comprovado que os dirigentes de sociedades cooperativas possuem traços de personalidade de características mais autoritárias do que os de dirigentes de empresas privadas.

Palavras-chave: Poder nas Organizações, Autoritarismo, Cooperativas, Escala “F” de Adorno

ABSTRACT

The goal of this research was, by means of a quantitative scale that was developed to identify personality trends which are manifested as antidemocratic behavior, to investigate the presence of this behavior both in cooperative and in firms' executives. The theoretical basis for this research deals with the evolution of debates around power, and with the concept of bossiness and authoritarian behavior, this last one using the approach of Frankfurt School. The main authors used to this were Clegg (1993) and Faria (2003), dividing the theme in three main branches: systemic- functionalist, critical and psychosocial-behavioral. From Rouanet (1989), we obtain the historical basis for critical theory evolution, to understand how it was related to psychoanalysis since its beginning. And it is discussed how Adorno (1982), in association with personality researchers from Berkeley, Ca., developed a scale to identify the expression of authoritarian personality trends. It was also discussed the concept of personality used in this research. The scale collected information from 75 executives and 158 managers from cooperatives, and from 140 executives and 650 managers from firms, all of them from the state of Minas Gerais, Brazil, in a period of ten years. One of the criteria used to this selection was to use firms whose executives were chosen, not accepting executives who owned or inherited the firms. The comparison revealed that the level of bossiness was higher in cooperative executives, when compared to firms' executives. The main conclusion were that: (1) the choice criterion to an organizations' executive can select some people with specific personality trends; (2) those trends could not be the desired ones, by which one could attain certain collective goals; (3) scales based on Adorno's "F" scale, with appropriate cultural changes, can be useful to investigate personality trends that should predispose to the establishment of authoritarian relationships; (4) in that group, there is evidence that cooperative executives have more authoritarian trends than firms' executives.

Key words: Power in organizations, Authoritarims, Cooperatives, Adorno's "F" scale.

AGRADECIMENTOS

O autor agradece penhoradamente aos amigos do SID-APA, sem a colaboração dos quais a realização desta pesquisa não teria sido possível.

De modo especial, devem ser citadas a Dr^a Eugênia Sofal, a Dr^a. Tânia Pytanghi e o caríssimo Dr. Eli Bonini, na pessoa dos quais todos os outros são também aqui carinhosamente lembrados.

P.S.: Márcia e Geize, vocês não foram esquecidas.

“Só é suficientemente duro para romper os mitos o pensamento que pratica violência contra si mesmo.”

***Adorno & Horkheimer
(Dialética do Esclarecimento)***

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	09
2 REFERENCIAL TEÓRICO.....	14
2.1 O poder nas organizações.....	14
2.1.1 <i>Breve introdução sobre as bases históricas do pensamento ocidental sobre o poder.....</i>	<i>15</i>
2.1.2 <i>Evolução da discussão contemporânea sobre o poder.....</i>	<i>17</i>
2.1.3 <i>Poder e Política nas Organizações – os diversos enfoques.....</i>	<i>24</i>
2.1.3.1 <u>Poder e hierarquia- os enfoques sistêmico-funcionalista.....</u>	<u>25</u>
2.1.3.2 <u>O poder de indivíduos afetando o grupo: os enfoques comportamental e psicossocial</u>	<u>32</u>
2.1.3.3 <u>Poder e interesses – a visão crítica.....</u>	<u>36</u>
2.1.3.4 <u>Algumas limitações e questões relacionadas ao tema.....</u>	<u>40</u>
2.1.3.5 <u>Poder, organização e autoritarismo entre os autores brasileiros.....</u>	<u>42</u>
2.2 <i>Sobre o autoritarismo e a democracia.....</i>	<i>45</i>
2.3 <i>A Escola de Frankfurt e a Teoria Crítica.....</i>	<i>48</i>
2.3.1 <i>Teoria Crítica e Psicanálise.....</i>	<i>49</i>
2.3.2 <i>A “Personalidade Autoritária”</i>	<i>51</i>
2.3.2.1 <u>O conceito de personalidade que conduziu a pesquisa.....</u>	<u>52</u>
2.3.2.2 <u>O desenvolvimento da escala “F” de Adorno e da escala utilizada na pesquisa</u>	<u>56</u>
2.3.2.3 <u>Algumas críticas ao trabalho “Authoritarian personality” de Adorno.....</u>	<u>60</u>
2.4 <i>Sobre o objeto de estudo: as especificidades das Sociedades Cooperativas.....</i>	<i>62</i>
3. METODOLOGIA.....	67
3.1 <i>Unidades empíricas de análise.....</i>	<i>67</i>
3.2 <i>Estratégia de coleta dos dados.....</i>	<i>68</i>
3.3 <i>Estratégia de análise dos dados.....</i>	<i>69</i>
4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS.....	71
4.1 <i>Apresentação dos Resultados.....</i>	<i>71</i>
4.2 <i>Análise dos Resultados.....</i>	<i>89</i>
4.2.1 <i>As variáveis sócio-culturais.....</i>	<i>90</i>
4.2.2 <i>Análise do conjunto do questionário.....</i>	<i>99</i>
5. CONCLUSÕES.....	105
REFERÊNCIAS.....	109
ANEXOS.....	117

1. INTRODUÇÃO

Por que pesquisar o autoritarismo nas relações de poder em cooperativas, comparando-o com empresas privadas?

A realização desta pesquisa foi motivada pela necessidade de se compreender algumas características referentes à articulação das relações de poder em sociedades cooperativas, a partir da sua diretoria, a qual tem nessas organizações a finalidade de estabelecer uma interface entre os interesses do quadro social e a execução destes interesses pela área operacional.

Essa necessidade é consequência da experiência de lidar com essas relações, vivida por alguém com funções executivas em uma central de cooperativas de crédito, que é o autor dessa dissertação. A central de cooperativas de crédito é uma instituição que tem por função centralizar os recursos financeiros desse sistema (papel que para os bancos comerciais é representado pelo Banco Central), fomentar e estimular o desenvolvimento de novas cooperativas, além de auditar, fiscalizar e acompanhar as operações das que já estão em atividade. Deve ainda orientar e treinar tanto os dirigentes como o quadro operacional mais estratégico para a condução de seu negócio, formado pelos gerentes e contadores.

A execução de todas essas funções confere aos executivos de uma central uma posição privilegiada para a observação do dia-a-dia dessas organizações, por conviverem com os seus problemas mais importantes. E foi a partir dessa observação e convivência, comparada com experiências anteriores de convivência com dirigentes de empresas, que nasceu a indagação: os dirigentes de cooperativas não estariam conduzindo as relações pessoais na cooperativa, e os seus negócios, de forma mais autoritária que o desejado para esse tipo de organização?

Essa indagação (com a utilização do termo “desejado”) se justificava pelo fato de que tanto a filosofia da associação cooperativista como a legislação que a normatiza determinam que os atos decorrentes dessa associação ocorram de forma democrática, como será demonstrado na seção 2.4. Nesse contexto, o autoritarismo seria indesejado, devendo ser evitado e combatido onde for identificado.

Mas seria verdadeira essa percepção, ou seria ela apenas fruto de um viés perceptivo de alguém que teria a responsabilidade cuidar da saúde de um sistema de cooperativas de crédito?

Numa comparação mais superficial entre os dirigentes de cooperativas e os dirigentes das outras empresas, percebe-se que a primeira diferença entre eles está no processo de escolha, que é sempre eletivo na cooperativa e muito variável nas empresas. Dessa forma, sendo verdadeira a percepção de um maior viés autoritário no grupo de dirigentes de

cooperativa, seria possível que o processo de escolha desses dirigentes pudesse ter algo a ver com essa tendência. Mas haveriam outras características próprias do grupo de dirigentes de cooperativa que também pudessem justificar as diferenças encontradas em relação aos dirigentes de empresas?

Para responder a essas perguntas, foi necessária a compreensão de como se estruturam as relações de poder nas cooperativas, principalmente as que envolvem os dirigentes. Mas não é qualquer aspecto dessa relação que teria maior interesse: o foco deveria estar nas relações autoritárias, uma vez que o que se espera é que as relações se estruturem de forma democrática.

Entretanto, como a estrutura das relações autoritárias pode estar relacionada a características de personalidade de quem ocupa posições definidas para o exercício do poder, esse foi o foco escolhido para o estudo: características de personalidade que podem propiciar a estruturação de relações autoritárias de poder em dirigentes de cooperativas. O foco então está no indivíduo, considerando o papel que ele representa nesse contexto social, e nas relações entre os indivíduos que exercem diversos papéis sociais dentro deste contexto.

Considerando as peculiaridades que envolvem as relações entre os diversos atores em uma cooperativa, onde uma pessoa representa papéis diferentes dependendo da posição que ocupa em uma determinada relação, com todas as conseqüências dessa mudança de papéis (GOFFMAN, 2001), os modelos existentes de governança para empresas de associação de capital não podem ser automaticamente transplantados para essas organizações. E neste contexto, essa dificuldade não envolverá questões de ordem econômica, mas de relações sociais e, particularmente nesse caso, de ordem política.

Essa é uma questão que tem preocupado, a ponto de ter sido tema do último Congresso da Aliança Cooperativa Internacional, realizado em Singapura, em outubro de 2007 (ICA, 2007). Uma hipótese seria que a dificuldade em se chegar a um modelo satisfatório residiria no fato de que não foram consideradas as relações de poder entre os diversos atores em cooperativas, onde uma só pessoa pode representar diferentes papéis em momentos diferentes da relação com a organização, com confusões entre os papéis de dono e o de pertencer à hierarquia. E que o processo de escolha desse dono que vai fazer parte da hierarquia pode ser um fator preponderante na determinação das distorções existentes nessas organizações.

Para isso, interessa saber que grau de predisposição democrática tem o ambiente criado pelos responsáveis pela condução dos negócios e dos relacionamentos na cooperativa, para saber se atendem aos pré-requisitos legais e filosóficos desejados para o ato cooperativo. E se

existe alguma variável que interfira nesse processo, sobre a qual se possa ter alguma ação que facilite o atendimento dos objetivos desejados.

A importância do estudo proposto estava no fato de que, caso tal viés fosse encontrado, a identificação de variáveis que o determinam poderá servir como orientação para se repensar o modelo de relações de poder hoje adotado pelas cooperativas. Isso porque um modelo que pretenda garantir relações democráticas entre os diversos atores da sociedade cooperativa deve levar em conta ou o próprio processo de escolha dos dirigentes, ou a posição dos dirigentes na estrutura de poder em relação aos demais atores da cooperativa, ou qualquer outra variável que fosse eventualmente identificada como de importância na diferenciação do comportamento desses dirigentes. Esse modelo tem sido repensado dentro e fora do sistema, como acontece atualmente em relação ao Banco Central do Brasil para as cooperativas de crédito, o que demonstra que essa não era uma preocupação isolada ou sem importância.

O referencial teórico discorre sobre a evolução do pensamento sobre o poder, utilizando os diversos enfoques da teoria das organizações. Clegg (1993) e Faria (2003) fornecem as principais linhas de abordagem dessa temática, aqui resumidas em três divisões que pretendem incluir uma série de outras mais afins: a sistêmico-funcionalista, a crítica e a psicossocial-comportamental. Bertero (2007) é utilizado para complementar o histórico sobre como o poder foi abordado nas organizações brasileiras. Vale-se de Slater (1978) para ampliar a noção de teoria crítica apresentada por Clegg (1993), e na compreensão da motivação da criação e desenvolvimento das principais linhas de investigação da Escola de Frankfurt. E é de Rouanet (1989) que se obtém a base para o histórico da evolução da teoria crítica, compreendendo os questionamentos que, desde a sua criação, motivaram as pesquisas que demandaram o estabelecimento da interface com a psicanálise.

Na evolução da inter-relação entre essas duas linhas de pensamento, Adorno (1982), em associação com pesquisadores sobre a personalidade em Berkeley (Califórnia), desenvolve uma escala (a escala “F” de Adorno), que teria por finalidade identificar a expressão de traços de personalidade que se manifestam como comportamentos anti-democráticos. É esse trabalho de Adorno (1982) sobre a personalidade autoritária, que forneceu a base para o questionário aplicado nesta pesquisa. Discutiu-se também a teoria que envolve as peculiaridades da sociedade cooperativa, utilizando as bases históricas de sua concepção filosófica e a legislação que a normatiza, para se compreender a razão do interesse em um perfil específico de personalidade para o seu dirigente

Como está descrito na introdução de *Authoritarian personality* (ADORNO *et al.*, 1982), o que permite a utilização de escalas para investigação de características individuais em

estudos de populações é a constatação de que o comportamento médio um grupo social é uma expressão da tendência média dos indivíduos que o compõe. A personalidade neste estudo é entendida como “[...] uma agência, através da qual são mediadas influências sociológicas sobre a ideologia” (ADORNO *et al.*, 1982, pg.6, tradução do autor). Por isso, a escala tem sido desde então utilizada para investigação dessas tendências nos mais diversos grupos sociais (ver MARTINI, 1999 ; CROCHIK, 2001,2005; ALTEMEYER, 1993).

Para a realização da pesquisa, a escala foi aplicada a 75 dirigentes e 158 gerentes de cooperativas no último trimestre de 2007, e em 140 dirigentes e 650 gerentes de empresas privadas que operam no Estado de Minas Gerais, estes últimos durante um período de 10 anos (de janeiro de 1998 a janeiro de 2008). Outro critério utilizado foi a seleção apenas de empresas cujos dirigentes foram *escolhidos* para o cargo, portanto eliminando os dirigentes que são donos das empresas ou que as herdaram, para manter algum paralelo com o modelo de seleção do dirigente cooperativista, que é a escolha (nesse caso, por processo eleitoral).

O que os resultados revelaram foi que os dirigentes de cooperativas, que foram escolhidos para ocupar essa posição na hierarquia da organização através de um processo político-eletivo, expressam como grupo traços de personalidade mais autoritários do que os dirigentes de empresas, que foram escolhidos através de outros critérios (currículo, história profissional, indicação por conhecidos, etc.). Mesmo após os ajustes realizados pela comparação das médias dos diferentes grupos, essa distorção se manteve. E não se encontrou outra explicação que pudesse ser considerada satisfatória para explicar o fenômeno, quando os grupos foram estratificados pelo sexo, idade e grau de instrução. Outras variáveis socioculturais estudadas não se mostraram adequadas para explicar o resultado encontrado.

A mesma distorção não foi observada quando da aplicação da escala aos gerentes de cooperativas e de empresas, utilizando-se da mesma metodologia e das mesmas estratificações por grupos. Os grupos de gerentes se mostraram bem mais homogêneos que os de diretores, com relação aos aspectos estudados.

O trabalho de Adorno que produziu a escala, fundamento para esta pesquisa, faz críticas com relação a se ter uma visão estereotipada dos grupos sociais. E é nesse espírito que os resultados foram interpretados. Isso porque em geral os dirigentes de empresas privadas, em nosso contexto social, são considerados como mais autoritários, fruto da forma como nossa sociedade foi estruturada (BERTERO, 2007). Também se poderia esperar que dirigentes de cooperativas, que são o resultado de um processo democrático de escolha entre os seus pares, fossem naturalmente mais democráticos na condução dos seus negócios (BULGARELLI, 1989). Mas, no entanto, não foi esse o resultado observado pela pesquisa.

As conclusões mais importantes a que se chegou ao final do trabalho foram as de que: (1) o critério de escolha dos dirigentes de uma organização pode selecionar indivíduos com determinadas características de personalidade; (2) essas características podem não ser as mais adequadas para se atingir determinados objetivos coletivos desejados; (3) escalas de autoritarismo baseadas na escala “F” de Adorno, com modificações adequadas à sua aculturação, ou seja, com perguntas que tem por finalidade investigar as facetas que compõem os traços autoritários de personalidade adaptadas às vivências sociais de determinado país ou de uma de suas regiões, podem ser úteis em investigações onde a característica que se pretenda investigar esteja relacionada a traços de personalidade que predisponham ao estabelecimento de relações autoritárias; e (4) na casuística selecionada, usando a escala “F” de Adorno adaptada, ficou comprovado que os dirigentes de sociedades cooperativas possuem traços de personalidade de características mais autoritárias do que os de dirigentes de empresas privadas.

Foram os seguintes os objetivos que nortearam a pesquisa:

a) Objetivo Geral

o Analisar o nível de autoritarismo expresso pelos gestores de empresas mercantis e pelos gestores de cooperativas, de acordo com uma escala de autoritarismo baseada na escala “F” de Adorno.

b) Objetivos Específicos

o Avaliar se as relações de poder em sociedades cooperativas, de acordo com uma escala de autoritarismo baseada na escala “F” de Adorno, se estruturam com maior ou menor grau de autoritarismo em comparação com as sociedades de capital.

o Comparar os testes do nível estratégico das cooperativas com os testes do nível estratégico das sociedades de capital.

o Comparar os testes do nível tático das cooperativas com os testes do nível tático das sociedades de capital.

Entendeu-se por posições na hierarquia organizacional para comparações múltiplas:

o no nível estratégico: o executivo principal na empresa mercantil, o presidente da cooperativa, vice-presidentes e demais diretores nos dois tipos de organização;

o no nível tático: superintendentes, coordenadores e gerentes, também nos dois tipos.

2. REFERENCIAL TEÓRICO

O referencial teórico a ser utilizado nessa pesquisa foi dividido em quatro partes principais. Na primeira parte, serão bordadas as bases históricas do pensamento sobre o poder em nosso meio, que fundamentam os estudos sobre as relações de poder nas organizações. Na segunda parte, o que se pretende é abordar aspectos gerais das relações democráticas, diferenciando-as das relações autoritárias. A seguir, será necessário contextualizar o trabalho que é fundamento para essa pesquisa, o *Authoritarian Personality* de Adorno (1982). Para essa contextualização, será realizada uma recuperação sumária sobre a história da constituição da escola de Frankfurt, com foco especial em sua interface com a psicanálise desde os primeiros momentos da escola, abordando a sua evolução até a realização do trabalho *Authoritarian Personality*. Também será esclarecido o conceito de personalidade empregado nessa pesquisa, algumas das críticas mais comuns ao trabalho de Adorno e, por fim, as modificações sofridas pelo questionário original para sua aplicação em nosso meio. Por último, será realizada uma rápida abordagem sobre as cooperativas, com especial atenção aos aspectos que as diferenciam das empresas de associação de capital, para que se possa entender adequadamente a pergunta que motivou a realização dessa pesquisa.

É o que se fará a seguir.

2.1 O poder nas organizações

Para se entender como a questão do poder é tratada no contexto das organizações contemporâneas, primeiramente será realizado um breve relato abordando as bases históricas do pensamento ocidental sobre o poder, seguido de uma revisão sobre as principais linhas que constituem o fundamento para o estudo do poder nas organizações. A partir desse ponto, será realizada uma revisão sobre os principais enfoques, a partir de Faria (1985), de como podem ser vistos o poder e a política nas organizações: os enfoques sistêmico-funcionalista e weberiano, com foco na estrutura; os enfoques comportamental e psicossocial, onde o foco está no poder dos indivíduos afetando o grupo, e cuja compreensão será muito importante na condução desta pesquisa; e a visão crítica, em cuja base está a escola de Frankfurt, que é nuclear nesta pesquisa.

O que se pretende é que, conhecendo bem as diferenças entre elas, se possa compreender as escolhas que nortearam a análise da pesquisa realizada nesse trabalho.

2.1.1 Breve introdução sobre as bases históricas do pensamento ocidental sobre o poder

As discussões sobre o poder são antigas, remontando à filosofia grega (FARIA, 2003), na qual o tema era tratado sob uma perspectiva religiosa ou ética. Mas para as análises modernas sobre o poder, Clegg (2002) identifica em Hobbes e Maquiavel as duas principais bases históricas alternativas, uma vez que, ao contrário de seus antecessores, a abordagem do problema por desses dois autores foi analítica e empiricamente orientada. Os autores franceses, importantes nas discussões contemporâneas sobre o poder, também não são utilizados aqui como base para as discussões atuais, uma vez que ou eles assimilavam o poder à autoridade do Estado, chefes militares e dos governantes, como aconteceu com Montesquieu, Rousseau e Alexis de Toqueville, ou o diluíam completamente no âmbito do social, como ocorre em Durkheim (ERALY, 2007).

O trabalho de Hobbes, por ter surgido um século depois do de Maquiavel, já no contexto do pensamento moderno, foi mais facilmente assimilado como o mais adequado à interpretação dos problemas do mundo moderno, permanecendo no *mainstream* da concepção moderna de poder. Para entender melhor as diferenças entre os dois, deve-se conhecer os contextos sociais nos quais estão inseridos.

Hobbes era conselheiro de um Monarca de uma nação britânica recém-unificada, que mantinha o controle estatal de uma entidade cultural e religiosa, daí a sua concepção estar baseada no conceito de *soberania*. Segundo ele, usando o método correto, e se aproveitando da oportunidade, o homem poderia construir uma ordem política tão eterna quanto um teorema Euclidiano. A idéia que Hobbes constrói é a de uma comunidade política na qual se localiza um conceito de poder mecânico, causal e atomístico, deixando de lado questões sobre a maneira como a forma ou as regras são organizadas. Sua questão predominante é “o que é o poder?” (CLEGG, 2002).

Já Maquiavel escreve em uma Florença que não fazia parte de uma nação unificada, e o faz não da posição de um legislador reconhecido, mas de um explorador do poder que lhe recusou um emprego e o desprezou, num grau que nunca foi experimentado por Hobbes. Sua preocupação pode ser resumida na pergunta “o que fazer com o poder?”, o que o coloca na posição do estrategista. A preocupação com a estratégia o leva a ter uma visão da realidade que não reflete a ordem garantida por um soberano benevolente, mas a de uma arena na qual a ordem deve ser assegurada por um príncipe cuja mente tenha uma orientação estratégica (CLEGG, 2002).

Pode-se resumir as metáforas desses dois autores como demonstrado no quadro 1:

HOBBS	MAQUIAVEL
Ênfase na causalidade	Ênfase na estratégia
Ciência e o Monarca como origem da autoridade da ação, como ela deveria ser	Conselho pragmático e orientação etnográfica para a ação como de fato é encontrada
Adoção do papel de “legislador”	Adoção do papel de “intérprete”
Ênfase em metáforas mecanicistas	Ênfase em metáforas militares
Ênfase num “primeiro motor” por traz da ação	Ênfase na natureza contingente da ação
Uso do mito da comunidade política	Uso de mitos em organização política
A <i>legitimidade</i> emprestando ao poder uma instância “ <i>moral</i> ” implícita, com ênfase na identificação legítima (cientificamente) do significado do poder. Preocupação com a ordem como o fim a que serve o poder	A <i>estratégia</i> empestando ao poder uma instância “ <i>amoral</i> ” implícita, com maior ênfase na eficiência de meios do que na bondade dos fins

Quadro 1- Comparativo entre as metáforas do poder usadas por Hobbes e Maquiavel

Fonte: Traduzido de Clegg, 2002, p. 34

Foi Hobbes quem introduziu o termo “agência”, dizendo respeito à situação em que um agente causa a ação de outro agente, ação essa que de outro modo não ocorreria. Seu modelo tem uma visão de poder que dirige a nossa atenção para agentes individuais, que agem intencionalmente, o que evidencia o *ethos* modernista dessa noção, cujas raízes remontam as metáforas retiradas da mecânica de Galileu. As pessoas se conduziriam movidas por “apetites” e “desejos”, nos dizeres de Hobbes, mais tarde denominados por Adam Smith “*interest*” (CLEGG, 2002), termo importante hoje na compreensão das relações financeiras.

De acordo com Ball (1978), Hume e Locke desenvolvem suas noções de poder a partir de Hobbes. Para Hume, só se poderia falar de causalidade entre eventos que estão separados no tempo e espaço. Assim, na realidade social, relações causais só poderiam acontecer entre indivíduos “ontologicamente autárquicos”, mantendo a idéia do agente como um ser intencional. Para Ball (1978), Locke utiliza a idéia de causalidade tirada de Hobbes tratando o poder em termos mecânicos, como bolas de bilhar, com a diferença de que o homem pode escolher onde ou com quem ele vai “colidir”, ou mesmo se não prefere permanecer imóvel. Ainda segundo Ball (1978), o modelo de poder mecanicista, causal e atomista, hoje o mais

difundido, é fruto do modelo de “agência”, que usa as mesmas metáforas usadas por Hobbes, Locke e Hume, ainda que com vocabulário um pouco modificado (BALL, 1978).

No século XIX, os autores mais importantes para a nossa abordagem a retomar a discussão sobre o poder foram Max Weber, Karl Marx, Freud e Durkheim. Pela importância que representam nas concepções atuais sobre o poder, o pensamento desses autores será retomado mais adiante, dentro dos contextos que influenciam.

Apesar da tentativa que será realizada de separar a discussão geral sobre o poder da abordagem do poder nas organizações, muitas vezes essa separação não será possível, uma vez que muitas das concepções desenvolvidas na linha funcionalista, como será abordado adiante, o foram no contexto das organizações. Ainda assim, por razões didáticas, essa divisão será tentada.

2.1.2 Evolução da discussão contemporânea sobre o poder

No começo do século XX, alguns autores europeus, o mais influente sendo o italiano Mosca (1939), criticavam o que consideravam problemas políticos insuperáveis na implementação da democracia, com a convicção de que em qualquer sociedade uma elite deve governar. Se o governo fosse organizado através de instituições representativas, estas deveriam ser governadas pela elite. Michels (1949), outro fundador da teoria da elite, tinha na organização o foco motivador para produzir um argumento funcionalista para um governo da elite e da burocracia, contra os ideais de democracia e do governo participativo.

Ainda nessa linha, outro autor importante foi Pareto (1935), que chegou inclusive a influenciar o pensamento de Talcott Parsons (cuja visão será abordada mais à frente). Na visão de Pareto, o poder seria como um “meio circulante” conduzido pelas elites. Estas por sua vez estariam divididas em duas partes: uma mais conservadora, que ele comparava a um leão, que era capaz de estabilizar a sociedade, mas que estava sujeita a se tornar presa da outra parte, mais inovadora, esperta e estrategista, que ele comparava às raposas. Após retirar o conservador de sua posição de elite, a raposa se tornaria um novo leão. Apesar da imprecisão dessas idéias, percebe-se já nesses primeiros teóricos da elite uma preocupação com a constituição da comunidade política (CLEGG, 2002).

Hunter (1953) produziu o estudo sobre as elites de maior significado, tornando-se referência para os estudos críticos subseqüentes. Seu estudo empírico, de metodologia “reputacional”, foi desenvolvido a partir de uma amostra não aleatória, escolhida entre pessoas que tinham acesso às elites (como jornalistas, líderes de grupos de interesses,

executivos, etc.) que produziram uma lista das pessoas que eles consideravam mais influentes, denominadas por Hunter como “elite política da comunidade”. O foco era a identificação de elites governantes, cujo poder vinha de sua visibilidade. Nunca ficou claro o que era poder nesse estudo, mas partiu-se do pressuposto que um perfil produzido por pessoas que estavam em posição de saber quem detinha o poder teria muitas chances de ser acurado. Desde cedo os problemas metodológicos dessa pesquisa ficaram explícitos, dando oportunidade às críticas de autores como Dahl (CLEGG, 2002).

O trabalho de Dahl (1957), motivado pela crítica a esse modelo da elite governante, veio a se tornar um ponto de referência na literatura sobre o poder. Partindo de um exemplo empírico de alguém que pretende mudar o fluxo do trânsito em uma rua, comparando o resultado da atuação de um homem comum com o de uma autoridade de trânsito, ele desenvolve o conceito de poder como “A tem poder sobre B na extensão em que ele consegue com que B faça algo que ele de outro modo não faria” (DAHL, 1957, p.203- tradução do autor). Dessa definição pode-se tirar que: (a) poder é uma relação entre atores (indivíduos, grupos, governos ou outros agregados humanos); (b) é introduzida uma nomenclatura, que se torna convencional nas discussões sobre o poder, em termos de “A tendo poder sobre B”; (c) ele nota que o poder de A sobre B possui o que ele chama de uma origem, uma base, conceituada em termos de recursos passíveis de exploração de A frente a B e expressa por: (1) meios ou instrumentos de poder (dinheiro, medo, amor, etc); (2) quantidade de poder (em forma probabilística) e; (3) por um limite da extensão ou do escopo do poder de A sobre B (nem tudo o que B possa fazer cairá no escopo do poder de A, mas apenas uma extensão específica de coisas) (DAHL, 1957). Numa inovação posterior que amplia a sua idéia inicial, Dahl (1968) se refere ao número de Bs sobre os quais A tem poder como “domínio do poder” (CLEGG, 2002).

Dahl (1971) propõe o desafio aos defensores do modelo da elite governante colocando em questão se o modelo suporta a evidência empírica ou se seria apenas uma doutrina metafísica polêmica. A hipótese suportaria o teste se: (a) a elite governante hipotética fosse um grupo; (b) houvesse uma boa amostra de casos envolvendo decisões políticas importantes, nas quais as preferências de uma hipotética elite governante fossem contrárias às de qualquer outro grupo sugerido; e (c) nesses casos, as preferências da elite prevaleceriam.

Apesar de existirem brechas na proposta de Dahl (por exemplo, o que seria uma “boa amostra de casos”?), a partir de seus trabalhos, tanto a teoria como os estudos empíricos sobre o poder nunca mais foram os mesmos, sendo o seu trabalho uma referência a ser criticada ou confirmada.

Um dos mais importantes críticos do modelo pluralista de Dahl foi Newton (1969), cuja crítica pode ser sumarizada como apresentado no quadro 2.

MODELO PLURALISTA DE DAHL	CRÍTICA DE NEWTON
A América moderna é um sistema pluralista inclusivo	O pluralismo americano moderno não é inclusivo para todos os grupos
Os atores principais são os líderes de uma grande variedade de grupos de interesse, aos quais recursos políticos são acessíveis	Alguns interesses não conseguem representação e alguns grupos são politicamente mais fracos do que outros
Recursos desigualmente distribuídos; desigualdades não são cumulativas no sistema	Recursos são desigualmente distribuídos; as desigualdades políticas são cumulativas
A maioria exercita o poder pelo voto	Muitas pessoas não votam
O sistema de líderes e tomadores de decisão é um processo relativamente aberto	O acesso ao processo de tomada de decisão é negado para alguns grupos
Apesar dos grupos de interesses poderem ser oligárquicos, o resultado final é pluralista, pois são internamente oligárquicos mas competitivos	O conjunto de oligarquias competitivas não constrói um sistema pluralista
A democracia é um resultado no qual compromissos entre grupos competitivos produzem uma distribuição geral de satisfação	O sistema político não distribui poder a todos igualmente; o sistema não fornece satisfação geral, mas favorece alguns grupos contra outros

Quadro 2 - Comparação entre o modelo de Dahl e a crítica de Newton

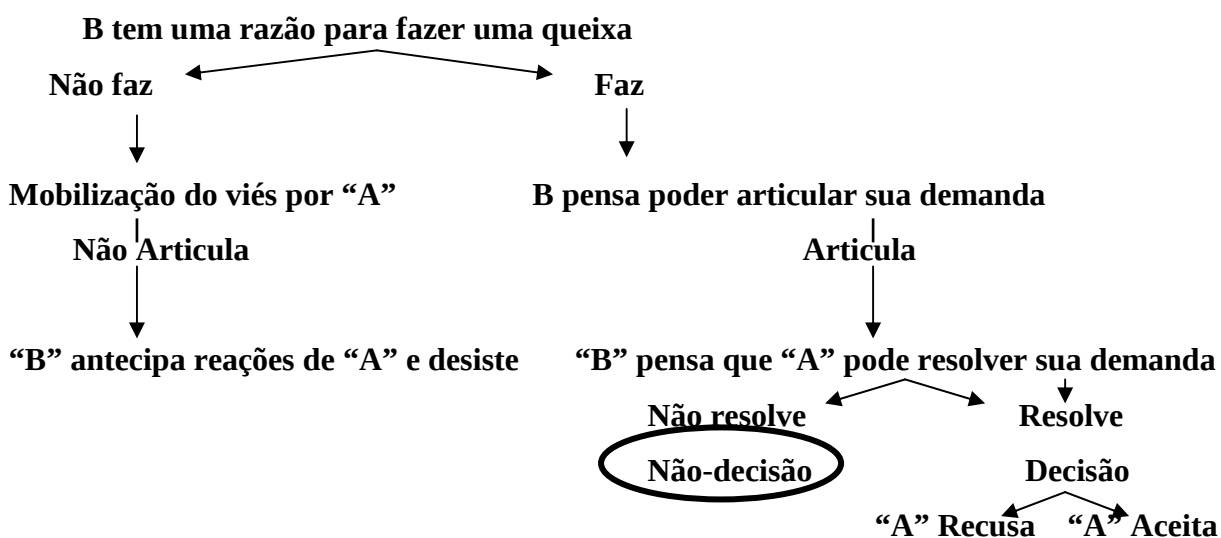
Fonte: Adaptado de Clegg, 2002, pg.61

Uma outra crítica ao modelo de Dahl leva em consideração o fato de a ação de B poder ou não corresponder à *intenção* de A. Um dos autores que ligou o poder à intenção foi Bertrand Russel (1986), quando formulou que “A tem mais poder do que B se ele atinge mais efeitos intencionados do que B”. Essa idéia de ligar o poder à intenção, entretanto, não é nova, já existindo em Max Weber. Ele identificava a intenção como “vontade” e definia o poder, dentro de uma estrutura de dominação, como “a probabilidade de um ator em uma relação social estar em posição de impor a sua vontade, a despeito de resistência, e independente do fundamento dessa probabilidade” (WEBER, 1947, p. 152- tradução do autor).

Wrong (1979) redefine o poder, a partir de Russell, como “a capacidade de algumas pessoas produzirem efeitos intencionados e previstos em outras pessoas” (WRONG, 1979, p. 2- tradução do autor), acrescentando a Russell o critério da *efetividade*. Em sua visão, o poder pode ser “episódico” (relacionado ao sistema de controle social, normativamente regulado) ou “disposicional” (esforços intencionais de uma pessoa ou grupo para influenciar outros).

No entanto, os autores mais críticos ao modelo pluralista de Dahl foram Bachrach & Baratz (1962), num modelo que eles chamaram de “processo da não-tomada de decisão”, no qual “A devota energia para criar ou reforçar valores sociais e políticos e práticas institucionais. Nesse modelo, o escopo do processo político que é levado à consideração pública fica limitado a apenas àqueles itens que são comparativamente inócuos para A” (BACHRACH & BARATZ, 1962, p. 948- tradução do autor). Essa limitação de escopo pode ocorrer de três formas: (a) os mais poderosos podem não atentar ou não ouvir as demandas dos menos poderosos. E se elas chegarem à agenda política, podem ser anuladas através de comitês e investigações infundáveis ou por co-optação; (b) B antecipa a oposição de A e não coloca a questão e; (c) criando viés na situação, de forma a que os interesses dominantes controlam valores, crenças e opiniões de grupos menos poderosos, de modo não só a determinar se algumas demandas devem ser expressas, como a impedir mesmo que sejam sequer consideradas. Com essa visão, Bachrach & Baratz (1962) pretendem iluminar o que seria uma segunda face do poder que a ortodoxia de Dahl não permitiria enxergar.

Saunders (1979) resume da seguinte forma o que seria o “filtro da não-decisão” no modelo de Bachrach & Baratz:



Fluxograma 1-Filtro da “Não-decisão” de Bachrach e Baratz

Adaptado de Clegg (2002), p. 77

Como resposta ao dualismo “agente-estrutura”, surgem dois autores em língua inglesa, Lukes (1974) e Giddens (1979), que durante a década de 1970 propõe uma solução partindo de diferentes premissas.

Lukes (1974) radicaliza a teorização de Bachrach & Baratz em uma abordagem “dialética” do problema, que ele chama de “radical”, centrada nos “interesses” que a motivam e que acrescenta ao modelo o que ele chama de uma “terceira dimensão”. Os quadros 3 e 4 resumizam as principais diferenças entre esses autores, no que seriam as três dimensões do poder, com referência aos elementos que as compõe (QUADRO 3) e a visão do relacionamento entre dois elementos (“A” e “B”) nessa relação (QUADRO 4).

ELEMENTOS	1ª DIMENSÃO	2ª DIMENSÃO	3ª DIMENSÃO
<i>Objeto da Análise</i>	Comportamento	Interpretação da ação intencional	Teorização avaliativa sobre os interesses da ação
	Decisões Concretas	Não-decisões	Agenda Política
	Assuntos em geral	Assuntos potenciais	Assuntos potenciais e gerais
<i>Indicadores</i>	Conflito Aberto	Conflito Encoberto	Conflito Latente
<i>Campo da análise</i>	Preferências políticas reveladas na participação política	Preferências políticas estão incorporadas em queixas “sub-políticas”	Relação entre preferências políticas expressas e os “interesses reais”
<i>Autores principais</i>	Dahl (1971)	Bachrach & Baratz (1962); Wrong (1979)	Lukes (1974)

Quadro 3-Comparação dos elementos relacionados com as três dimensões do poder

Adaptado de Clegg, 2002, pg. 90

Já Giddens (1969), tratando do poder na perspectiva do conflito, encontra na teoria do consenso de Parsons (1967) o seu foco principal de abordagem, uma vez que a idéia do consenso em Parsons se constitui no ponto mais fraco de sua visão funcionalista de poder. O que Giddens (1968) observa é que o poder em Parsons deriva diretamente da autoridade, que é a legitimação institucionalizada do poder. Só que a autoridade não extingue o conflito, que se mantém presente em todo o esquema analítico de Parsons, apesar de excluído por ele. Mas nesse trabalho Giddens (1968) também se volta contra a noção de “interesses” em Lukes (GIDDENS, 1968).

RELAÇÃO A/B	1ª DIMENSÃO	2ª DIMENSÃO	3ª DIMENSÃO
<i>Poder de “A” sobre “B”</i>	Prevalência de “A” sobre “B” através do controle de recursos superiores	“A” constrói barreiras à participação de “B” pela não-decisão ou por criação de viés	“A” influencia e conforma a consciência de “B” sobre as desigualdades através de ideologias, controle de informações e criação de mitos
<i>Revolta de “B” contra os benefícios que “A” possui em relação a “B”</i>	“A” vence “B” devido à falta de recursos controlados por “B”	“B” não participa nas agendas políticas através de barreiras de entrada reais ou percebidas, ou pela antecipação da derrota	Susceptibilidade a mitos, legitimação de ideologias, sensação de estar indefeso, consciência acrítica ou fragmentar e múltipla dos assuntos de “B” como resultado da influência de “A”, conformando barreiras
<i>Impotência de “B” sobre “A”</i>	Conflito aberto entre “A” e “B”. Temas bem definidos, cada um tenta controlar o recurso competitivo	Dificuldade para mobilizar temas e ações contra as barreiras colocadas por “B”	Formulação de temas e estratégias de “A” sobre “B”

Quadro 4- Comparação da relação de “A” com “B” nas três dimensões do poder

Adaptado de Clegg, 2002, pg. 110

Giddens (1979), a partir daí, desenvolve sua própria noção de poder, dentro do que foi denominado a “teoria da estruturação”, definindo poder como a “capacidade de atingir resultados”. Seu foco estava no relacionamento entre ação e estrutura, que também era considerado um problema central em Lukes (1974), mas cuja visão Giddens (1979) criticava por manter o dualismo entre estrutura e agência. Enquanto Lukes entendia essa relação como dialética, Giddens (1979) refutava a idéia de que era uma relação que acontecia entre coisas distintas, um “dualismo”. Ela seria antes uma “dualidade”, na qual poder e estrutura se interpenetravam. A isso, ele denominava “dualidade da estrutura”: a agência humana produzia

a estrutura, que passa a servir como condição para reproduzir a agência humana, num processo contínuo. Dito de outra forma, o poder é definido em termos de agência, que é definida em termos de ação que, por sua vez, é definida como poder (GIDDENS, 1979).

Na visão de Clegg (2002), nem Lukes nem Giddens resolvem de forma satisfatória a relação entre a agência e a estrutura nos estudos sobre o poder. Para ambos, a perspectiva da agência permanece. Em Lukes, a agência predominaria como resultado de um relativismo moral. Em Giddens, a predominância se assenta no pressuposto ontológico em favor da agência e num posicionamento contra a preocupação com a estrutura.

Galbraith (1986) propôs uma outra forma de relacionamento do indivíduo com a estrutura. Para ele, seriam três os fatores que proporcionam o acesso ao poder: a personalidade, a propriedade e a organização. Esses fatores podem aparecer combinados: propriedade e personalidade se realçam mutuamente; a propriedade está relacionada à organização; a organização é robustecida e apoiada pela propriedade e pela personalidade. E cada um dos três fatores se relacionaria com um instrumento de imposição: a organização se relaciona ao poder condicionado (preferência ditada pela persuasão, educação ou pela cultura); a propriedade, ao poder compensatório (oferece uma recompensa suficientemente vantajosa ou agradável para que renuncie à sua vontade ou preferência); e a personalidade, ao poder condigno (esmaga o indivíduo com algo doloroso, física ou emocionalmente, para fazê-lo renunciar à sua vontade ou preferência) (GALBRAITH, 1986).

Tentando superar a discussão voltada para o indivíduo e a estrutura, muito do debate que se seguiu focou nas formas como a ideologia opera através das concepções de hegemonia, tendo o conceito de ideologia envolvido dois aspectos: a sugestão de que muito da sociologia e marxismo atuais foram caracterizados pela tese desnecessária de uma “ideologia dominante”; e que, em lugar de se pensar ideologia e hegemonia como um estado da mente, seria melhor considerá-las como um conjunto de práticas primariamente provenientes do discurso, que procura privar as indefinidas possibilidades de elementos significantes e suas relações (CLEGG, 1981).

A crença nesse segundo aspecto deriva da perspectiva pós-estruturalista, encorajada particularmente pelo trabalho de Foucault sobre o poder disciplinar (FOUCAULT, 2007), no qual ele explicitamente põe fim a qualquer concepção de ideologia, gerando debates acirrados entre marxistas e foucaultianos. Seu trabalho será mais extensamente abordado à frente, quando se tratar do poder sob os enfoques comportamental e psicossocial.

Mais recentemente, vários pesquisadores em sociologia da ciência foram além, utilizando os *insights* do pós-estruturalismo em uma abordagem da sociologia do poder,

incluindo a discussão sobre “circuitos de poder”: o poder seria melhor visualizado não como tendo duas faces ou três dimensões, mas como um processo que pode perpassar distintos circuitos de poder e de resistência.

Feitas essas considerações iniciais sobre como evoluiu o pensamento sobre as relações sociais de poder, passa-se à aplicação desse pensamento às organizações.

2.1.3 Poder e Política nas Organizações – os diversos enfoques

Definições habituais de organização, seja como “um número de pessoas ou grupos [...] unidos para algum propósito ou trabalho” (GALBRAITH, 1984), ou como “uma entidade formal e intencional, dirigida para objetivos” (CLEGG, 2002), a deixam em posição de ser um “agente” .

O conceito de agente, como utilizado na literatura sobre o poder, não envolve apenas entidades humanas. Também as máquinas, os animais, os eventos naturais ou as organizações podem, em condições especiais, serem considerados agentes. Mas esse “agente organizacional intencional” depende das partes individuais que constituem a organização, com uma variação que é marcada pela dialética entre poder e resistência. Isso implica que o poder sempre envolve reciprocidade, pois ele sempre se encontrará dentro de um “universo relacional de significado” (CLEGG, 2002).

Para entender como se estruturam hoje as relações de poder nas organizações, será útil recuperar rapidamente algumas das formas básicas que estruturaram as relações de trabalho no desenvolvimento dessas organizações.

Reportando-se às guildas medievais como uma das precursoras das organizações modernas, verifica-se que elas se caracterizavam por serem “estruturas de tarefas contínuas”, onde todos os indivíduos deviam a mesma obediência a um conjunto de regras comuns, e os superiores diferiam dos subordinados apenas por possuírem um maior domínio sobre as regras, maior habilidade, conhecimento e experiência de produção. Seriam assim estruturas unitárias (HARDY; CLEGG, 1996).

Já nas organizações modernas, identificam-se duas estruturas, uma de *status* e outra funcional, que não se relacionam diretamente dentro do conjunto de conhecimentos da organização. Existe uma fragmentação das tarefas, diversificação de atividades e codificação do conhecimento, o que as caracterizam como “estruturas de *status* de tarefas descontínuas”. Uma das conseqüências dessa fragmentação é a maior valorização de umas atividades, relacionadas ao trabalho mental, em detrimento de outras, mais relacionadas ao trabalho

manual. O poder é distribuído dentro do *design* dessa organização, o que coloca a questão da “obediência” como um tema central nessa discussão (HARDY; CLEGG, 1996).

Os estudos sobre a distribuição desse poder, entretanto, podem apresentar diferentes enfoques, dependendo dos fundamentos nos quais está assentado. De acordo com Hardy & Clegg (1996), os estímulos iniciais para os estudos sobre poder e política nas organizações vieram de duas direções bem diversas.

A primeira, mais antiga, deriva das obras de Marx, tratando o poder como forma de dominação e enfocando o conflito de interesses, mostrando como o poder na estrutura organizacional tende a servir a alguns, mas não a todos os grupos de interesse, confrontando temas como dominação e exploração. Essa linha, muito importante nos estudos acadêmicos, tem sido pouco utilizada por aqueles que buscam coordenar ações coletivas.

A segunda, que tem adotado uma orientação gerencialista, teve seu desenvolvimento a partir do campo dos estudos organizacionais. Ao contrário da anterior, tem aceito como verdadeiro o modo como o poder é distribuído na estrutura das organizações, e como dentro dessa estrutura alguns grupos adquirem e mantêm um poder que não foi concedido dentro do formato oficial. Os pressupostos que utilizam raramente estão articulados, muito menos criticados, resultando em um conceito pragmático que, se é adequado ao uso, pode ser adequado também ao abuso (HARDY; CLEGG, 1996).

A seguir, será abordado em separado cada um desses enfoques. Por se constituir numa forma diferenciada de ver as relações de poder nas organizações, os enfoques comportamental e psicossocial serão abordados em separado, ainda que em alguns momentos os seus autores façam interface com as duas primeiras abordagens.

2.1.3.1 Poder e hierarquia-os enfoques sistêmico-funcionalista

A teoria dos sistemas tem origem na corrente funcionalista, que procura introduzir nas ciências humanas conceitos e terminologias retirados das ciências físicas, recuperando a sociologia de Durkheim e Comte. Um dos principais representantes desse enfoque é Talcott Parsons (1951; 1967), para o qual poder é a capacidade de assegurar o cumprimento de obrigações impostas por unidades num sistema de organização coletiva, quando as obrigações são legitimadas e quando há o pressuposto de imposição através de sanções negativas. O poder assim seria exercido de quatro formas diferentes: a persuasão, a ativação de compromissos, o incentivo e a coerção.

O enfoque funcionalista vê a organização como uma cadeia de comando, em que a obediência é vista como uma consequência natural da estrutura. A maioria dos autores que desenvolveram o tema do poder nas organizações partem da estrutura hierárquica weberiana, envolvendo o “poder legítimo” da autoridade dentro de uma estrutura de dominância, e que traz implícita a noção de “obediência”.

Para Weber (1974), poder é a “probabilidade de impor a própria vontade, dentro de uma relação social, mesmo contra a resistência e qualquer que seja o fundamento dessa probabilidade”. Em sua visão, as pessoas participam de uma relação social ou de forma solidária, quando a ação de cada participante se impõe aos demais, ou representativa, quando a ação de um participante recai sobre os demais. Nesse último caso, que ele chama de plenos poderes, o poder pode estar apropriado por alguém em todos os graus (plenos poderes de direito próprio), pode ser atribuído a alguém com certas características, ou pode ser outorgado de forma temporal ou permanente. Para entender como as relações de poder se articulam em Weber, é necessário entender o que significa e como se articulam, de um lado, dominação, obediência e disciplina e, de outro lado, autoridade, coerção e legitimidade (FARIA, 2003).

A disciplina para Weber é a probabilidade de se ter obediência por um conjunto de pessoas de forma pronta, simples e automática, sem críticas ou violência. Dominação é a probabilidade de se ter a obediência como consequência de uma ordem de determinado conteúdo entre determinadas pessoas, com ou sem disciplina, ou seja, com sua anuência ou contra a sua resistência (FARIA, 2003).

Já a autoridade para Weber (1981, p.17) significa “[...] a probabilidade de que um comando ou ordem específica seja obedecido”, podendo ter como base o mero interesse (motivada pela conveniência do indivíduo), o hábito (costume inarticulado de adaptação ao comportamento rotineiro) ou afeição (dedicação pessoal ao indivíduo que recebe o comando). No entanto Weber (1981), considerando que como estrutura de poder seria instável se baseada apenas nesses fundamentos, enfatiza o papel crítico exercido pela legitimidade para o exercício do poder.

A transformação de poder em autoridade é um processo importante, que tem relação com a institucionalização do controle social. Para ele, seriam três as bases para a autoridade legítima:

- o Autoridade legal: baseada na promulgação, que é melhor representada pela burocracia;
- o Autoridade tradicional: baseada na crença da santidade da ordem social e suas prerrogativas, existentes desde os tempos passados; e

- o Autoridade carismática: baseada na devoção afetiva e pessoal dos seguidores do senhor, e nas dádivas de sua graça. (WEBER, 1981).

A relação entre “poder” e “autoridade” em torno da legitimidade deu origem ao que se entende por poder legítimo. Já a coerção pressupõe a aplicação de sanções com a finalidade de assegurar o cumprimento de determinações. Dentro dessa linha, Martin (1978) sugere como bases do poder a coação (obediência mediante privações ou sua ameaça), a autoridade (baseada na legitimidade) e a influência (obediência a um poder não legítimo e não coercitivo), e Mills (1975) acrescenta o acesso ao comando das principais instituições. Em resumo, nesse enfoque o poder não pertence ao indivíduo, pois são as posições institucionais que fornecem as oportunidades de ter e conservar o poder, e de desfrutar das vantagens dessa posse (FARIA, 2003).

O que se observa é que o *mainstream* da teoria sobre o poder nas organizações esteve orientado para explicar como se consegue a “obediência” nas organizações e, como consequência, aonde se encontra a “resistência”. No entanto, Coch e French (1948) discutem se essa obediência seria mesmo a consequência natural da estrutura, pois o que se observa é que a capacidade de discernimento das pessoas pode dar origem a resistências. A sequência seria a seguinte: o poder de um agente aumenta à medida que ele delega autoridade, o que só pode ocorrer por meio de regras. Regras possuem significados que podem originar ambigüidades, cujas interpretações sempre ensejam alguma discricção e, com ela, a possibilidade de resistência. A resistência aumenta o poder daquele a quem o poder foi delegado. Esse paradoxo do poder dá origem uma ordem que é organizacionalmente negociada, ou seja, a discricção deve ser disciplinada. Assim, é a possibilidade de resistência que dá origem à disciplina. Além disso, como acentua Clegg (1993), a resistência não transforma as relações de poder dominantes, mas apenas as reforça.

Mais recentemente, um autor que elaborou o conceito de autoridade dentro da linha funcionalista com muita competência foi Mintzberg (1983). Para ele, autoridade é o poder formal ou legítimo que está revestido em um ofício ou posição, sendo que a pessoa que a possui pode transferi-la (ou delegá-la) para outra pessoa. Nesse aspecto, ela se diferencia da ação política na organização, na qual o objetivo é o de deslocar o poder legítimo, exercendo um poder que se chamaria de “ilegítimo”. A ação política se constituiria tanto na luta para alcançar o poder como para escapar dele (MINTZBERG, 1983).

A autoridade teria origem no que ele chamou “coalisão externa” da organização, com pessoas influentes que possuem o poder legítimo, como os donos (acionistas ou cooperados) ou o governo, dependendo do tipo de organização, que é delegada ao executivo principal, em

geral por meio de um intermediário como o conselho de administração. A partir e para abaixo do executivo principal, é estruturada a *cadeia de autoridade* (hierarquia), através da qual ele delega alguns de seus poderes formais (MINTZBERG, 1983).

Os “subordinados” também exerceriam influência, mas, tendo objetivos próprios para alcançar, possuiriam um grau de compromisso com a organização que é menor do que o do executivo principal. A função do executivo então seria a de conseguir uma integração entre os objetivos organizacionais e os das pessoas, a ser implementado pela diretoria através de uma “coalisão interna”. Para exercer sua autoridade, o executivo principal (em alguns casos com os diretores) desenha a estrutura, estabelece o sistema de recompensas e utiliza dois sistemas formais de controle do comportamento: um pessoal, outro burocrático (MINTZBERG, 1983).

O desenho da estrutura não garante por parte dos empregados a compreensão do que deles se espera. Um dos meios de se atingir esse objetivo seria através do sistema de recompensas, por intermédio do qual a autoridade é delegada aos gerentes. O poder conferido por essa autoridade pode ser limitado ou pela organização sindical dos empregados, ou através da subversão do poder legítimo por atividades que ele denomina “política organizacional”. O outro meio de atingi-lo é através de sistemas formais de controle, que pode ser pessoal ou burocrático (MINTZBERG, 1983).

O sistema de controle pessoal opera através da cadeia de autoridade. Os gerentes tomariam decisões dentro de seu âmbito basicamente utilizando quatro meios: dando ordens diretas; estabelecendo premissas, linhas de ação ou restrições específicas, dentro das quais o subordinado pode tomar decisões; revendo as decisões que foram tomadas pelos subordinados; e através da alocação de recursos, com a qual limitam o âmbito de atuação do subordinado (MINTZBERG, 1983).

No sistema de controle burocrático, os gerentes não podem impor arbitrariamente sua vontade, mas existem padrões impessoais estabelecidos, que guiam o comportamento geral dos empregados. Seriam basicamente três esses padrões: (1) formalização do conteúdo do trabalho de um indivíduo através de procedimentos, regras e prescrições de processos de trabalho; (2) padronização do que deve ser entregue como resultado do trabalho, através de sistemas de planejamento e controle; e (3) padronização de habilidades e conhecimentos que devem ter os indivíduos, tanto pelo processo de recrutamento como através dos treinamentos internos (MINTZBERG, 1983).

Na visão funcionalista, ao transformar poder em autoridade, o exercício da influência é modificado de forma sutil, mas com importância econômica: a imposição a outras pessoas do seu modo de fazer as coisas envolve custos, compromissos e um grau de esforço que só vale a

pena se o que está envolvido é muito importante. O exercício da autoridade pelo poder legítimo, por ser “esperado, desejado e aceito”, envolve menos custos e menos esforços para ser mantido, o que não ocorreria com o poder “ilegítimo” (MINTZBERG, 1983).

Essa dicotomia entre “poder” e “autoridade” em torno da legitimidade é a origem das discussões sobre o poder envolvendo as “contingências” e a “dependência de recursos” nas organizações, na qual membros não sancionados pela estrutura formal fariam uso ilegítimo ou informal do poder. E como ocorreram as discussões?

Uma primeira linha de pensamento foi representada por autores como Thompson (1956), Dubin (1957) e Mechanic (1962), que identificaram no conhecimento técnico a base do poder dentro das organizações. Para eles, seria o desenho técnico das tarefas e a sua interdependência que melhor explicaria a distribuição operacional do poder, em comparação com as prescrições formais de estrutura da organização. Bennis (1958) aprofundou essa discussão, distinguindo as organizações entre as formais, onde o poder está baseado na autoridade da posição, e as informais, onde o poder é entendido como capacidade *real* de influência, que dependeria de vários outros fatores (que podem incluir também a posição).

O trabalho de Michel Crozier foi um marco nesse campo. Crozier (1981) foi o primeiro a ressaltar que é nas relações humanas que se dá o exercício crônico do constrangimento, evidenciando o lugar fundamental que ele ocupa nas organizações (ERALY, 2007). Seu trabalho foi inovador ao conectar o conceito de poder ao conceito central da teoria da firma, o da incerteza, considerando a capacidade de controle da incerteza numa firma como fonte potencial de poder. Ele não nega que outros determinantes estruturais como o capital, o Estado ou o mercado de trabalho tenham importância, mas afirma que todos esses determinantes só podem existir sob a forma de relação entre atores.

Crozier (1981) mostrou como um grupo de trabalhadores, considerados marginais na estrutura de uma organização burocrática, tinha um alto grau de poder sobre o restante dos trabalhadores que, pelo menos na representação da estrutura organizacional, estavam mais próximos da burocracia centralizada. Esse poder se originava no domínio da única fonte de incerteza fora das regras burocráticas, que era o funcionamento das máquinas. A partir dessas idéias teve origem a “teoria das contingências estratégicas do poder intra-organizacional”, no centro da qual havia a idéia de que o poder estava relacionado ao controle das incertezas (HARDY; CLEGG, 1996).

Eraly (2007), entretanto, chama a atenção para o fato de que, apesar das virtudes do modelo de Crozier, ele possui limites a serem superados. O modelo deixa de ver a organização como uma coisa que possui realidade própria, mudando o foco para as pessoas e para a

realidade das organizações (e não a sua representação), se abrindo para a contingência, a diversidade e a complexidade. Os limites dele resultantes podem ser de alguma forma superados pela abordagem por outros autores.

O primeiro dos limites diz respeito à inexistência de uma teoria coerente das estruturas sociais, podendo ser superada por teorias como a da estruturação de Giddens (1979). O segundo diz respeito à incapacidade de o ator manter a intencionalidade sempre e em toda parte, até porque, como ressaltou Bourdieu (1980), condutas repetidas deixam de ser pensadas, passando para o nível das camadas de não reflexão próprias da vida social. E o terceiro, como resalta Sainsaulieu (*apud* ERALY, 2007), é que o trabalho não proporciona ocasião apenas para o exercício do poder, sendo também uma oportunidade de reconhecimento pelos colegas, de existir a outros olhos e com isso construir uma concepção de si próprio.

Uma outra abordagem teórica, também uma consequência da dicotomia entre “poder” e “autoridade” em torno da legitimidade e derivada da psicologia social, foi chamada de “dependência de recursos”. Vários são os recursos identificados com potencial de serem incluídos nessa categoria. Como exemplo, cita-se a incerteza (CROZIER, 1981), informação (PETTIGREW, 1973), especialidade técnica, credibilidade, posição e prestígio (PETTIGREW, 1973), além de acesso e contatos com membros do alto escalão, controle do dinheiro, recompensas e sanções (FRENCH; RAVEN, 1968; BENFARI *et al.*, 1986).

No entanto, não basta que os recursos sejam escassos, é preciso que o ator atento ao contexto tenha acesso ao seu controle e uso, numa ação que se caracteriza como política (PETTIGREW, 1973).

O que Mintzberg (1983) chama de “sistema de política” surge nas organizações como uma forma de poder “ilegítimo”, originado em sua “coalisão interna” (dos que nela trabalham), tendo como finalidade deslocar o poder “legítimo”, que é derivado da “coalisão externa” (de seus donos). Esse sistema tenderia a aflorar ou devido a *gaps* no sistema legítimo de influência, ou porque as necessidades dos influentes internos não seriam satisfeitas por esse sistema. Os *gaps* dão origem à possibilidade de arbítrio durante o trabalho, e as necessidades não satisfeitas encontram aí um terreno fértil para exploração de poder (MINTZBERG, 1983).

Existiriam para Mintzberg (1983) basicamente seis causas para o deslocamento do poder legítimo, duas relacionadas ao sistema de autoridade e quatro relacionadas a necessidades pessoais. As relacionadas ao sistema de autoridade seriam:

1. *Distorção de objetivos*: uma organização tem muitos objetivos internos para atingir seu objetivo global, e existe uma competição interna pela priorização de objetivos. Se um

ou mais objetivos não são operacionalizados, ou se sua operacionalização é imperfeita, abre-se uma oportunidade para a área técnica, para uma ideologia ou para a política;

2. *Sub-otimização*: quando a divisão de tarefas ou departamentalização é maior do que o que seria ótimo, há uma tendência a deteriorar o desempenho global, com cada unidade *inadvertidamente* tentando aumentar sua importância desconsiderando o conjunto da organização, dando espaço a manobras políticas.

Já as relacionadas às necessidades pessoais dos trabalhadores seriam:

1. *Inversão de meios e fins*: os empregados tratam suas tarefas como fins em si, tentando tirar disso proveito pessoal. A diferença em relação à sub-otimização é que, enquanto aquela é inadvertida, a inversão de meios e fins é *intencional*;
2. *Pressões de grupos*: nascem da percepção estereotipada da importância relativa de certos grupos dentro das organizações, levando a todo tipo de conflito interno. Geralmente estão ligadas a imperfeições na estrutura, uma vez que é a hierarquia que introduz as diferenças entre as áreas;
3. *Ligações diretas a influentes externos*: quando as ligações com pessoas externas capazes de influenciar o processo decisório interno ocorrem não na cúpula da hierarquia, mas em níveis inferiores, podem dar origem a disputas políticas entre áreas diferentes; e
4. *Necessidades intrínsecas do público interno*: esse é o caso mais radical, em que os empregados deslocam o poder legítimo apenas para atender a objetivos pessoais, sem qualquer consideração aos objetivos organizacionais. São várias as causas possíveis: pessoas que chegaram a uma posição acima de sua competência, e lutam para mantê-la; tentativa de resistir à autoridade construindo impérios pessoais internos; problemas pessoais contra a organização, ou de rivalidade pessoal, se posicionando contra qualquer coisa que o rival é a favor, etc (MINTZBERG, 1983).

Muitos estudos empíricos sobre o comportamento político envolveram alguma das seis causas de deslocamento do poder legítimo citadas por Mintzberg (1983). Alguns exemplos são os de Dimock (1962), que vê o executivo como uma pessoa cuja atividade está envolvida em administrar conflitos que resultam de jurisdições sobrepostas, competição de lealdades e objetivos incompatíveis; os de Dalton (1959), com exemplos da natureza informal das relações de poder entre os setores de produção e manutenção e entre o escritório e a linha de produção; os de Pettigrew (1973), vendo no comportamento político nas organizações o comportamento do indivíduo que demanda algo contra o sistema de compartilhamento de recursos; e Burns (1955), identificando no indivíduo outros envolvimento, como os políticos e o da carreira, os

quais mais do de ser apenas um dos recursos da organização, têm o potencial de interferir em suas ações. Isso aconteceria porque, com o objetivo de aumentar o seu poder, uma das maneiras que o indivíduo pode utilizar é se aliar a pessoas com as quais identifica possuírem o mesmo tipo de “recurso” que o seu, com potencial de, em conjunto, aumentarem o seu “valor de troca”. Uma outra forma seria se envolver em tramas e “complôs”, buscando controlar ou influenciar o exercício do poder na firma (BURNS, 1955). Outros trabalhos também abordaram outros aspectos do que seriam esses comportamentos (CYERT; MARCH, 1963; MARCH; SIMON, 1958), mas não serão discutidos no presente trabalho por fugir ao seu escopo.

2.1.3.2 O poder entre indivíduos afetando o grupo: os enfoques comportamental e psicossocial

Entre as várias correntes comportamentais, Faria (2003) destaca duas das mais importantes por partirem de fundamentos opostos: uma derivada da psicologia behaviorista e a outra baseada nos estudos de Vygotsky (1991;1998). O enfoque psicossocial será abordado à parte, por estar baseado em outro fundamento: o da sociologia clínica.

Na corrente behaviorista, Korda (1976) argumenta que, para conseguir o que quer, o indivíduo deve descobrir o que é poder, desenvolvendo um estilo que está baseado na personalidade e nos desejos pessoais. Esse processo manteria as pessoas trabalhando, razão pela qual as empresas encorajariam o jogo de poder, distribuindo subordinados aos executivos em número adequado à sua capacidade de exercitá-lo. Outro exemplo é Dahl (1957, 1961, 1963), cujas idéias já foram abordadas na discussão geral sobre o poder. Na mesma linha de enfoque, encontram-se French & Raven (1975), que abordam o poder de uma pessoa, grupo ou norma (que ele chama de “O”) sobre uma pessoa (“P”) dentro de um sistema (“A”). Para esses autores, a ação de O sobre P implica uma reação em P de identificação ou oposição, processando uma mudança psicológica na qual se O conseguir mudar o sistema A na direção desejada, o poder é positivo; já se a resistência for maior que a influência, o poder de O sobre P é negativo. As bases para a medição do grau de dependência entre O e P no sistema A seriam: os poderes de recompensa ou de coerção de O, percebidos por P; o poder legítimo de O percebido por P; o poder referente, ou seja, o grau de identificação de P com O; e o poder de especialização, onde P percebe que O tem um conhecimento ou uma especialização específicos (FARIA, 2003).

Já os estudos baseados em Vygotsky (1991;1998) são importantes para a compreensão de como as relações de poder entre indivíduos se operam dentro dos grupos sociais e como esses grupos operam suas relações de poder com o ambiente. De forma bem sumária, pode-se dizer que Vygotsky estudava a relação dos seres humanos com seu ambiente físico e social por meio do trabalho e as relações entre o uso de instrumentos e a linguagem. O discurso do indivíduo o auxiliaria no controle do ambiente antes mesmo de controlar seu próprio comportamento. Para ele, quanto mais complexa a ação exigida e menos direta a solução, maior a importância do discurso. Lembrando que, além da percepção imediata do mundo, os símbolos são fundamentais para dar ao mundo sentido e significado, além de reconstruir a memória do já ocorrido. E é dentro dessa interpretação e reconstrução, mediadas pela linguagem, que há espaço para que lideranças ampliem sua influência sobre o grupo social. Além disso, ao reconstruir internamente algo externo, ou seja, transformar um processo interpessoal em intrapessoal, o indivíduo passa por uma série de transformações de caráter cultural, por intermédio das quais pode transformar a si mesmo e ao grupo. Ao estabelecer relações com o grupo, o indivíduo que quer o seu desejo assumido pelo grupo terá que se utilizar da fala que expresse a sua vontade na vontade coletiva. Por sua vez, o grupo pode ter no seu todo ou em uma parte outros desejos, que serão expostos para tentar modificar o indivíduo. Esse processo modifica o grupo, que sai dessa relação com novas formas e novos conteúdos de intervenção (FARIA, 2003).

Existe uma outra linha de abordagem que liga o poder à linguagem, tendo os seus autores estão ligados ao pós-estruturalismo. Segundo essa linha, os significados *de* e a participação *em* práticas discursivas (fala, textos, cognição, argumentação e representação geral) são objeto de constantes disputas pelo poder. Diferem de estruturalistas, como Saussure (1974), porque enquanto esses últimos consideram os significados das palavras fixos por convenções de comunidades, os pós-estruturalistas, como Derrida (2006), consideram que os sinais não possuem significados ou significantes fixos, podendo mudar com o contexto ou no tempo histórico (CLEGG, 2002).

Nesse caso, o poder estaria nas tentativas de fixar, descolar ou mudar significados ou representações particulares, como apresentado por Foucault (2007) em sua obra “*Vigiar e punir*”. Nessa obra, Foucault identifica o poder em técnicas como a vigilância e a avaliação, que atingem o objetivo devido ao seu caráter disciplinar, que tem a finalidade de criação de “corpos dóceis”, em práticas que estão disseminadas em escolas, exército, hospícios e nas empresas capitalistas, e que são estratégicas na medida em que são configuradoras de poder.

Como são constituídas através do conhecimento, elas são “práticas discursivas”, ou seja, são conhecimentos que são reproduzidos através de práticas que são engendradas pelo próprio conhecimento. Também se constituem em conhecimento prático, pois a hierarquia e estratificação social que produzem são resultados da disciplina do corpo, da regulação da mente e da ordenação das emoções, e não da reprodução cega de uma ordem tradicional, como ocorria no feudalismo. No entanto, não há um discurso de poder que intencionalmente pretenda atingir esse objetivo, mas uma prática, o que possibilita o uso de diferentes (mesmo contraditórios) discursos para se atingir o mesmo objetivo estratégico (FOUCAULT, 2007; 1999).

Outra questão central no conceito de poder em Foucault é a sua expressão em redes e alianças, mais ou menos estáveis ou mutáveis, que se estendem num terreno mutável de interesses que são constituídos pela prática ou pelo discurso, o que lhe dá uma condição de mutabilidade e de instabilidade e que o aproxima mais do modelo estratégico de Maquiavel do que do de Hobbes.

Também no conceito de soberania, Foucault se afasta de Hobbes, se aproximando mais de Nietzsche (CLEGG, 2002). Ao invés de se concentrar na soberania do poder, ele chama a atenção para a grande quantidade de corpos que são o resultado dos efeitos do poder. Em sua obra, ele chama a atenção para as novas formas de poder social desenvolvidas na história recente, principalmente nos séculos XVII e XVIII, que resultam em uma forma “capilar” de poder que se exercita dentro do corpo social, e não acima dele (FOUCAULT, 1979).

O que Foucault (2007) demonstra em *Vigiar e punir* é a mudança da tortura física, baseada no terror do poder soberano, para aquela do poder disciplinar, baseada no confinamento e no desenho da reabilitação apropriada, dentro de um aparato regulatório do poder. Esse migra de um horizonte distante, cujo objeto eram os bens do sujeito, para o sujeito mesmo, em sua vida diária com suas ações corporais, seu modo de vida, seu ritmo e seu tempo (CLEGG, 2002).

Mas não é apenas o poder disciplinar que se contrapõe ao “poder soberano”, ou o poder irrevogavelmente ligado ao aparato de Estado. Existiria um outro tipo, ao qual chamou de “bio-poder”. Enquanto o poder disciplinar se volta para um indivíduo ou grupos de indivíduos, o bio-poder se volta para a subjugação de corpos e para o controle de populações. Seu foco de concentração é a sexualidade, se expressando através de discursos em medicina, na psiquiatria, no trabalho social, etc., e estabelecendo o que é normal, sendo a partir daí institucionalizado e incorporado ao dia-a-dia das pessoas. Uma das consequências dessa “normalização” das pessoas seria torná-las mais previsíveis (FOUCAULT, 1999).

A psicossociologia é uma outra linha, que procura integrar uma sociologia crítica a uma psicologia de bases freudianas. Nesse enfoque, as relações de poder repousariam sobre um “conhecimento equivocado, próprio das relações e da psique humana, e sobre a disseminação de um conhecimento ou de um conhecimento deturpado, próprio dos detentores do poder, provocado pelos mecanismos psíquicos da identificação, do recalçamento, da repressão e da negação” (FARIA, 2003, pg. 96). Um dos representantes dessa linha, Enriquez (2001), defende que é a instituição que exerce o poder sobre a psique e as condutas, pois mesmo sendo a instituição derivada do desejo, ela acaba adquirindo uma certa autonomia, definindo a estrutura hierárquica, a divisão do trabalho, quem detém a palavra e o sistema de sanções.

O poder, não sendo percebido como relação mas como algo sagrado, objeto de temor, recusa o contrato. Esse pode ser substituído, quando defasado, pela instituição, órgão de regulação da sociedade, mobilizadora que é de pulsões, aquela que concretiza o poder e que contribui na formação e socialização das pessoas, tornando-as dóceis e submissas (FARIA, 2003). Uma outra abordagem que discute a interface entre a sociologia crítica da Escola de Frankfurt e a psicanálise será abordada mais à frente, junto com a discussão sobre a Escola de Frankfurt (ROUANET, 1989).

Também dentro do enfoque psicossocial, um trabalho que muito influenciou o pensamento sobre o poder nas organizações foi o de Pagès *et al.* (2006). Em seu trabalho, além das relações sociais, Pagès (2006) leva em consideração a subjetividade dos membros de uma organização multinacional que opera na França. O resultado é a identificação de um aspecto do poder disciplinar que é sutil, e por meio do qual os indivíduos desenvolvem uma identificação afetiva e intelectual com a organização. A organização se apossa do indivíduo no nível do inconsciente, num processo que dissolve também sua instância crítica. Através de um sistema de crenças, concretizadas por regras e procedimentos que respondem por uma necessidade muito forte dos indivíduos, que é um modelo de perfeição de cunho moral, o indivíduo se sujeita às exigências da empresa. Quem se conforma com isso encontra aí uma grande fonte de satisfação e que, quanto maior, mais ele aceita a carga de *stress* que lhe é imposta. E através de um processo de transferência, ele passa a se identificar com a organização e com todos os seus demais membros. E como, num processo regressivo, a empresa toma o lugar de uma mãe poderosa (face à grandeza percebida da organização), o indivíduo passa a temer mais a marginalização e o despojamento do “amor materno” do que a possibilidade de sair da organização (PAGÈS *et al.*, 2006).

Motta (1981) compara o resultado obtido no indivíduo pelas grandes organizações, como pesquisado por Pagès (2006), ao poder disciplinar em Foucault (2007), pois a finalidade dos dois é a de tornar dóceis os indivíduos.

2.1.3.3 Poder e interesses – a visão crítica

Nessa abordagem, as relações de poder são estudadas a partir da estrutura de classe e suas relações sociais, que levam em consideração as condições de dominação econômica e de subordinação nas organizações como definidos por teóricos a partir das idéias de Marx (1983).

De acordo com Marx (1983), os interesses de classe, que derivam de relações ligadas à propriedade e ao controle dos meios de produção, estavam estruturalmente predeterminados, independentemente de outras bases de identidade. Essa visão, adotada por teorias subseqüentes, limita o espaço para o discernimento e para a ação estratégica, sendo o contexto regulado pelas condições econômicas, que definem duas classes: a dos que possuem capital e a dos que não possuem, ficando esta última limitada a seu treinamento, sua criatividade e suas capacidades, os quais está obrigada a vender no mercado de trabalho (HARDY; CLEGG, 1986).

Weber foi o primeiro autor a romper com as limitações e ampliar essa visão. Ele admitia a derivação do poder da propriedade e do controle dos meios de produção, mas não o restringia apenas a isso, considerando que o poder também seria derivado do *conhecimento* das operações. Weber também admitia que as organizações poderiam se diferenciar pela capacidade que teriam algumas pessoas de controlar os métodos de produção, e pela sua vida subjetiva que nasce das diversas identidades ocupacionais (HARDY; CLEGG, 1986). Para Weber, é a legitimidade da dominação que a torna efetiva, o que explica por que determinado número de indivíduos obedece às ordens de alguém, conferindo-lhe poder. Essa dominação é exercida de forma diferente para cada tipo de autoridade.

Mas como relacionar a dominação à sua tipologia de autoridade?

Na visão de Weber, a dominação carismática tem sua legitimidade baseada na crença e devoção, ao extraordinário, valorizada por ir além das qualidades humanas normais, e se baseia na crença em poderes mágicos, na revelação e no culto de heróis. A dominação tradicional está baseada na crença na rotina de todos os dias como uma inviolável norma de conduta. É um tipo bem conservador, que se opõe à mudança, sendo os usos e costumes a fonte última de poder. Weber distingue ainda dois tipos de dominação tradicional: o patriarcalismo, mais tradicional, mais ligado ao domínio dos mais velhos, que obedecem

estritamente às normas tradicionais; e o patrimonialismo, que se baseia não só na tradição, mas no domínio do tipo posse de escravos e colonos, o que lhe confere poder de arbítrio maior do que o senhor patriarcal. Por fim, a burocracia, cuja legitimidade está no poder racional-legal de uma autoridade impessoal (MOTA; BRESSER PEREIRA, 1987). Contratado por uma organização burocrática, o trabalhador teria a possibilidade de usar criativamente suas capacidades em relacionamentos sociais ou conduzir formas de ação social dentro da ordem dominante da organização. Dito de outra forma, as estruturas de dominação não dependem apenas do poder econômico para sua construção e permanência (WEBER, 1974).

Assim, o poder do trabalhador é consciência de sua capacidade, com propensão variável a trabalhar como sujeito obediente à vontade do gerente, pois possui discernimento, o que o torna uma fonte potencial de resistência. Os gerentes buscariam sempre novas táticas e estratégias para diminuir o discernimento dos trabalhadores. Entre essas táticas, se encontram algumas mais efetivas, como as práticas disciplinadoras, e outras mais tradicionais, como o sistema de regras utilizado pelas organizações burocráticas, que buscam regular as relações nas organizações através de uma estrutura formal, utilizando uma hierarquia dentro da qual está o poder legítimo (HARDY; CLEGG, 1986).

Mas por que haveria tão pouca resistência, e por que esses grupos tão freqüentemente consentem em sua subjugação? A previsão de Marx de que os atos de resistência individuais se condensariam em uma luta contra as estruturas de poder não se confirmou.

Um primeiro conjunto de críticas pode ser observado entre componentes do que seria conhecido como “Escola de Frankfurt”, que será abordada com mais detalhes mais à frente. Adorno e Horkheimer (mas também Marcuse e Benjamin) perguntavam-se por que os homens escolhem livremente seus próprios opressores, ou por que a vítima se torna perseguidora de si mesma? Para eles, Marx teria confundido dominação com exploração. A dominação seria um fenômeno anterior e mais difícil de ser resolvido, pois se a exploração econômica pode ter um fim, o desejo de comandar e o de servir permanecem. Para eles, essa seria uma das conseqüências da técnica, do pragmatismo e da ação eficiente, que estariam substituindo o pensamento e a reflexão. A ação empírica corrigiria seus desacertos pelo uso da violência e do terror, mas para isso deve haver como pressuposto a existência de seres obedientes. Para os frankfurtianos, pensar é o contrário de obedecer (MATOS, 1993).

Horkheimer se volta para o indivíduo no estudo das questões de autoridade e autoritarismo de forma mais evidente num ensaio, “Autoridade e família”, e depois Adorno, junto com pesquisadores de Berkerley, Califórnia, realiza um estudo empírico para investigar

a “Personalidade Autoritária” (1982), que por se constituir na base de pesquisa desse trabalho, será detalhado mais à frente.

Para se chegar à idéia de resistência em Habermas (1987), é preciso primeiro abordar o conceito-chave que ele trabalha, que é o da legitimação. Para Habermas (1987), legitimação é a aceitação pela população de um determinado sistema social, não apenas através de uma forma correta de pensar, mas também em termos de aumento das recompensas materiais. Ainda segundo Habermas (1976), toda tensão no sistema social exige soluções ideológicas, a mais efetiva sendo os mecanismos da democracia formal, que podem criar a ilusão de participação no processo de tomada de decisão. E para garantir a passividade dessa participação, ela deve ser periódica (eleições) e baseada no “privativismo civil” (as pessoas devem estar preocupadas com seus interesses particulares). O poder, para Habermas, somente pode se expressar permanentemente através da organização e, para ser transportado por alguém no tempo e no espaço, depende da “legitimação”. Ao contrário da relação que Parsons faz entre poder e autoridade, Habermas considera que o poder requer obrigações baseadas no reconhecimento de validação normativa. A resistência¹ seria um fenômeno observado naqueles que ficaram à margem do processo de formação discursiva da vontade (CLEGG, 2002).

Apesar de ainda utilizarem uma abordagem Marxista, Laclau e Mouffe (1985) fizeram uma análise muito mais próxima da Escola de Frankfurt, com a influência da visão de Foucault. Para eles, poder não está nem em indivíduos específicos (como em Lukes) nem em práticas concretas (como em Foucault), mas na maneira como agentes e práticas estão articulados no conjunto de representações.

¹Gramsci, numa outra forma de entender a resistência, o faz a partir do conceito chave que ele trabalha, o da hegemonia, que deve ser assim contextualizado: ele não partia do princípio que a “revolução proletária” ocorreria nos países onde o capitalismo estivesse mais avançado, mas que ocorreria em qualquer país onde houvesse alguma fraqueza estrutural no tecido do sistema que o deixasse vulnerável à classe trabalhadora. O domínio de classe seria mantido não só por coerção armada, mas por consentimento como uma trama complexa de hegemonia dentro da sociedade civil. A hegemonia envolveria uma bem sucedida mobilização e reprodução do consentimento ativo dos grupos dominados, cujas práticas estariam concentradas em algumas organizações, como igreja, escola e mídia de massa e articulada por intelectuais (cuja noção, em Gramsci, é de todo aquele que tem uma concepção do mundo) que desenvolvem as ideologias e estabelecem os parâmetros do sistema educacional. Ela permitiria à classe governante lidar com as ameaças à sua autoridade. A consciência que poderia transcender as condições normais de subordinação seria aquela forjada na ação, e não no pensamento (CLEGG, 2002).

Na extensão em que os significados se tornam fixos ou reificados em algumas formas que depois articulam práticas particulares, agentes e relações, a esse padrão dá-se o nome de poder. Para explicar o modelo, desenvolvem a noção de “pontos nodais” da seguinte forma: “a política é uma articulação de significados, numa forma que está apenas parcialmente fixada”, e cuja prática consiste em “construir pontos nodais com significados parcialmente fixos” (LACLAU & MOUFFE, 1985, p. 112).

Para facilitar a compreensão dessa idéia, o quadro 5 apresenta uma comparação entre as três dimensões de Lukes, a abordagem de Foucault e a de Laclau & Mouffe, como exemplos de “concepções radicais de poder”, como as chamou Clegg (2002).

FOCO DA ANÁLISE	LUKES	FOUCAULT	LACLAU & MOUFFE
<i>Crítica de:</i>	Behaviorismo nas ciências políticas	O “poder soberano” e a sua relação com a ideologia e o Estado	Essencialismo nas análises Marxistas
<i>Objeto de análise favorecido:</i>	Controle do pensamento como a hegemônica 3ª dimensão do poder	Práticas disciplinares para produzir corpos obedientes	Articulação discursiva do significado e sua representação em práticas fixas
<i>Conceitos chave:</i>	Hegemonia e responsabilidade	Vigilância e Incorporação	Pontos nodais necessários
<i>Agenda empírica focada em:</i>	Indivíduos responsáveis, cujos interesses se beneficiam “das coisas como estão”	Pontos de resistência em campos de força	A fixidez do campo social nas formas discursivas
<i>Tipo de análise:</i>	Ética do poder	Micropolítica do poder	Semiótica do poder

Quadro 5- Comparação entre as concepções radicais de poder

Modificado de Clegg, 2002, pg. 182

2.1.3.4 Algumas limitações e questões relacionadas ao tema

Para Hardy & Clegg (1996), as abordagens marxista e funcionalista possuem problemas analíticos semelhantes. Enquanto os funcionalistas estão comprometidos com a noção de um sistema de valor comum (necessário para manter um sistema social) e a teoria da diferenciação estrutural nas sociedades modernas, os marxistas estão comprometidos com a teoria das “idéias governantes” e de que cada classe, devido aos seus próprios interesses, teria sua cultura própria.

Trabalhos subsequentes procuram aperfeiçoar essas duas linhas, aumentando a distância entre elas. A que aprofunda o tema a partir das estratégias de dominação procura entender os mecanismos de formação do consenso. Os estudos evoluem da participação (ou não-participação) no processo decisório ao “cerceamento organizacional”, mostrando como o cerceamento pode trabalhar contra certos grupos ou não fornecendo conhecimento suficiente para que possam resistir, ou através do conhecimento da futilidade das ações de resistência. A linha que estuda o tema a partir das estratégias de gerenciamento, que é a dominante na literatura de administração, se volta quase que exclusivamente para o uso do poder para vencer o conflito (HARDY; CLEGG, 1996).

O próximo passo na evolução conceitual dos estudos sobre o poder diz respeito à questão da criação da legitimidade, tanto a institucional como para ações individuais, evitando o uso de formas mais coercitivas e visíveis de poder. No nível do indivíduo, a exploração do significado simbólico dessas ações teria ainda o papel de evitar o surgimento de oposição (LUKES, 1974).

No campo dos estudos organizacionais, o tema foi pouco explorado pelos gerencialistas, mas não passou despercebido. Pettigrew (1973) explora o processo de criação de legitimidade através do gerenciamento de significados; e Pfeffer (1981) identifica duas conseqüências do uso do poder: as *comportamentais*, que resultam da dependência de recursos, e as *atitudinais*, se referindo aos sentimentos sobre os resultados, que são influenciadas pelos aspectos simbólicos do poder e que são usadas para legitimar os resultados alcançados pela dependência de recursos. Esses trabalhos (e outros na mesma linha) foram a oportunidade de união da escola gerencialista com os trabalhos mais críticos sobre dominação, o que nunca ocorreu. Em lugar de explorar o poder escondido e mobilizado por meio de estruturas, culturas e tecnologias aparentemente neutras, a maioria prefere continuar a ver essas construções como ferramentas apolíticas de gerenciamento (FOUCAULT, 2007).

Mais recentemente, outra linha também influenciada pelos estudos de Foucault (1979, 2003, 2007) vem trabalhando o poder não a partir da relação causal tradicional, mas através de microtécnicas utilizadas por grupos e indivíduos nas rotinas das organizações para se tornarem socialmente inseridos, no âmago das quais estão as práticas de *vigilância*.

Essa vigilância, tanto a pessoal, a técnica, burocrática ou legal, se expande através de formas de supervisão, rotinização, formalização, mecanização, legislação e *design*, buscando aumentar o controle sobre o comportamento, a disposição e incorporação dos empregados. Ela pode se dar por controle direto, mas também por práticas culturais de reafirmação, capacitação e persuasão moral ou pela formalização de conhecimento técnico, como no monitoramento informatizado. O poder não era mais uma questão de posição, pois todos os atores operavam dentro de uma estrutura de dominação, com perspectivas de saídas limitadas tanto para os grupos dominantes como para os subordinados (HARDY; CLEGG, 1996). Análises seguindo a linha de Foucault se consolidaram e tem sido mantidas, colaborando para isso o desenvolvimento de um movimento teórico chamado *critical management studies* (CMS), o que tem assegurado espaços de discussão em congressos da área e em periódicos tradicionais como a *Administrative Quarterly Science*, abordando temas nas mais diversas áreas da administração (SILVEIRA, 2005).

Uma outra linha, que também sofre a influência da obra de Foucault, é desenvolvida por autores como Kanter (1977), Janet Wolff (1977) e Pringle (1989) entre outros, que têm estudado o poder e as estruturas de dominação organizacionais por meio do gênero, etnia, classe, idade, e outras características de identidade das pessoas.

Considerando o caminho dicotômico tomado pelas discussões sobre o poder nas organizações, nesse trabalho fez-se a opção pela visão crítica do poder, que se configurou como a de melhor potencial para fornecer respostas aos questionamentos que motivaram essa investigação. E não poderia ser diferente, uma vez que o trabalho de Adorno (1985), que é base para a pesquisa realizada, está contextualizado dentro da teoria crítica da escola de Frankfurt.

Além disso, a visão funcionalista / gerencialista busca soluções para uma questão mais pragmática de conflito nas organizações que é a relação entre gerentes e trabalhadores. As questões referentes à dominação, questões de agência e delegação de autoridade e de legitimação, mais apropriadas às discussões do poder que envolve a direção de uma sociedade, que é o objeto desse estudo, pareceram ao autor melhor tratadas pela teoria crítica.

2.1.3.5 Poder, organização e autoritarismo entre os autores brasileiros

Não se poderia terminar essa seção sem observar, pelo menos de forma mais geral, como essas linhas de pensamento sobre o poder têm sido abordadas em nosso meio, uma vez que é nesse contexto que essa pesquisa foi conduzida.

De acordo com Bertero (2007), a abordagem do poder em contextos organizacionais no Brasil passa por autores que se dedicaram a analisar a sociedade brasileira na qual estão inseridas as organizações. Entre eles citam-se Roberto da Matta (1990, 1991, 1997), Raimundo Faoro (2001), Marilena Chauí (1986), além de autores clássicos, como Euclides da Cunha, Sérgio Buarque de Hollanda e Darcy Ribeiro, apenas para citar alguns. A razão para isso é a de que as nossas organizações estão inseridas em uma sociedade “mestiça, múltipla de *ethos* aristocrático, com marcas mais profundas deixadas pela escravidão do que nos demais países das Américas. Isso predispõe ao autoritarismo, à síndrome de distanciamento com relação ao poder” (BERTERO, 2007, p. 36).

Uma autora que tem se dedicado a estudar essas relações nas organizações em nossa sociedade é Barros (2004). Estudando os sistemas de ação cultural nas organizações brasileiras, a autora identifica quatro subsistemas: o institucional, o pessoal, o dos líderes e o dos liderados. As interseções desses subsistemas evidenciam os seguintes traços, característicos das relações organizacionais em nossa cultura: concentração de poder (na interseção entre os líderes e a instituição), postura de espectador (na interseção entre os liderados e a instituição), personalismo (na interseção entre os líderes e o pessoal) e postura de evitar conflito (na interseção entre os liderados e o pessoal).

Relacionando a concentração de poder com a postura de espectador, fica evidenciada a herança da prática autoritária do patriarcado rural, estendida às relações organizacionais nas formas de mandonismo, protecionismo e dependência, características de atitudes paternalistas. Os brasileiros funcionam orientados pela autoridade externa, e o liderado se habituou, desde as relações familiares, com uma estrutura hierarquizada de poder. A consequência disso é a transferência de responsabilidade para a liderança. Os líderes interpretam essa postura como falta de segurança para assumir responsabilidades, o que determina um aumento de controle sob as ações dos subordinados, fechando um círculo vicioso. O resultado é que existe uma forte tendência à concentração de poder nas empresas brasileiras, o qual é exercido de forma autoritária, mesmo que disfarçado em comportamentos mais inclusivos (BARROS, 2004).

Um dos autores brasileiros que mais tem se dedicado ao tema é Mota (1981, 1990). Seus fundamentos são retirados predominantemente de autores europeus, ao largo do

mainstream norte-americano, mais comumente encontrado no Brasil, como se pode exemplificar pelos trabalhos de Vargas (1998) e Falcini (1993). Dois de seus trabalhos mais importantes são a crítica à burocracia nas empresas brasileiras como forma de dominação nas organizações, com referencial marxista (MOTA, 1990), e a utilização da disciplina pelas organizações para obter a adesão de seus membros, baseando-se em Foucault, Pagès e Goffman (MOTA, 1981).

Vieira (VIEIRA; CARVALHO, 2003) é outro autor que tem se dedicado ao estudo do poder nas instituições no Brasil, merecendo o seu trabalho também ser aqui lembrado. Outros autores se dedicam mais ao estudo do poder na esfera pública, como Fisher (1992) e Carbone (1991), este último abordando o autoritarismo organizacional, num trabalho de interesse para essa pesquisa.

Outro trabalho de interesse é o de Freddo (1995), trazendo Habermas e Arendt para o debate organizacional ao abordar a violência como ação estratégica para o poder.

A obra desses autores não será extensamente abordada nessa dissertação, para não se perder o foco da discussão, mas não poderia deixar de ser aqui lembrada. Por outro lado, um autor que tem se dedicado a um tema que é de importância teórica para o presente estudo, o do “Autoritarismo nas organizações”, é Faria (1985), cuja abordagem será utilizada, a seguir, como fundamento para a discussão das formas como o autoritarismo pode se apresentar em nossas organizações. Seu trabalho, que será referência para as discussões, é parte de outra obra, mais extensa, de outro autor brasileiro que também tem se dedicado ao estudo do tema do poder nas organizações e instituições do Brasil (VIEIRA; CARVALHO, 2003).

Para Faria (1985), o autoritarismo está colocado no centro da teoria geral da Administração, sendo elaborado de acordo com seus diferentes enfoques. Por sua vez, uma teoria aplicável sobre o poder acaba por ser também uma teoria das organizações, na qual o autoritarismo envolve relações não apenas econômicas, mas políticas e sociais. Essas relações se fundamentam em três categorias: (a) a divisão do trabalho; (b) a exploração do trabalho e mais-valia; e (c) no recalque e repressão (FARIA, 1985).

Para Mota (1990), o autoritarismo é um fenômeno essencialmente burocrático, no qual o poder se manifesta como dominação. Essa dominação pode assumir tanto a forma de mando e subordinação, típico da organização burocrática, onde é perceptível a tendência ao autoritarismo, como pode ocorrer mediante uma “constelação de interesses”, em que se percebem elementos democratizantes. Para ele, “nas sociedades modernas [...] a dominação se manifesta como administração” (FARIA, 1985, p. 12). A centralização política promovida

pela burguesia é que vai conferir aos funcionários um poder que antes estava disperso, quase desaparecido.

As burocracias contemporâneas estão dessa forma fundadas sobre as bases contraditórias de um legado autoritário e um legado liberal. Originariamente autoritária, a burocracia foi obrigada a progressivamente assumir uma fachada de representatividade. Como resultado, organizações que defendem as democracias, como os partidos políticos e os sindicatos, manifestam a incoerência de adotar eleições indiretas internamente, enquanto defendem as eleições diretas para o restante da sociedade, além de transformar cargos eletivos em cargos vitalícios, formando uma camada burocrática que toma decisões baseada em uma lógica própria e utilizando informações não disponíveis aos seus dirigidos (MOTA, 1990). Mas a burocracia expressa na organização uma característica que é proveniente da sociedade, na qual se desenvolve e da qual faz parte. Assim, é preciso entender melhor esse aspecto não apenas em nossas organizações, mas na sociedade brasileira como um todo.

A sociedade brasileira é uma sociedade autoritária (CHAUÍ, 1986; DAMATTA, 1990, 1991, 1997). Esse autoritarismo se expressa, entre outras, pela criação de uma figura social inédita que é o “senhor-cidadão”, que tem na cidadania um privilégio de sua classe ou uma concessão da classe dominante às demais. Diferenças e assimetrias sociais são transformadas em desigualdades, que são evidenciadas em relações hierárquicas de mando e obediência. Os indivíduos se distribuem em superiores e inferiores, ainda que essa posição possa mudar de uma relação para outra, e essas relações ocorrem na forma de dependência, tutela, concessão e favor. O paternalismo e o clientelismo são considerados naturais, tidos como qualidades positivas do “caráter nacional”. As leis são armas usadas para manter privilégios e não instrumentos para definição de direitos e deveres. São consideradas inúteis, passíveis de serem violadas e não de serem contestadas ou transformadas, sendo que a violação é violentamente reprimida nas classes populares e permanece impune para os “indivíduos superiores”. Nesse cenário, direitos que são garantidos para as classes superiores, para camadas populares são uma concessão ou outorga do Estado (CHAUÍ, 1986).

Essa divisão dentro de nossa sociedade foi extensamente abordada por DaMatta (1997), que evidencia “a casa e a rua” como duas categorias sociológicas fundamentais para a compreensão da sociedade brasileira, diferenciando a pessoa (da casa) do indivíduo (da rua). O discurso daquele que domina é mais da “rua”, carregado de componentes legais e de formalismos burocráticos, enquanto o dos subordinados é mais da “casa”, fundado na amizade, na pessoa e no compadrio, e vazado de conotações morais. A separação autoritária das duas posições sociais fica evidente no “rito” do “Você sabe com quem você está falando?”

(DAMATTA, 1990). A concentração do poder, observada como tendência em nossas organizações (BARROS, 2004), pode ser considerada como um fragmento da mesma tendência observada para a nossa sociedade.

Para entender essa questão de forma ampliada, é necessário se investigar melhor o problema da concentração do poder, o que será realizado dentro do contexto das discussões sobre autoritarismo e democracia.

2.2 Sobre o autoritarismo e a democracia

Fernandes (1988), estudando a concentração do poder político, recupera passagens onde Aléxis de Tocqueville observava entre os seus contemporâneos do século XIX a simultaneidade entre a necessidade de serem dirigidos e o desejo de continuarem livres. Se atraídos pela força, oscilavam entre “a servidão e o abuso”, apagando a consciência de cidadania, e abdicando da vontade e da inteligência. Como consequência, observando a orientação que tomavam algumas das nações civilizadas, constatou que “[...] dentro em breve não haverá lugar senão para a liberdade democrática ou para a tirania dos Césares” (FERNANDES, 1988, p. 253).

Pouco depois, Gustave Le Bon, na passagem do século XIX para o XX, propondo estudar da “alma das multidões”, identifica nela tendências conservadoras, com uma “predisposição para se entregarem nas mãos de qualquer ditador”. Considerava a massa “tão autoritária quanto intolerante”, “[...] sempre disposta a revoltar-se contra uma autoridade fraca, mas curvando-se com servilismo a uma autoridade forte” (GUSTAVE LE BON *apud* FERNANDES, 1988, p. 253).

Examinando os elementos que favorecem as tendências ao autoritarismo, cita S. M. Lipset, que constata que “os movimentos extremistas e ideologias intolerantes da sociedade moderna são sustentados muito mais pelos meios populares do que pelas classes abastadas”, observando “posições intransigentes entre as camadas inferiores da sociedade quanto aos assuntos que não têm relação direta com o econômico” (LIPSET *apud* FERNANDES, 1988, p. 254). Essa tendência também seria observada no campo religioso, onde também seriam as pessoas de estratos sociais inferiores os mais freqüentemente “[...] arrastados por seitas fundamentalistas e milenaristas” (LIPSET *apud* FERNANDES, 1988, p. 254), com as mesmas disposições e atitudes se manifestando em relação aos dois fenômenos. O mesmo Lipset (*apud* FERNANDES, 1988) reúne então um conjunto de elementos de predisposição ao autoritarismo, destacando o baixo nível de educação, a atitude de indiferença em assuntos

políticos, a falta de relações com outras esferas de atividade, a ausência de leitura, a insegurança e o abuso da autoridade familiar.

Camadas sociais conservadoras também poderiam alimentar sentimentos antiliberais, dependendo de condicionantes históricos. De modo especial, se considera o papel da classe média emergente, cujos interesses tanto podem levá-la a defender a ordem e a segurança, apoiando regimes conservadores, como a alterar a ordem vigente. Duverger (*apud* FERNANDES, 1988) lembrava que, na Itália, a classe média que conduziu o fascismo ao poder provavelmente não desejava uma ditadura.

O processo de massificação que ocorre nas sociedades modernas fomentaria, pela generalização da insegurança, o aparecimento de personalidades tímidas e autoritárias. Quanto mais temerosos, mais violentos tendem a se revelar os indivíduos, aumentando a sua tendência a soluções autoritárias. A insegurança social torna-se assim o terreno propício para a expressão de personalidades autoritárias, umas dispostas a dominar, outras a se entregarem à dominação (FERNANDES, 1988). De acordo com Canetti (1995), as massas constituem um grande poder cuja força, construtiva e destruidora, e cujas coesão e contradições, como expressão dialética da ordem e mudança e da obediência e mando, os líderes autoritários procuram controlar.

Segundo Mannheim (2004), ditaduras só são possíveis devido à fluidez introduzida na atividade política pela democracia. A ditadura não seria a antítese da democracia, mas uma das formas que a sociedade democrática lança mão para resolver os seus problemas. Numa fase inicial de uma democracia, o processo decisório é controlado por elites econômicas e intelectuais. Mas com o voto acessível a todos, novos grupos têm a possibilidade de ascensão ao poder, o que diminui a homogeneidade da elite governante. O que se percebe é que, numa democracia, a maioria não é necessariamente “progressista”, podendo se evidenciar o predomínio de uma facção conservadora em muitos momentos ou locais (MANNHEIM, 2004).

Com relação ao indivíduo, se de um lado a democracia alimenta a liberdade e o desenvolvimento de uma liberdade individual, estimulando a autonomia, de outro também desenvolve poderosos mecanismos sociais de indução a uma renúncia dessa autonomia, buscando refúgio no anonimato da massa. Isso pode ser observado principalmente quando camadas pouco maduras para o processo de responsabilidade política assumem o poder. A consequência disso é que a democracia não costuma ser destruída por inimigos da democracia, mas por fatores de autoneutralização que ocorrem dentro de sistemas democráticos (MANNHEIM, 2004).

Se ditaduras pré-democráticas contavam apenas com a docilidade dos homens comuns para obter a obediência, nas democráticas é preciso primeiro mobilizar as massas para conquistar o poder, para em seguida tomar medidas que contrabalançam essa ampla participação ativa de todos na sociedade. A coesão social estaria muito prejudicada se todos resolvessem fazer uso pleno de influenciar as decisões públicas, o que faz com que toda sociedade democrática desenvolva recursos neutralizadores potencialmente antidemocráticos. Só que esses recursos não são impostos de fora, mas consistem de uma renúncia voluntária das massas do uso pleno de suas energias (como se percebe na suscetibilidade à manipulação da propaganda nas democracias mais desenvolvidas) (MANNHEIM, 2004).

Mas como a participação direta não pode se dar em sociedades maiores, elas criam a democracia representativa, nas quais as pessoas não participam de todas as decisões a todo momento, mas apenas em alguns momentos. O que significa que a democracia não impede a formação de elites, mas apenas cria princípios para a sua formação, sendo o poder político por elas exercido. Essas elites, entretanto, não são estáveis, podendo os governados atuar ou para a remoção de seus líderes, ou para forçá-los a tomar decisões que sejam do interesse da maioria (MANNHEIM, 2004).

A autoridade não desaparece com a democracia, mas deixa de implicar uma diferença qualitativa e essencial entre inferiores e superiores para evidenciar uma diferença quantitativa e não essencial entre líderes e liderados.

Na história política das democracias do ocidente, houve um momento, no início do século XX, no qual os fatos sociais e políticos necessitaram mais do que era oferecido pelas teorias sociais vigentes, para que se pudessem ser adequadamente explicados e compreendidos. Foi necessário trazer para o debate as forças psíquicas que mobilizam o indivíduo em sua ação social. Um dos esforços mais significativos nesse sentido foi desenvolvido por pensadores que fizeram parte do grupo que ficou conhecido como “Escola de Frankfurt”.

Pela importância nuclear de sua obra para esta pesquisa, serão discutidos alguns dos fundamentos do pensamento filosófico que nortearam os trabalhos desse grupo de intelectuais, que têm a finalidade de compreender as bases do comportamento do indivíduo no relacionamento com o seu grupo social, como presente na obra *Authoritarian personality* de Adorno e colaboradores (1982). É o que será apresentado a seguir.

2.3 A Escola de Frankfurt e a Teoria Crítica

De acordo com Slater (1978), o nome “Escola de Frankfurt” se refere simultaneamente a um grupo de intelectuais e a uma teoria social. Ela foi criada por Felix Weil, através de suporte financeiro de seu pai, Hermann Weil (um produtor de trigo alemão na Argentina) com o nome de Instituto de Pesquisa Social (*Institut für Socialforschung*), vinculada à Universidade de Frankfurt. Seu objetivo inicial era “conhecimento e compreensão da vida social em sua totalidade”, e tinha como primeiros colaboradores os socialistas da academia, o que era raro numa época em que os marxistas estavam envolvidos com a militância, rejeitando a atividade acadêmica (FREITAG, 2004).

Em 1930, Max Horkheimer assume a direção, mudando a orientação do Instituto, que passa a assumir as feições de um centro de pesquisa, voltado para uma análise crítica dos problemas do capitalismo moderno. Devido a sua excelente formação filosófica, aglutina em torno de si intelectuais importantes como Erich Fromm, Adorno, Marcuse e Walter Benjamin, que colaboravam com ensaios e artigos freqüentemente. Os três últimos se filiaram ao Instituto na fase de emigração para os Estados Unidos (FREITAG, 2004).

Antevendo os problemas que a Alemanha enfrentaria com o anti-semitismo e com o nazismo, em 1933 Horkheimer transfere o Instituto para Genebra e, em 1934, negocia sua transferência para Nova York, onde passa a se vincular à Universidade de Columbia, sob o nome de *International Institute of Social Research*. Em 1940, Adorno e Horkheimer se transferem para a Califórnia (FREITAG, 2004).

Preocupado com a tendência positivista nas ciências sociais, Horkheimer publica em 1937 seu ensaio “Teoria crítica e teoria tradicional”, lançando os fundamentos da teoria crítica da Escola de Frankfurt. Nessa época, Adorno trabalhava em uma sociologia marxista da música. Mas foi na década seguinte que foram produzidas as duas obras que se tornaram um marco para a sociologia e que são o fundamento para a pesquisa desenvolvida nesse trabalho: a coletânea de ensaios escritos por Adorno e Horkheimer, “A Dialética do Esclarecimento” (ADORNO; HORKHEIMER, 1985), e a pesquisa empírica realizada com pesquisadores da Universidade de Berkeley, *The Authoritarian Personality* (ADORNO *et al.*, 1982). Dessa fase até a década de 1960, Adorno e Horkheimer permanecem como os únicos representantes da Escola de Frankfurt, com Adorno assumindo a direção intelectual.

Na década de 1960, alguns jovens filósofos se unem a Adorno e Horkheimer, o mais importante sendo Juergen Habermas, que, com sua teoria da ação comunicativa, busca uma saída para os impasses criados nos últimos anos da década de 1960, assumindo a liderança da

“Escola de Frankfurt” a partir da década de 1970, com contribuições inclusive para o debate sobre o poder, como abordado neste trabalho.

Para uma melhor compreensão da teoria que está no fundamento do questionário utilizado nesta pesquisa, é necessário conhecer em primeiro lugar, a influência que Escola de Frankfurt recebeu da psicanálise como método e pressuposto epistemológico e, em segundo lugar, como ela se utilizou das categorias psicanalíticas para a compreensão do indivíduo e a sua relação com a cultura, no estudo sobre a personalidade autoritária.

2.3.1 Teoria Crítica e Psicanálise

De acordo com Rouanet (1998), para a compreensão do trabalho teórico do *Institut für Socialforschung*, é necessário confrontá-lo com o movimento freudo-marxista das décadas de 1920 e 1930, cujo objeto pode ser sumarizado num argumento de Emil Lorenz, apresentado em 1919 na conferência “*Zur Psychologie der Politik*”:

A dominação e a exploração não precisam nenhuma explicação psicológica. Somente quando perguntamos quais os mecanismos psíquicos, independentes de qualquer instância externa de poder, que levam a maioria oprimida a sujeitar-se a sua situação, a comprazer-se nela, a esquecer a origem de sua escravidão, a ignorar seu protagonismo histórico, a tornar-se patriótica - somente então precisamos da psicologia. (*apud* ROUANET, 1998, pg. 15).

Justificando a aproximação de Freud com Marx, Bernfeld (*apud* ROUANET, 1998) definiu a psicanálise como “ciência da história psíquica do indivíduo e da humanidade”. Fenichel (*apud* ROUANET, 1998) explicita melhor essa idéia, justificando que a psicanálise, por ser uma ciência empírica não poderia estar em contradição com o marxismo. É materialista como o marxismo, pois seu substrato é a biologia; também é histórica, pois seu método é o desvendamento biográfico do indivíduo; e é dialética, pois sua essência é o conflito (Ego *versus* Id, Libido do Objeto *versus* Libido Narcisista, Eros *versus* Tânatos, etc.). Além disso, para ele tanto a psicanálise como o materialismo histórico são ciências desmistificadoras, ou seja, suspeitam da veracidade dos fenômenos ostensivos, procurando interpretá-los como resultantes de forças que estão ocultas (ROUANET, 1998).

Dois dos autores mais importantes no início dos debates freudo-marxistas na década de 1920 foram Wilhelm Reich e Erik Fromm. A criação do *Institut für Socialforschung* em 1929 facilitaria ainda mais a circulação dessas idéias, e a psicanálise esteve presente nos estudos desde os primeiros momentos do Instituto. Horkheimer, tanto em sua aula inaugural como no prefácio e num ensaio no primeiro número da revista publicada pela escola, o *Zeitschrift für*

Sozialforschung, menciona a necessidade de um estudo metódico sobre os escritos envolvendo a vida psíquica. A revista empreende uma revisão dos artigos de Freud, Jung e de outros psicólogos, sendo Erich Fromm o membro da equipe designado para o trabalho de integração da obra de Freud na “teoria crítica de sociedade” (SLATER, 1978).

Fromm, que de início era membro do Instituto Psicanalítico, não só trabalhava em estreita associação com o *Institut für Sozialforschung* como acabou por se filiar a ele. Foi Fromm quem dirigiu a pesquisa do Instituto sobre padrões de autoridade na classe operária e também foi ele o autor da parte psicológica de um estudo importante dos frankfurtianos, publicado em 1936, já na fase do exílio em Paris: os “Estudos sobre Autoridade e Família” (*Studien über Autorität und Familie*) (ROUANET, 1998).

A pergunta que conduzia os trabalhos dos freudo-marxistas durante a grande depressão dos anos 1930, época em que a assimilação dos operários ao sistema capitalista era incompleta, era: “Como é possível que a classe operária pense e aja contra os seus próprios interesses?”. Nesse contexto, a psicanálise é convocada para explicar a ação irracional da classe operária. Sabia-se que enquanto a realidade materialmente opressora impunha uma política revolucionária, a ideologia tentava neutralizar os impulsos contrários ao *status quo*. Mas por que uma vitória tão fácil da ideologia sobre a realidade? Essa resposta, o marxismo clássico não podia fornecer (ROUANET, 1998).

Na década seguinte, com o pleno emprego nos Estados Unidos e a sociedade da abundância no pós-guerra imediato -- portanto numa fase em que a assimilação operária ao capitalismo era vista como irreversível --, a pergunta (nesse momento já para a Escola de Frankfurt) passa a ser: “Como é possível que a maioria da população nos países industrializados do Leste e do Oeste pense e aja num sentido favorável ao sistema que a oprime?”. Naquele momento, realidade parecia confirmar a ideologia: é a unidimensionalização do real. A resposta dos frankfurtianos foi que essa síntese era uma caricatura, uma falsa consciência, e não uma reconciliação autêntica entre o real e a ideologia. Dissipar a falsa consciência não significaria mais confrontar ideologia e realidade, mas redescobrir a própria realidade, seria confrontar o ego não mais com o real, mas com o virtual, que o real recalca e dissimula (ROUANET, 1998).

Para ajudar a completar a crítica marxista da cultura, a psicanálise voltou ao centro do trabalho crítico. Mas ela só poderia desempenhar bem o seu papel se mantivesse a integridade e autonomia de seu discurso, ao contrário do que pretendiam os freudo-marxistas, com a tentativa de síntese dos dois pensamentos. Para Adorno e Horkheimer, uma tal síntese constituiria uma traição às intenções críticas tanto de Freud como de Marx. A relação dos dois

seria dialógica, como duas falas que se confirmam, refutam e cancelam. Pode-se dizer que sem Freud não haveria uma crítica da cultura; só que uma crítica da cultura incluiria também uma crítica da psicanálise (ROUANET, 1998).

Nesse momento da Escola de Frankfurt, identifica-se na teoria crítica de Adorno e Horkheimer em comum com a psicanálise: (1) o pressuposto epistemológico da recusa ao positivismo; (2) a metodologia crítica; e (3) o postulado filosófico do princípio da não-identidade, tanto no plano teórico como no da práxis (individual e social). Em resumo, pode-se dizer que a teoria crítica herdou do freudismo a sua forma de pensar. E é por isso que na “Dialética do Esclarecimento” (ADORNO; HORKHEIMER, 1985) são utilizadas categorias psicanalíticas para a compreensão da cultura, e em *Authoritarian personality* (ADORNO *et al.*, 1982) elas são utilizadas para a compreensão do indivíduo em sua interação com a cultura (ROUANET, 1998).

Pode-se tirar dessa discussão a conclusão de que a Escola de Frankfurt tem dois momentos em sua relação com a psicanálise: no primeiro, o freudismo é *objeto* de reflexão; no segundo, é *instrumento* de reflexão. Adorno defendia a psicanálise como “a única que investiga seriamente as condições subjetivas da irracionalidade objetiva” (ADORNO, 1986, p. 36-tradução do autor), permitindo a compreensão das bases psíquicas da servidão voluntária. É por isso que não é de se estranhar a estrutura da “Personalidade Autoritária”, no qual adotam a psicanálise para o estudo da configuração psíquica e associado a uma teoria da sociedade de matiz marxista, expresso por exemplo em capítulos que são assinados pelo psicólogo Levinson e por Adorno (CROCHIK, 2001).

2.3.2 A Personalidade Autoritária

A definição de *personalidade* não é uma tarefa fácil, sendo objeto de debate entre especialistas até os dias atuais. O que se pretende nesse capítulo é, em primeiro lugar, expor ligeiramente as várias linhas de compreensão do tema. Como será necessário fazer uma opção, a escolha natural privilegia a compreensão que tem o grupo que estruturou o questionário, base para essa pesquisa e que, como foi visto na seção anterior, recai sobre a psicanálise freudiana. No entanto, como se verá, o conceito freudiano sofrerá algumas modulações impostas pelas concepções dos frankfurteanos.

O próximo passo será então esclarecer o que se entende por personalidade autoritária, compreendendo o que a determina, como se desenvolve e como pode ser identificada. Esse foi o trabalho desenvolvido por Adorno e colaboradores, que será discutido com maior detalhe,

uma vez que se constitui no fundamento do instrumento a ser utilizado nessa pesquisa. Compreendendo como foi desenvolvida a escala “F” e sendo uma escala que aborda o indivíduo através da sua visão de conceitos de cunho sócio culturais, serão então discutidas as modificações a ela agregadas para adaptação da escala ao nosso meio.

Após essa exposição, deve-se tecer algumas considerações sobre as críticas sofridas pelo trabalho e como, em termos gerais, elas podem ser respondidas. De forma especial, atentou-se para os aspectos das críticas que poderiam exercer algum impacto na interpretação dos resultados desta pesquisa.

O primeiro passo então é o entendimento do conceito de personalidade nesta pesquisa.

2.3.2.1 O conceito de personalidade que conduziu a pesquisa

Por ser um conceito central em psicologia, o tema personalidade é extenso, tendo sido abordado através de várias teorias, baseadas ou na observação clínica ou em experimentos controlados em laboratório. Aqui serão apresentadas apenas as principais, com foco na característica que a diferencia das demais, como descrito por Davidoff (2001).

1) Teorias psicodinâmicas: partem do pressuposto que a personalidade se desenvolve à medida que os conflitos psicológicos são resolvidos, geralmente na infância. Sua ênfase está nos motivos, nas emoções e em outras forças internas. Seus principais representantes são:

(a) Sigmund Freud, que defendia que a personalidade é moldada pelas primeiras experiências, enquanto as crianças passam por fases que ele denominou de *psicossexuais*. Ao final das três primeiras fases (na seqüência, oral, anal e fálica), por volta dos cinco anos, Freud acreditava que a essência da personalidade estava formada. Após um período de latência de cerca de cinco anos, tem início a última fase, que ele denominou de genital, quando a personalidade adquire sua estrutura final;

(b) Carl G. Jung, cuja contribuição mais importante para a teoria da personalidade foi a noção de *inconsciente coletivo*. Para Jung, as pessoas são o resultado de uma mescla da história individual com experiências que são compartilhadas com toda a humanidade. Essas experiências, guardadas em cada pessoa em forma de imagens que ele denominou *arquétipos*, influenciam as expectativas e o comportamento. Durante a vida do indivíduo, o seu relacionamento com esses arquétipos vai modulando o que se manifesta como personalidade;

(c) Alfred Adler, que ressaltava a importância das forças sociais e conscientes. Para Adler, sentimentos de inferioridade eram centrais na estruturação da personalidade,

identificando em cada ato psicológico o que ele chamou de luta pela superioridade, que a iria desenvolvendo;

(d) Karen Horney, que como Adler enfatizou o contexto social no desenvolvimento da personalidade. Para ela, as soluções encontradas para a hostilidade que todo jovem desenvolveria contra seus pais seria o motor que determinaria o desenvolvimento de sua personalidade;

(e) Erik Erikson, para quem a personalidade se forma à medida que as pessoas passam por oito fases psicossociais, em cada qual há um conflito a enfrentar e resolver. É no processo que envolve a solução desses conflitos que a personalidade vai se estruturando.

Os teóricos baseados na teoria psicodinâmica usam vários instrumentos para acessar a personalidade do indivíduo. Os principais são:

i) Entrevistas: é a mais comum. O método oferece *insights* durante a interação do paciente com o entrevistador, relacionados a aspectos pessoais e privados da personalidade. Tem a desvantagem de estar sujeito à manipulações e interferências dos entrevistados e de depender de habilidades e tendências pessoais do entrevistador. Esse foi um dos métodos utilizados como complemento no desenvolvimento da escala “F” de autoritarismo de Adorno;

ii) Testes projetivos: como os teóricos psicodinâmicos acreditam que as pessoas projetam no mundo suas percepções, emoções e pensamentos, esses testes foram concebidos para revelar esses conteúdos inconscientes. Assim, se for apresentado algo de conteúdo ambíguo para o paciente, ele irá utilizar seus recursos para interpretá-lo, revelando facetas escondidas de sua personalidade. Os testes projetivos mais comumente utilizados são o Teste de Rorschach, no qual as pessoas devem dizer o que vêem ao examinar dez borrões de tinta; os testes de completar sentenças, quando a pessoa é solicitada a completar fragmentos de sentenças; os testes de desenhos e figuras, em que características pessoais são inferidas a partir de desenhos realizados pelo examinado; e o Teste de Apercepção Temática (TAT), que também foi utilizado pelos pesquisadores de Berkerley como complemento na estruturação da escala “F” de Autoritarismo, e que envolve inventar histórias com base na observação de figuras.

2) Teorias fenomenológicas: partem do princípio que as pessoas estão continuamente atribuindo significados às informações que adquirem, os quais estão sempre relacionados com suas experiências. Seu principal representante é Carl Rogers, que, embora supusesse que a personalidade seria modelada pela hereditariedade e pelo ambiente, considerava que os limites das pessoas (que são auto-impostos) geralmente podem ser ampliados.

A mensuração da personalidade, na perspectiva fenomenológica, utiliza basicamente entrevistas gravadas e testes de personalidade chamados “Técnica Q”. Esse teste é classificado como “objetivo” no sentido de que seus resultados, ao contrário dos testes projetivos, independem de quem administra ou analisa o teste.

3) Teorias disposicionais, com dois representantes: as teorias dos traços e a dos tipos.

Os traços se referem a características singulares, que incluem temperamento, motivação, ajustamento, capacidade e valores. Seu principal representante, Raymond Catell, coletou 18.000 palavras que descreviam pessoas, posteriormente reduzidas para 200 ao se retirar as repetições, e as submeteu a uma análise fatorial, identificando dezesseis grupos de traços que foram considerados como dimensões básicas da personalidade. Esses traços seriam relativamente estáveis durante a vida, parecendo estar relacionados à herança genética, funcionando como blocos de construção da personalidade.

Os tipos referem-se à classificação de pessoas em categorias de personalidade, com base em diversos traços relacionados. Ou seja, enquanto os traços seriam pequenas partes da personalidade, os tipos seriam toda a personalidade. Ainda dentro dessa linha, William Sheldon e colaboradores procuraram ligar o tipo físico à personalidade.

Entre os testes utilizados para mensurar a personalidade nessa linha, o mais importante e um dos mais amplamente utilizados até hoje é o MMPI (*Minnesota Multiphasic Personality Inventory*), que avalia uma série de características pessoais com ênfase em distúrbios e anormalidades. Várias escalas para medir diferentes aspectos da personalidade foram derivadas do MMPI. Uma limitação do teste é sua necessidade de validação com a mudança do contexto social e após períodos maiores de tempo.

4) Teorias behavioristas: sua característica principal é a ênfase em rigorosos métodos científicos, incluindo estudos com animais de laboratório. Afastam-se das outras linhas, pois, enquanto aquelas procuram qualidades internas duradouras, os behavioristas se preocupam com ações observáveis em situações específicas.

Um de seus teóricos mais importantes, B. F. Skinner, considerava a personalidade uma ficção. As pessoas infeririam características que são subjacentes às ações dos outros, o que estaria presente apenas aos olhos do observador. Mesmo aceitando que o comportamento fosse um produto de forças genéticas e ambientais, Skinner enfatizava as explicações do comportamento pelo condicionamento.

O estudo da personalidade por pesquisadores dessa linha é feito tipicamente por experimentos ou outras observações em grande número de indivíduos.

De toda essa discussão, pode-se resumir que os debates em torno da personalidade giram ainda hoje em torno de quatro variáveis:

- O individual e o social: se a personalidade depende principalmente de fatores individuais (como a hereditariedade), se depende primordialmente de fatores sociais, ou se é uma mescla dos dois; e,
- se ela é uma estrutura estável, ou se pode ser modificada no transcurso da vida.

Considerando que o tema ainda está aberto a debates, nesse trabalho foi necessário fazer uma escolha. É claro que a escolha recai sobre o modelo escolhido pelos pesquisadores que desenvolveram a escala “F”.

Esse modelo é fortemente influenciado pela psicanálise freudiana, que era o modelo seguido pelos psicólogos de Berkeley, associado à visão social da Escola de Frankfurt.

De acordo com Adorno (1982), a pesquisa que deu origem à “Personalidade Autoritária” foi guiada pela hipótese de que as convicções sociais, políticas e econômicas do indivíduo formam um padrão coerente, que são a expressão de traços de camadas profundas da sua personalidade. Ela foi originalmente desenhada para tentar responder às seguintes perguntas fundamentais:

1. Se existe um indivíduo potencialmente fascista, como ele é?
2. O que acontece para que pensamentos antidemocráticos se desenvolvam?
3. Quais são as forças constituintes dentro da pessoa?
4. Se essa pessoa existe, quão comum é sua existência em nossa sociedade?
5. E se ela existe, quais foram os determinantes para o seu surgimento e qual será o curso de seu desenvolvimento?

A premissa é de que o que o indivíduo diz em público, o que diz quando se sente livre de críticas, o que ele pensa mas não ousa dizer, ou pensa mas não admite pensar, ou o que se dispõe a pensar ou fazer quando estimulado, tudo isso em conjunto é concebido como fazendo parte de uma estrutura única.

Para se compreender essa estrutura, é necessária uma teoria da personalidade como um todo. Para teoria que conduziu a pesquisa, a personalidade é uma organização de forças mais ou menos estável dentro do indivíduo, que o ajudam a responder a várias situações na vida, explicando uma certa consistência no comportamento de uma pessoa.

Mas, é importante frisar, comportamento não é personalidade. A personalidade está por trás do comportamento, dentro do indivíduo. A expressão dessas forças da personalidade depende não só da sua prontidão em uma situação, mas também de outra(s) prontidão(ões) que possa(m) a ela se opor. As forças da personalidade que são inibidas estão em um nível mais

profundo do que aquelas que imediata e consistentemente se expressam em um comportamento aberto.

E quais seriam essas forças? Para responder a essa pergunta, foi utilizada basicamente a teoria freudiana, para a qual elas seriam necessidades, que variam de indivíduo para indivíduo em qualidade, intensidade, modo de gratificação, objetos ao quais está ligada, e com as interações com outras necessidades em padrões de harmonia ou conflito.

Daí se pode depreender que a personalidade é determinante de preferências ideológicas. Isso é verdade, mas ela não é o determinante final. Longe de ser algo fixo que se recebe de início e permanece inalterada durante toda a vida, a personalidade evolui sob o impacto do ambiente social, não podendo ser isolada da totalidade social na qual ocorre. De acordo com a teoria que conduziu a pesquisa para o desenvolvimento da escala de autoritarismo, os efeitos das forças ambientais na modulação da personalidade são tão mais profundos quanto mais cedo na história do indivíduo elas ocorrem, de modo especial as que ocorrem na vida familiar da criança.

Mas, apesar de ser produto do ambiente social do passado, após se desenvolver ela não é um mero objeto no ambiente vivencial. O que se desenvolveu foi uma estrutura no indivíduo, algo capaz para uma ação auto-iniciada e de seleção no ambiente social, em relação aos vários estímulos recebidos. É algo, apesar de modificável, freqüentemente muito resistente a uma mudança fundamental. Isso explicaria a consistência do comportamento em diversas situações, de tendências ideológicas em face de fatos contraditórios e condições sociais radicalmente alteradas e por que as pessoas, em uma mesma situação sociológica, possuem diferentes ou mesmo conflitantes visões dos aspectos sociais. Também pode explicar o porquê de pessoas que mudaram o comportamento através de manipulação psicológica recaem em suas tendências anteriores assim que a agência de manipulação é retirada. Um exemplo de como isso ocorre pode ser visto no filme *A Laranja Mecânica*, de Stanley Kubrick.

Feitas essas considerações, fundamentais para se compreender o conceito de personalidade para o grupo de pesquisadores que desenvolveu a escala de autoritarismo, passa-se à discussão sobre a pesquisa que deu origem ao questionário cuja forma final, chamada de escala “F”, é a base para a escala de autoritarismo utilizada nesta pesquisa.

2.3.2.2 O desenvolvimento da escala “F” de Adorno e da escala utilizada na pesquisa

A primeira escala desenvolvida foi a “escala de anti-semitismo” (A-S), partindo do pressuposto de que “uma das formas mais claramente antidemocráticas é o anti-semitismo”

(ADORNO *et al.*, 1982, p.57- tradução do autor), que era a realidade no contexto do pós-guerra nos Estados Unidos. Para efeitos da investigação, ela foi subdividida em cinco sub-escalas:

- o *Ofensiva*: com declarações que descrevem “traços judeus” que são ofensivos, desagradáveis e perturbadores;
- o *Ameaçadora*: descrevem os judeus como um grupo social perigoso, dominador e corruptor;
- o *Atitudes*: todas as atitudes descritas nessa escala são hostis aos judeus como grupo, e tentam representar vários níveis de discriminação, do evitamento ao ataque, com atos intermediários de exclusão e segregação;
- o *Subescalas “Exclusão” e “Intrusão”*: baseadas em declarações de que os judeus são diferentes, e de que a única solução para o “problema judeu” seria a assimilação;
- o Foi incluída uma última subescala, chamada “*neutra*”, com itens que não puderam ser incluídos em nenhuma das anteriores (ADORNO *et al.*, 1982- tradução do autor).

A segunda escala foi chamada de “etnocentrismo” (E).

A teoria do etnocentrismo é considerada como ponto de partida para a compreensão do aspecto psíquico das relações grupais. A intenção básica era a de pesquisar o *preconceito*, mas como esse termo envolve muitos significados e conotações, chegou-se à conclusão de que o significado tradicional do termo “etnocentrismo” é o que melhor denota a idéia que se pretende investigar: a tendência do indivíduo a ser “eticamente centrado”, rígido na aceitação do que é culturalmente semelhante e na rejeição do que é dessemelhante. Muda-se a ênfase da “raça” para o “grupo étnico” (ADORNO *et al.*, 1982- tradução do autor).

A escala foi desenvolvida com duas subescalas: “negro” (N) e “minorias” (M).

Como resultado da aplicação da escala, foi formulada a seguinte assertiva:

O etnocentrismo está baseado em uma distinção penetrante e rígida de ‘estar dentro’ e ‘estar fora’ do grupo. Envolve um imaginário estereotipado negativo com atitudes hostis em relação aos ‘fora do grupo’, um imaginário estereotipado positivo com atitudes submissas em relação aos de ‘dentro do grupo’, e uma visão de interação grupal hierárquica e autoritária, na qual os de ‘dentro do grupo’ são altamente dominantes e os ‘fora do grupo’ são subordinados (ADORNO *et al.*, 1982, p.150- tradução do autor).

Lembrando a hipótese inicial de que de que as convicções sociais, políticas e econômicas do indivíduo formam um padrão coerente, que são a expressão de traços de

camadas profundas da sua personalidade, uma terceira escala foi desenvolvida, denominada PEC (de *Politic and Economic Conservatism*). Sua finalidade seria acessar a expressão de uma ideologia conservadora pela exploração das idéias político-econômicas do indivíduo. Não será aqui detalhada uma vez que foi abandonada na realização da escala final, por não apresentar correlação estatística com as outras duas acima descritas.

Num estágio mais avançado do estudo, surge então a necessidade de se construir uma escala que mensurasse o preconceito, mas sem deixar transparecer essa intenção, portanto não mencionando nela qualquer grupo minoritário, de forma a poder investigar o assunto mesmo em grupos onde o tema fosse “melindroso”, como entre as minorias. Além disso, essa nova escala teria um segundo propósito: o de quantificar tendências antidemocráticas no nível da personalidade (ADORNO *et al.*, 1982).

Esse novo instrumento foi denominado escala “F” (de “fascismo”), indicando a preocupação com a identificação de tendências pré-fascistas implícitas. Do ponto de vista teórico, esperava-se que a correlação desse novo instrumento com as duas escalas anteriores não se aproximasse da unidade, o quer dizer que pudesse captar algo de potencial antidemocrático não expresso nas respostas às escalas anteriores. Isso porque foi observado em pesquisas qualitativas, realizadas após aplicação das escalas anteriores, que algumas pessoas podiam apresentar resultados muito baixos nas escalas, mas revelar preconceito durante a entrevista (ADORNO *et al.*, 1982- tradução do autor).

Os itens foram então reformulados, de modo a permitir ao sujeito investigado expressar preconceito mantendo a sensação de estar sendo democrático.

Cada item foi desenvolvido baseado em uma ou mais hipóteses, que fundamentavam sua correlação com o preconceito. Esses novos itens não estavam baseados apenas no resultado das pesquisas com as escalas anteriores. Foram usados também materiais de entrevistas, testes psicológicos aplicados pelos autores como o TAT ou “Teste de Apercepção Temática”, pesquisas de campo sobre a personalidade desenvolvidas pelos autores na Universidade da Califórnia e relacionadas com a ideologia e a moral de guerra, além de pesquisas do “Institute of Social Research”, do qual Adorno era diretor, como análise de conteúdo de discursos de trabalhadores e agitadores anti-semitas. Além disso, foi utilizada a literatura geral envolvendo estudos empíricos e teóricos sobre o fascismo e o anti-semitismo (ADORNO *et al.*, 1982).

Uma vez formulada uma hipótese a respeito de como um traço profundo da personalidade poderia se expressar em uma opinião ou atitude que estava dinamicamente (mas não logicamente) relacionada a preconceito contra grupos, fez-se um esboço preliminar da

frase, baseado em uma frase de jornal, uma elocução de uma entrevista ou um fragmento de uma conversa trivial. Esse esboço foi posteriormente reformulado com considerável cuidado técnico até tomar sua forma final. O próximo passo foi a reinterpretação do material, no qual foi mostrado que um conjunto de itens (que Adorno chamou de “*Cluster*”) representava uma faceta, à qual se associavam as formas manifestas de preconceito (ADORNO *et al.*, 1982).

O conjunto final de “*Clusters*” (ou facetas, como definido em nosso meio), com uma breve definição do que ela expressa, segue abaixo:

- o *Convencionalismo*: aderência rígida a valores convencionais de classe média.
- o *Submissão autoritária*: atitude submissa e acrítica em relação a autoridades morais idealizadas, de dentro do grupo.
- o *Agressividade autoritária*: tendência a estar atento, condenar, rejeitar e punir pessoas que violam valores convencionais.
- o *Anti-intracção*: oposição ao subjetivo, ao imaginativo, ao meigo.
- o *Superstição e estereotipia*: a crença em determinantes místicos do destino individual; disposição a pensar em categorias rígidas.
- o *Poder e obstinação*: preocupação com domínio-submissão, fraco-forte, dimensão líder-liderado; identificação com figuras de poder.
- o *Destrutividade e cinismo*: hostilidade generalizada, vilificação do homem;
- o *Projetividade*: disposição a acreditar que coisas perigosas e violentas estão ocorrendo no mundo; projeção externa de impulsos emocionais inconscientes.
- o *Sexo*: preocupação exagerada com acontecimentos sexuais.

Essas variáveis foram pensadas como fazendo parte de um conjunto, formando como uma síndrome, uma estrutura mais ou menos duradoura na pessoa, o que a torna receptiva à propaganda antidemocrática. A escala sofreu algumas modificações a partir de sua utilização pelos pesquisadores, validadas por estudos estatísticos. Passou-se por modelos sucessivos de escala, iniciando com a “F 78”, passando à “F 60” e finalmente à “F 40-45”, sua forma final como descrita na obra (ADORNO *et al.*, 1982).

Para esta pesquisa, o teste original sofreu algumas alterações. Da escala “F 40-45”, que é a escala final, foram eliminados 08 itens e acrescentados 03 outros da escala “F 60”. Também foram acrescentados 04 itens em uma décima primeira faceta, denominada “*conservadorismo*”, a partir de uma dissertação de mestrado realizada em nosso meio (DE PAULA, 1993), e que teve a finalidade de deixar a escala mais adaptada à nossa realidade. Além disso, foram acrescentados outros 14 itens, também adaptando a escala à nossa cultura, dentro do espírito condutor das escalas “F” originais, num trabalho multidisciplinar que

envolveu profissionais das áreas da antropologia, sociologia e psicologia. Exemplos desses novos itens são frases como “Diga-me com quem andas e te direi quem és”, ou “Quem nasceu para tostão não chega a mil réis”. Essa escala final, denominada AUT (de autoritarismo), pertence a um serviço de treinamento e consultoria em recursos humanos, chamado “SID-APA” (está protegida por direitos autorais), que desde a década de 1980 a tem aplicado em pessoas de todos os níveis nas organizações que os procuram para treinamento, formando hoje um banco de dados com mais de dez mil testes aplicados.

Nos anexos estão os itens do questionário da escala AUT utilizada na pesquisa, na forma como são apresentados para o indivíduo a ser investigado, acompanhado de um modelo de folha de respostas. Também nos anexos são apresentadas as facetas, com o conjunto de itens que as compõe. O conjunto é organizado pelos números dos itens do questionário mas, para facilitar a visualização, apresenta-se um trecho do item que está sendo identificado pelo número.

2.3.2.3 Algumas críticas ao trabalho *Authoritarian personality* de Adorno

De acordo com Crochik (2001, 2005), apesar de já ser um clássico na área, o estudo de Adorno recebeu muitas críticas, a principal referindo-se à importância dada à configuração da personalidade na predisposição individual ao preconceito, em detrimento das condições sociais (CROCHIK, 2001). O próprio Adorno aborda essa questão, quando diz que “[...] parece óbvio que a modificação de uma estrutura potencialmente fascista não se pode alcançar apenas por meios psicológicos [...]”, e que essas manifestações são “[...] produtos da organização total da sociedade, e devem ser mudadas apenas com a mudança da sociedade [...]” (ADORNO, 1982, p. 479- tradução do autor). Como Crochik (2001) pontua, os trabalhos de Adorno e Horkheimer do mesmo período acentuam a todo tempo as condições sociais que geram os preconceitos. Dessa forma, essa crítica não tem fundamento no trabalho de Adorno (1985), parecendo se dever mais a uma leitura superficial do trabalho como um todo.

Brown (*apud* CROCHIK, 2001) também acrescenta algumas críticas, uma das quais de importância para essa pesquisa, relacionando o autoritarismo à inteligência, escolaridade, e classe social, questionando se aí não estaria uma relação com o autoritarismo melhor explicada do que com a personalidade. Altemeyer (1993) também se baseou em dados de suas pesquisas para afirmar que “[...] legisladores em geral tem boa educação, e a educação reduz o autoritarismo” (ALTEMEYER, 1993, p. 16- tradução do autor).

Crochik (2001) a esse respeito lembra que Adorno em outro texto (*Teoria de la pseudocultura*, 1971) define a formação do indivíduo como a apropriação individual da cultura. Dessa forma, a escolaridade, a classe social e a inteligência não poderiam ser tomadas como variáveis desvinculadas da personalidade, e seria ao conjunto representado por todas essas variáveis que o questionário pretende ter acesso.

Outra variável que pode ser levantada como importante para a expressão autoritária seria a idade. Martin (1999), aplicando o teste na população de Madri, espera encontrar níveis de autoritarismo crescente com a idade. No entanto, essa tendência não é observada na população que tem entre 29 e 39 anos (a menos autoritária de todas) e nem na que tem entre 84 e 94 anos (menos autoritária que o grupo anterior, entre 62 e 83 anos). Os autores sugerem várias explicações para o fato: o grupo entre 29 e 39 anos estaria mais integrado socialmente, constituindo família, trabalhando e com reconhecimento social; ou ainda que podem ter se socializado em um momento político especial na Espanha; e que os mais velhos estariam em um processo de “desvinculação com o mundo”, ou teriam vivido uma fase dura na vida social espanhola. Analisando-as se pode concluir que, qualquer que seja a explicação, os autores procuram relacioná-la a fatores socioculturais, sem entretanto conseguir comprovar as possíveis relações aventadas, lançando-as apenas como hipóteses viáveis.

Uma outra questão que foi levantada por autores citados por Chocrik (2001), aí incluídos Tetlock e o já citado Brown, é o fato de a obra lidar apenas com o autoritarismo de direita. Mas no capítulo “Estudo da Ideologia Etnocêntrica” em Adorno (1985), fica claro que os autores não demonstram essa tendência, inclusive afirmando que sujeitos podem concordar com a interferência do Estado na economia não por julgar que essa interferência pudesse acarretar em bem-estar social, mas por serem contrários à livre manifestação de grupos sociais, expressando autoritarismo nessa escolha. Assim, também essa crítica parece fruto de uma leitura superficial do trabalho. Outros autores cuja obra sofreu influência dos frankfurtianos, entre os quais Arendt (1989), têm mostrado que o mesmo raciocínio aplicado ao autoritarismo de direita se aplica também ao de esquerda, como base para o entendimento das manifestações totalitárias.

A seguir, será necessário se fazer uma breve abordagem sobre as características filosóficas e legais que diferenciam as sociedades cooperativas das demais empresas privadas. Esta diferenciação é fundamental para se compreender as perguntas que motivaram esta pesquisa.

2.4 Sobre o objeto de estudo: as especificidades das Sociedades Cooperativas

Por fim, para que se tenha uma adequada compreensão do que é a sociedade cooperativa, no que ela se diferencia ou assemelha às outras sociedades de associação de capital, item fundamental para o entendimento da motivação desse trabalho, serão discutidos os fundamentos filosóficos e legais dessa associação.

Empresas são sociedades organizadas a partir da associação de capital ou de pessoas. No primeiro caso, temos a sociedade mercantil, nas suas diversas formas de associação de capital. No segundo, as sociedades cooperativas.

As sociedades cooperativas, por associar pessoas, possuem particularidades que as diferenciam de todas as outras empresas, quanto à forma como o poder se distribui e é utilizado por seus membros. Além disso, tanto os estatutos sociais desde a constituição da primeira cooperativa na Inglaterra até hoje, como a legislação federal para a associação cooperativista, determinam que as relações entre os associados se estruturem de forma democrática (MLADENATZ, 2003). De acordo com Bulgarelli (1989), a principal característica da sociedade cooperativa é a de ser uma sociedade que gira em torno das pessoas que a compõe. O associado dela participa como dono e como usuário dos serviços da sociedade. Sua estrutura é democrática e sua contribuição patrimonial não só é limitada como pode ser inexistente, ou seja, a contribuição patrimonial é limitada, e a contribuição pessoal é máxima.

São organizações que, apesar de se poder encontrar alguma referência com as guildas medievais, nascem já no mundo moderno. Os seus primeiros registros são datados do século XVIII, mas todas as iniciativas de cooperação até então eram informais e assistemáticas. Apenas algumas experiências de exploração coletiva rural levadas a efeito por grupos religiosos, as “guildas de comerciantes” e as “corporações de ofício” são citadas como organizações mais formais, cujo espírito estaria de acordo com o que seriam mais tarde as organizações cooperativas (SCHNEIDER, 1999).

A cooperação seguindo parâmetros axiológicos e metodológicos visando um novo sistema econômico e social tem registro apenas na segunda metade do século XVIII, com alguns “socialistas utópicos”, como P. C. Plockboy e John Bellers, e início do século XIX, com Robert Owen e William King, na Inglaterra, e Charles Fourier, Michel Derrion, Philippe Bouchez e Louis Blanc, na França (MLADENATZ, 2003). Mas foi somente em 1844 em Rochdale, na Inglaterra, que a primeira cooperativa foi efetivamente fundada por um grupo de tecelões, no setor de consumo. Após essa data, são registradas outras experiências

cooperativas no setor de produção industrial, na França, e no de crédito, na Alemanha (SCHNEIDER,1999).

Os estatutos da primeira cooperativa registram cinco princípios norteadores da associação: a democracia, a livre adesão, a livre saída, compras e vendas à vista e juro limitado ao capital, com retorno das sobras aos associados.

Em 1895, por iniciativa especialmente de líderes cooperativistas ingleses, franceses e alemães, é fundada a Aliança Cooperativa Internacional (*International Cooperative Alliance-ICA*), que a partir de 1930 passa a se responsabilizar pela reforma dos princípios de Rochdale. A última revisão desses princípios ocorreu em 1966, no 24º Congresso da ICA em Hamburgo, quando foram aprovados os seis princípios norteadores atualmente em vigor e que são, de modo sumário:

1. A adesão voluntária e sem restrições ou discriminações;
2. A afirmação de serem organizações de caráter democrático;
3. Remuneração restrita do seu capital se houver;
4. Excedentes distribuídos de forma a evitar que um sócio ganhe às expensas de outro, devendo ser destinados ao desenvolvimento da cooperativa, à realização de serviços comuns ou aos sócios (nesse caso na proporção de suas transações com a cooperativa);
5. Que sejam destinados recursos à educação de seu quadro social e funcionários e;
6. Intercooperação em todos os níveis (local, nacional e internacional).

Além desses princípios, a atividade cooperativa também está baseada em valores. A última revisão desses valores aconteceu em 1988, no 29º Congresso da ICA em Estocolmo, quando foi declarado que os teóricos, os estudiosos e os militantes do cooperativismo coincidiam na indicação de oito valores básicos, aqui sumarizados:

1. Auto-ajuda (criatividade, dinamismo, responsabilidade, independência);
2. Ajuda mútua (cooperação, unidade, solidariedade, ação coletiva e paz);
3. Interesse não lucrativo (conservação de recursos, eliminação do lucro como força orientadora, responsabilidade social e não-exploração do trabalho);
4. Valores democráticos (igualdade, equidade e participação);
5. Esforço voluntário (como a fidelidade a compromissos assumidos);
6. Universalismo (sensibilidade a uma visão globalizada, evitando etnocentrismo);
7. Valores educacionais (que apreciam o desejo por mais conhecimento e maior entendimento, perspicácia na visão da realidade);
8. Determinação no esforço e na busca de benefícios para os membros.

Hoje, a ICA congrega cooperativas de 85 países que representam um total superior a 800 mil pessoas em todo o mundo, em todos os setores da economia, em países com todos os modelos econômicos (INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE, 2007).

No Brasil, a primeira cooperativa de que se tem notícia foi criada em Ouro Preto, Minas Gerais, no setor de consumo, em 1889, com o nome de “Sociedade Cooperativa Econômica dos Funcionários Públicos de Ouro Preto”. Muitas outras cooperativas se seguiram na última década do século XIX, com ênfase no setor de consumo (NETO, 2002).

No setor de crédito, a primeira cooperativa foi implantada em 1902, na cidade de Nova Petrópolis, Rio Grande do Sul por um padre suíço que trabalhava na região e trouxe para o Brasil o modelo alemão (*Raiffeisen*). Seu nome era padre Theodor Amstad. Esse modelo tinha como características principais: ausência de capital social; indivisibilidade de lucros; responsabilidade pessoal, solidária e ilimitada dos associados pela sociedade, que tinha os seus parâmetros de atuação fixados por assembléia; área de operação limitada a uma pequena circunscrição rural; e empréstimos concedidos exclusivamente a associados (NETO, 2002).

Hoje o sistema no Brasil está organizado em torno da “Organização das Cooperativas do Brasil” (OCB), com representantes de todos os estados e do Distrito Federal, distribuídas em 13 ramos de atividade, com 7.363 cooperativas afiliadas que geram mais de 195 mil empregos diretos e que representam mais de 6,5 milhões de associados (ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL, 2007).

A associação cooperativa está hoje no Brasil normatizada pela lei nº 5764 (BRASIL, 1971). Suas características mais importantes estão descritas principalmente nos artigos 4º e 5º da lei, que podem ser assim sumarizados:

- o São sociedades de pessoas, de natureza civil, e não sociedades de capital, o que dá a elas forma e natureza jurídica próprias;
- o Tem como finalidade prestar serviços aos seus associados e, quando previsto em estatuto, aos seus empregados, podendo adotar por objeto qualquer gênero de serviço, operação ou atividade, apenas com a exigência de uso da expressão “cooperativa” em sua denominação;
- o Não estão sujeitas à falência, pois não tem como resultado lucro ou prejuízo. O resultado de um exercício é a sobra líquida ou a perda, que será distribuída (no caso de sobra) ou rateada (no caso do prejuízo) proporcionalmente às operações ativas e passivas realizadas pelo associado com a sociedade, ao final de cada exercício;

- o A associação é voluntária, não havendo limitação numérica para essa associação, estando a sociedade obrigada a manter neutralidade política e não podendo discriminar qualquer associado por sua crença religiosa, sua raça ou sua condição social;
- o A área de admissão é limitada às possibilidades de participação do associado, de controle dos gestores e de prestação de serviços pela sociedade aos associados;
- o Tem seu capital representado por cotas parte, em quantidade limitada por associado e inacessível a não associados;
- o A representação do associado se dá por voto singular (para cada associado um voto), independente de sua participação no capital da sociedade, sendo o quorum assemblear também baseado no número de associados e não no seu capital (BRASIL, 1971).

O quadro 6 apresenta alguns dos aspectos comparativos mais relevantes das sociedades cooperativa e de capital.

Para a finalidade dessa pesquisa, deve-se considerar de forma mais detalhada a democracia cooperativa na ótica da ACI, que está presente como princípio desde os pioneiros de Rochdale e que constitui uma das principais características das organizações cooperativas.

SOCIEDADE	DE PESSOAS (Cooperativa)	DE CAPITAL (Empresas Privadas)
Tipo de Associação	Sociedade de Pessoas	Sociedade de Capital
Objetivo	Prestação de Serviços	Lucro
Nº de Participantes	Ilimitado, de cooperativados	Limitado ou Ilimitado
Representatividade	Cada pessoa, um voto	Cada ação, um voto
Quorum Assemblear	Por número de cooperativados	Por capital votante
Transferir Propriedade	Quotas-parte não transferíveis	Ações são transferíveis
Resultado	Divisão de “sobras” / rateio de perdas proporcional às <u>operações</u>	Dividendos proporcionais ao <u>valor das ações</u>

Quadro 6 - Comparativo entre sociedades de capital e sociedades cooperativas

Fonte: Bulgarelli (1989)

As relações democráticas numa cooperativa devem acontecer em uma organização que, além de ser uma sociedade de pessoas, também é uma empresa com finalidades econômicas. E repetindo a observação de Mintzberg (1983, p.544), “as organizações não são

lugares que se estruturam com objetivo de permitir às pessoas a livre expressão de sua vontade” (tradução do autor).

No entanto, para cumprir não apenas os princípios e valores, mas principalmente a própria legislação do cooperativismo, os seus membros devem participar de todos os processos internos e externos que evidenciam a condição do associado como o dono da cooperativa. Entre os processos que, para ocorrer, dependem exclusivamente da participação do associado, citamos:

- o Tomada de decisão quanto às finalidades e políticas a serem seguidas pela cooperativa nos curto, médio e longo prazos, relacionadas à sua estrutura de capital, aos serviços a serem prestados, às relações com outras cooperativas, com outras empresas e com o poder público em todas as esferas;
- o Alienação de patrimônio e participação em processos de fusão, incorporação;
- o Decisão quanto à destinação de sobras ou rateio de perdas;
- o Controle e fiscalização da execução dos atos aprovados em Assembléia;
- o Escolha de dirigentes, de sua remuneração e dos critérios para renovação;
- o Relação da cooperativa com o quadro de funcionários, e a forma como o poder deverá ser distribuído entre os diversos níveis.

Além de cumprir essas funções, e para atender ao objetivo da cooperativa, o associado participa ainda como usuário dos serviços que somente a ele a legislação permite que sejam prestados, exercendo nesse momento o papel de cliente. E por fim, ressalta-se que, como princípio democrático, tanto o ingresso quanto a saída das cooperativas são atos voluntários, não podendo a administração lhes impor qualquer óbice, se de acordo com as previsões estatutárias. Qualquer associado pode se tornar dirigente da cooperativa, através de um processo político-eletivo, devendo cumprir um mandato previsto no estatuto.

Estas são as características que, se espera, sejam defendidas e conduzidas no dia a dia por um dirigente cooperativista. Mas, seria essa a realidade em nossas cooperativas?

Essa é a pergunta que a pesquisa pretende responder.

3. METODOLOGIA

Foi realizada uma pesquisa exploratória, de natureza quantitativa. O instrumento quantitativo a ser utilizado (a “Escala de Autoritarismo de Adorno”) não é conhecido no campo dos estudos organizacionais como instrumento utilizado para avaliação de comportamento coletivo, entre empresas ou dentro de uma empresa (como entre os níveis estratégico e o tático), e será usado no presente trabalho com o objetivo de explorar o fenômeno a ser estudado.

3.1 Unidades Empíricas de Análise

Os dados foram coletados a partir dos dois grupos onde se situam as unidades empíricas de análise. Esses grupos são formados por pessoas que ocupam cargos nos níveis estratégico e tático de empresas, tanto nas de associação de capital como nas cooperativas, e que ou foram submetidas ao teste nos últimos 10 anos ou que o foram durante a pesquisa, de acordo com os critérios de escolha que serão apresentados.

Pode-se dividir as unidades em dois grupos:

1. Dirigentes e gerentes de empresas de associação cooperativa, cujos dados foram obtidos através de duas fontes:

- (a) no banco de dados. Esse grupo é representado principalmente por cooperativas de trabalho, mas com algumas de crédito (com uma proporção aproximada trabalho : crédito de cerca de 3:1), num total de 25 dirigentes e 74 gerentes. Essas pessoas foram encaminhadas ao serviço para realização do teste, ou como parte de trabalho de consultoria e treinamento, ou por decisão individual, para participação em programas de treinamento; e

- (b) dirigentes e gerentes de cooperativas de crédito de um dos sistemas existentes. A razão para escolha de cooperativas de crédito foi a de ser um setor complementar ao de trabalho, que é maioria na outra amostra. O critério de escolha dos sujeitos submetidos ao teste foi: serem dirigentes e gerentes em atividade no sistema de crédito cooperativo escolhido, e que procuraram cursos de treinamento no ano de 2007. O motivo desse critério foi aproximá-los do perfil daqueles que buscaram o serviço de consultoria, que foi a procura espontânea e a disposição pessoal para o conhecimento e a mudança. Foram selecionadas as pessoas que fizeram a opção de participar de uma das sete turmas de treinamento em cursos de aperfeiçoamento. Esse grupo ficou constituído por 50 dirigentes e 84 gerentes, representando

cerca de 15% do universo de dirigentes e 20% do de gerentes do sistema de crédito cooperativo escolhido. O total de representantes desse primeiro grupo ficou então em 75 dirigentes e 158 gerentes;

2. Dirigentes e gerentes de empresas de associação de capital, que procuraram o serviço onde os testes foram realizados, tanto por determinação da empresa onde trabalham como parte de trabalho de consultoria e treinamento, como por decisão individual, para participarem de programas de treinamento. Totalizaram 140 dirigentes e 650 gerentes.

3.2 Estratégia de Coleta dos Dados

A amostra não foi randômica. Os dados foram coletados a partir dos dois grupos onde se situavam as unidades empíricas de análise, acima discutidas. A coleta de dados dos dois grupos deu-se da seguinte forma:

1. Um corte dentro de um banco de dados já existente. Esse banco de dados conta com mais de 9.800 testes de escala de autoritarismo aplicados a partir de 1983, com maior concentração entre 1988 e 2007, em profissionais de todos os níveis (estratégico, tático e operacional) de empresas de vários setores e tamanhos, incluindo cooperativas (a maior parte das quais de trabalho). Pertence a uma empresa de diagnóstico, consultoria e treinamento em recursos humanos que atua no mercado há mais de 25 anos (SID-APA), e que o tem aplicado desde 1983. É formada por um grupo multidisciplinar com antropólogo, psiquiatra, psicólogos, terapeutas ocupacionais e sociólogo, além de contar com a assessoria de uma psicometrista² e de profissionais da área de tecnologia de informação.

Para o corte, foram selecionados todos os questionários que pertencem ao banco de dados, e que foram aplicados nos últimos dez anos, entre janeiro de 1998 e dezembro de 2007.

Os critérios para escolha (e exclusão) foram os seguintes:

(a) A teoria indica que as empresas muito pequenas tendem a um modelo de organização mais autocrático, com centralização de poder na liderança e com pouca delegação e compartilhamento do poder (MINTZBERG, 1995). Por terem esse viés, os dirigentes e gerentes dessas empresas seriam excluídos do grupo a ser selecionado, ficando como opção estudar dirigentes e gerentes cujas empresas tenham configurações que possam ser enquadradas entre burocracias mecanizadas ou profissionais, e na estrutura divisionalizada, que de acordo com Mintzberg (1995) tendem a ser menos autocráticas. O que se pretendeu

² psicólogo especialista nas medições realizadas nos testes que utilizam métodos quantitativos em psicologia.

com essa exclusão foi que a configuração da empresa não se constituísse em um fator determinante para o comportamento dos indivíduos.

(b) Como o que se quis estudar foi o nível de autoritarismo das pessoas que ocupam posições de poder nas organizações entre os níveis tático e o estratégico, e que foram *escolhidos* para ocupar essas posições, também foram excluídas as empresas nas quais, por suas características, os dirigentes não passam por um processo de escolha. Foi o caso, por exemplo, de empresas familiares, onde os herdeiros são os candidatos naturais ao acesso à direção da empresa, bem como de qualquer outra empresa na qual se identificou esse viés.

(c) Também foram excluídas todas as pessoas que não se incluem na definição de participar de níveis tático e estratégico das empresas.

2. Aplicação do teste em diretores e gerentes de um dos sistemas de cooperativas de crédito: foram selecionadas as pessoas que fizeram a opção de participar de uma das sete turmas de treinamento em cursos de aperfeiçoamento, sendo três turmas de dirigentes, num total aproximado de 75 pessoas, e quatro turmas de gerentes, num total aproximado de 100 pessoas. O teste foi aplicado durante o último módulo dos cursos, em todos os participantes presentes, durante os meses de novembro e dezembro de 2007.

3. Também foram selecionadas apenas as empresas que atuam no estado de Minas Gerais, para se evitar alguma interferência de caráter cultural.

Para cada item que compõe a escala, a pessoa testada primeiramente se posicionava quanto a concordar (C) ou discordar (D) da afirmativa. Em seguida, deveria marcar a intensidade com a qual concordava ou discordava em uma escala “Likert” de 10 categorias. Para a análise, a escala funciona como uma escala “Likert” de 20 categorias crescentes (entre - 10 e + 10, sem passar pelo zero), na qual a posição menos autoritária é o (-10) e a mais autoritária é a (+10). Um exemplo do questionário e da folha de respostas se encontra entre os anexos desta pesquisa.

Mas, como foi abordado no referencial teórico, são os grupos de itens que compõem as diferentes facetas do autoritarismo que se quer estudar. O valor em cada faceta é expresso pela soma dos valores dos itens que a compõem.

3.3 Estratégia de análise dos dados

Para processamento estatístico dos dados, foi usada a versão 15 do programa SPSS®.

Para se proceder à análise dos dados, foram separadas as variáveis sócio-culturais e os resultados da escala de autoritarismo, em cada um dos quatro grupos.

Em primeiro lugar, foram analisadas as variáveis sócio-culturais que não foram controladas no desenho da pesquisa. Foi dedicada especial atenção aos aspectos que a literatura considerava como potencialmente relevantes, como diferenças na distribuição entre os sexos, diferenças entre as médias de idade, e as diferenças na escolaridade, como foi abordado no referencial teórico.

A seguir, foram avaliadas as respostas do questionário. Foram realizadas comparações entre as médias dos grupos como um todo, e entre as médias de cada faceta (que reúne um grupo de sentenças), nos diferentes grupos.

Para a comparação dos resultados das médias entre os dois grupos, foi realizado o teste *t* para populações diferentes. O teste *t* se define como a razão entre a diferença das médias das duas amostras e o desvio padrão desta diferença (NORUSIS, 2006). A hipótese nula para o teste *t* é de que as médias são iguais.

Também de acordo com Norusis (2006), como cada população tem mais de 40 indivíduos, não foi necessário cumprir o pressuposto de normalidade, razão pela qual ela não foi testada antes da realização do teste *t*. Um pressuposto necessário é o de que as observações sejam provenientes de populações diferentes, o que foi o caso na pesquisa.

Quanto ao pressuposto de homogeneidade das populações, foram realizados os testes de Levene, para comparar as variâncias (o quadrado do desvio padrão). A hipótese nula no teste de Levene é a de que as variâncias são iguais.

De acordo com Norusis (2006), o desvio padrão é computado de forma diferente dependendo de haver ou não igualdade de variâncias. O resultado produzido pelo programa do SPSS® apresenta então dois valores de *t*, dependendo de ter sido rejeitada ou não a hipótese nula de igualdade de variâncias. O valor de *t* utilizado dependeu, desta forma, do resultado obtido no teste de Levene.

Quando as comparações das médias envolveram os quatro grupos, foi necessária a utilização do teste ANOVA. Para realização deste teste, deve-se atender a três pressupostos: as observações devem ser formadas por amostras independentes, obtidas de uma população normal e com variâncias homogêneas.

O primeiro pressuposto foi atendido, uma vez que as populações vêm de amostras independentes. Para se testar o pressuposto de normalidade, foi utilizado o teste de Kolmogorof-Smirnof. Para as análises de variâncias, também foi utilizado o teste de Levene.

O nível de significância adotado para todos os testes foi de 5%, o que significa que *p*-valores superiores a 0,05 não rejeitam a hipótese nula para cada um dos testes realizados.

Feitas estas considerações, passa-se à apresentação e à análise dos resultados.

4. APRESENTAÇÃO E ANÁLISE DOS RESULTADOS

A seguir, serão apresentados os resultados dos questionários. As comparações foram realizadas entre os dois grupos de dirigentes e entre os dois grupos de gerentes, separadamente. O resultado foi utilizado para comparar os dois conjuntos de grupos (o conjunto de dirigentes e o conjunto de gerentes). Por fim, os quatro grupos foram comparados simultaneamente.

Para a apresentação dos resultados dos grupos, usou-se inicialmente as estatísticas gerais para as variáveis sócio-culturais (como a distribuição pelo sexo, idade e escolaridade). O que se esperava da comparação destas variáveis era que ela, de alguma forma, ajudasse a conhecer aspectos que pudessem aproximar ou diferenciar os grupos.

Em seguida, foram apresentados os resultados obtidos pelas escalas. Estes resultados foram apresentados dentro dos grupos e entre os grupos.

Após a apresentação dos resultados acima referidos, se procedeu à análise do que foi obtido pelas duas abordagens da apresentação dos dados. Considerou-se que essa separação pudesse facilitar o encadeamento lógico do discurso durante a análise dos dados.

É o que se fará a seguir.

4.1. Apresentação dos Resultados

A primeira variável estudada foi a idade média dos grupos.

A Tabela 1 mostra que a idade média e a mediana para a idade dos dirigentes de empresas é superior à idade média e mediana para a idade dos dirigentes de cooperativas em cinco anos. Em 2008, isso significaria uma idade média de 50 anos para dirigentes de empresas e 55 anos para os de cooperativas, com uma diferença de apenas cinco anos, o que, dentro dessa faixa etária, não pode ser considerado uma diferença expressiva, que pudesse de alguma forma revelar uma diferença entre “duas gerações” ou dois momentos diferentes na vida das pessoas.

Chama-se a atenção para esses aspectos por terem sido o foco da abordagem sobre as diferenças no resultado da aplicação da escala “F” relacionadas à idade, como apresentado no trabalho de Martin (1999).

A Tabela 1 vem a seguir:

TABELA 1
Ano de nascimento dos diretores

	DIRIGENTES DE EMPRESAS	DIRIGENTES DE COOPERATIVAS
NÚMERO DE CASOS	140	75
MÉDIA	1958,35	1953,54
ERRO PADRÃO DA MÉDIA	0,7614	0,89065
MEDIANA	1959	1954
MODA	1954	1953
DESVIO-PADRÃO	9,00913	7,7132

Fonte: dados da pesquisa

A mesma comparação foi feita entre os gerentes dos dois grupos.

Como se pôde observar, nesse caso a diferença foi de apenas um ano. Dentro da faixa etária na qual ocorre, que seria em 2008 de 46 anos para os gerentes de empresa e 45 anos para os de cooperativa, pode-se considerar esta diferença como inexpressiva.

A Tabela 2 revela os dados observados para os gerentes:

TABELA 2
Ano de nascimento de gerentes

	GERENTES DE EMPRESAS	GERENTES DE COOPERATIVAS
NÚMERO DE CASOS	650	158
MÉDIA	1963,09	1964,59
ERRO PADRÃO DA MÉDIA	0,3462	0,7811
MEDIANA	1963	1964
MODA	1972	1963
DESVIO PADRÃO	8,8342	9,8194

Fonte: dados da pesquisa

Como os resultados provêm de grupos diferentes, foi necessário realizar a comparação das variâncias e das médias dos grupos. De acordo com o que foi discutido na “Estratégia para análise dos dados”, para este fim foram utilizados o teste de Levene e o teste *t*, respectivamente.

O teste *t*, expresso na Tabela 3, após se considerar o resultado do teste de Levene, revela que para os grupos de dirigentes (*p*-valor maior que 0,05) as médias são diferentes (*p*-valor de 0,000). Este resultado confirma que a diferença de idade é estatisticamente significativa no grupo de dirigentes. Se esta diferença é relevante do ponto de vista de significado para a análise dos dados, será discutido na próxima seção.

Para o grupo de gerentes, o teste *t*, considerando o resultado do teste de Levene, (*p*-valor maior que 0,05), mostra que as médias não são diferentes (*p*-valor maior que 0,05). Assim, diferença de um ano observada entre esses dois grupos se confirmou como inexpressiva.

TABELA 3
Teste *t* para o ano de nascimento dos dois grupos de dirigentes

ANO DE NASCIMENTO	TESTE DE LEVENE PARA IGUALDADE DE VARIÂNCIAS		TESTE T PARA IGUALDADE DE MÉDIAS		<i>p</i> -VALOR (BILATERAL)	DIFERENÇA DAS MÉDIAS
	F	<i>p</i> -valor	<i>t</i>	Graus de liberdade		
DIRIGENTES	1,364	0,244	-3,912	213	0,000	-4,8033
GERENTES	1,360	0,244	1,887	860	0,590	1,511

Fonte: dados da pesquisa

A segunda variável comparada foi o nível de escolaridade em todos os grupos.

Considerando a forma como a escala de autoritarismo é aplicada -que é um questionário escrito, em que existe uma afirmativa em relação à qual a pessoa precisa se posicionar (concordando ou dela discordando)- pode-se dizer que a escolaridade das pessoas a quem a escala será aplicada é uma variável importante a ser considerada, fato esse que será discutido na análise. A Tabela 4 mostra o nível de escolaridade dos dois grupos de dirigentes.

Observa-se que praticamente 3/4 dos dirigentes de cooperativa têm escolaridade superior (completa ou incompleta). Já no grupo de dirigentes de empresas, 90% possuem escolaridade superior (entre completa e incompleta). O percentual dos dirigentes de empresas que possuem segundo grau incompleto (1,4%) não é suficientemente grande a ponto de distorcer os resultados do grupo.

TABELA 4
Escolaridade dos dirigentes

	DIRIGENTES DE COOPERATIVAS			DIRIGENTES DE EMPRESAS		
	Freq. absol.	Freq. %	% cumul.	Freq. absol.	Freq. %	% Cumul.
SUPERIOR COMPLETO	53	70,7	70,7	116	82,9	82,9
SUPERIOR INCOMPLETO	3	4,0	74,7	10	7,1	90,0
2º GRAU COMPLETO	17	22,7	97,3	9	6,4	96,4
2º GRAU INCOMPLETO	0	0	97,3	2	1,4	97,9
1º GRAU	2	2,7	100,0	3	2,1	100,0
TOTAL	75	100		140	100	

Fonte: dados da pesquisa

Já para o grupo de gerentes a diferença é ainda menor, como expresso na Tabela 5.

:

TABELA 5
Escolaridade dos gerentes

	GERENTES DE COOPERATIVAS			GERENTES DE EMPRESAS		
	Freq. absol.	Freq. %	% Cumul.	Freq. absol.	Freq. %	% Cumul.
SUPERIOR COMPLETO	124	78,5	78,5	505	77,7	77,7
SUPERIOR INCOMPLETO	17	10,8	89,2	79	12,1	89,9
2º GRAU COMPLETO	15	9,5	98,7	60	9,2	99,1
2º GRAU INCOMPLETO	2	1,3	100,0	2	0,3	99,4
1º GRAU	0	0	0	4	0,6	100,0
TOTAL	158	100,0		650	100,0	

Fonte: dados da pesquisa

Como se pode observar pela comparação na Tabela 5, nos dois grupos de gerentes cerca de 89% das pessoas avaliadas possuem nível superior (completo ou incompleto), mostrando que também nesse aspecto os grupos são muito semelhantes.

Como expresso na Tabela 6, após acessar o teste de Levene (p -valor de 0,001), o teste t para os dois grupos de dirigentes mostra igualdade das médias (p -valor de 0,730). Isso quer dizer que, para a variável escolaridade, os dois grupos de dirigentes são semelhantes.

A aplicação dos testes para o grupo de gerentes mostra que, considerando a igualdade de variâncias (p -valor no Levene de 0,940), as médias também são iguais (p -valor no teste t de 0,923). Ou seja, para a variável escolaridade, também esses dois grupos são semelhantes.

TABELA 6
Teste t para a escolaridade dos dirigentes

ESCOLARIDADE	TESTE DE LEVENE PARA IGUALDADE DE VARIÂNCIAS		TESTE T PARA IGUALDADE DE MÉDIAS		p -VALOR (bilateral)	DIFERENÇA DAS MÉDIAS
	F	p -valor	t	Graus de liberdade		
DIRIGENTES	10,458	0,001	1,806	129,691	0,730	0,245
GERENTES	0,006	0,940	-0,097	806	0,923	-0,006

Fonte: dados da pesquisa

Outra variável a se comparar é a distribuição pelo sexo.

Considerou-se importante saber se existem distorções muito grandes para essa variável, uma vez que Adorno *et al.* (1982), sempre considerou em suas análises as diferenças relacionadas ao sexo. Ressalta-se que essa não é uma variável que tem sido objeto de discussão na literatura consultada. A Tabela 7 mostra a diferença entre os dois grupos de dirigentes nesse aspecto.

TABELA 7
Distribuição pelo sexo entre dirigentes

	DIRIGENTES COOPERATIVAS			DIRIGENTES DE EMPRESAS		
	Freq. absol.	Freq. %	% Cumul.	Freq. absol.	Freq. %	% Cumul.
MASCULINO	64	85	85	94	67	67
FEMININO	11	15	100	46	33	100
TOTAL	75	100		140	100	

Fonte: dados da pesquisa

Como se pode observar, o sexo masculino predomina nos dois grupos, responsável por mais de 2/3 das pessoas em ambos (67% dos dirigentes de empresas e 85% dos de

cooperativa). A relação homem : mulher entre os dois grupos é de 5,6 : 1 para os dirigentes de cooperativas e de 2 : 1 para os dirigentes de empresas.

A Tabela 8 abaixo mostra a mesma distribuição entre os gerentes. Observando a tabela, o que se percebe nos grupos de gerentes é há praticamente uma inversão nesta relação.

TABELA 8
Distribuição pelo sexo entre gerentes

	GERENTES DE COOPERATIVAS			GERENTES DE EMPRESAS		
	Freq. absol.	Freq. %	% Cumul.	Freq. absol.	Freq. %	% Cumul.
MASCULINO	94	59,5	59,5	509	78,3	78,3
FEMININO	64	40,5	100,0	141	21,7	100,0
TOTAL	158	100,0		650		

Fonte: dados da pesquisa

A Tabela 9 ajuda a visualizar melhor estas comparações. O que se percebe é que a relação homem / mulher entre os gerentes de cooperativa é de 1,5 / 1, enquanto entre os gerentes de empresas é de 3,6 / 1.

TABELA 9
Proporção de homens e mulheres nos dois grupos

	DIRIGENTES		GERENTES	
	HOMEM	MULHER	HOMEM	MULHER
COOPERATIVAS	5,6	1	1,5	1
EMPRESAS	2	1	3,6	1

Fonte: dados da pesquisa

O que se pode concluir dessa primeira análise é que diferenças estatisticamente significativas entre as variáveis estudadas ocorrem apenas na proporção de distribuição pelo sexo. Esta diferença merecerá uma discussão mais detalhada na próxima seção.

Quanto às demais variáveis, não existem diferenças que se possam considerar de importância para esse estudo.

Feitas essas primeiras considerações relacionadas às variáveis sócio-culturais, pode-se passar aos resultados das escalas obtidas nos quatro grupos.

Para se dar início à apresentação das informações obtidas pela aplicação das escalas, deve-se em primeiro lugar considerar que as perguntas expressam, em seu *conjunto*, a característica que se quer estudar, que é o autoritarismo. Assim, existiriam três maneiras de se apresentar os dados obtidos do conjunto dos questionários:

1) o resultado de cada item da escala seria uma primeira forma a ser considerada. Para tanto, pode-se comparar os resultados das médias de cada um dos itens de resposta. Essa modalidade seria útil em uma pesquisa focada nos itens do questionário, mas forneceria pouca informação para o objetivo dessa pesquisa, portanto não foi aqui utilizada;

2) uma segunda forma que pode ser utilizada é a comparação da média do conjunto de todos os itens, como um conjunto de variáveis independentes formando apenas uma variável dependente, que é o “autoritarismo”.

Para esta apresentação, que é de caráter mais geral, pode-se usar a comparação da média aritmética de todas as respostas nos dois grupos.

O Gráfico 1 compara a média de todas as respostas nos dois grupos de dirigentes:

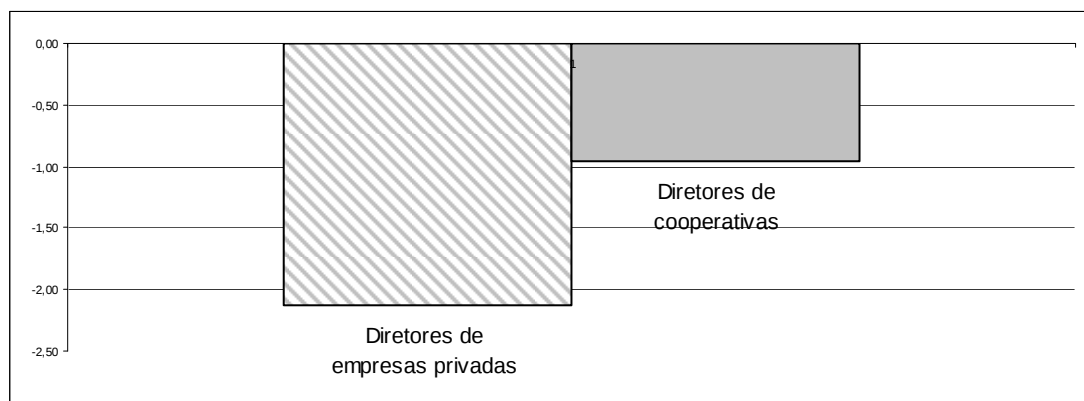


Gráfico 1: comparação da média geral de todo o teste, para os dois grupos de dirigentes.

Fonte: dados da pesquisa

No Gráfico 2, tem-se a comparação da média das respostas dos dois grupos de gerentes.



Gráfico 2: comparação da média geral de todo o teste, para os dois grupos de gerentes.

Fonte: Dados da pesquisa

Deve-se lembrar que, para os dois gráficos apresentados, a escala expressa menor autoritarismo em (-10) e maior autoritarismo em (+10).

O que os dois gráficos demonstram é que, como valor global, há uma maior expressão de autoritarismo em dirigentes e gerentes de cooperativas quando comparada aos dirigentes e gerentes de empresas privadas.

Essa primeira comparação não permite a obtenção de informações esclarecedoras, com as quais se possa afirmar que a diferença é relevante, ou que se possa identificar onde se encontram essas diferenças.

Desta forma, em lugar de trabalhar os dados nesse formato, decidiu-se abrir as facetas do autoritarismo para estudo, que é a terceira modalidade, a qual pareceu ser a mais promissora;

3) nesta terceira modalidade compara-se as médias dos conjuntos de itens que formam uma faceta do autoritarismo, como definido na obra de Adorno *et al.* (1982).

Como o questionário foi originariamente desenvolvido com a concepção de que um conjunto de itens comporia uma faceta, cujo conjunto seria a expressão do autoritarismo, essa pareceu ser a melhor forma de trabalhar os dados, e a que teria maior potencial de fornecer informações úteis.

Foram comparadas as médias aritméticas das facetas dos dois grupos de dirigentes e dos dois grupos de gerentes separadamente, como demonstrado nos Gráficos 3 e 4.

No Gráfico 3, observa-se que, exceto pela faceta “Superstição” (na qual os resultados são iguais), todas as demais facetas apresentam valores maiores para os dirigentes de cooperativas.

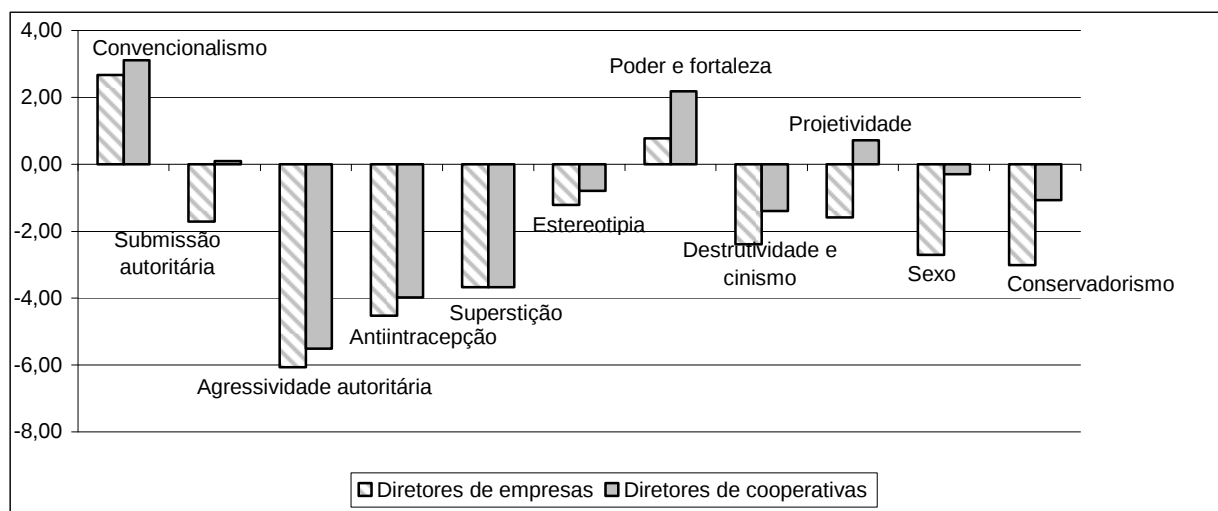


Gráfico 3: Comparação das médias das facetas entre os dois grupos de dirigentes.

Fonte: Dados da pesquisa

O Gráfico 4 revela que no grupo de gerentes, quando se separam as facetas, há uma melhor distribuição dessas características entre os dois grupos:

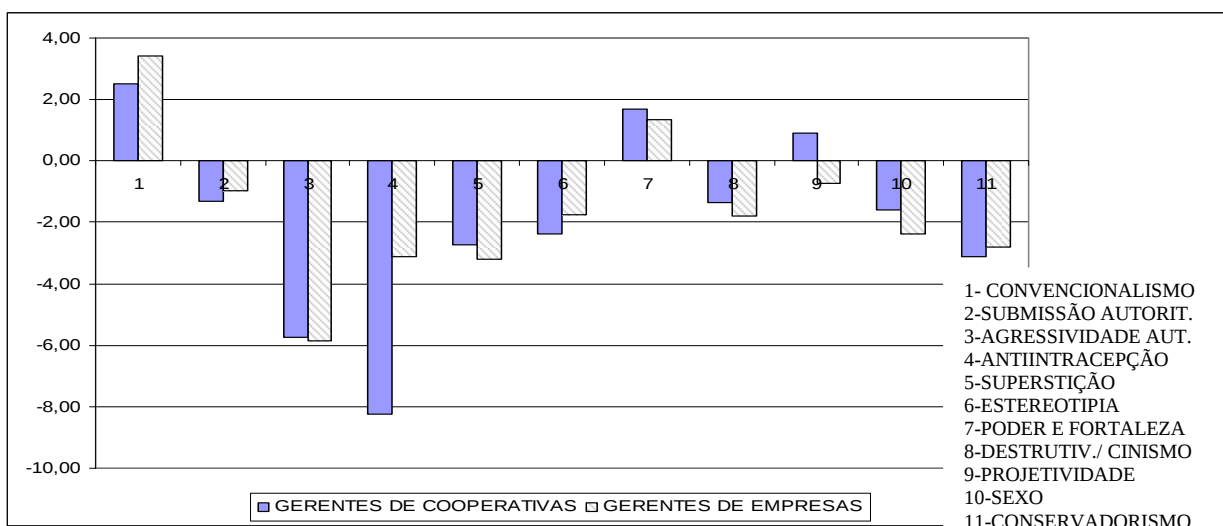


Gráfico 4: Comparação das médias das facetas entre os dois grupos de gerentes.

Fonte: Dados da pesquisa

Observa-se neste gráfico que existem cinco facetas com maior expressão entre os gerentes de empresas (convencionalismo, submissão autoritária, antiintração, estereotipia e conservadorismo), cinco com maior expressão entre gerentes de cooperativas (superstição,

poder e fortaleza, destrutividade e cinismo, projetividade e sexo) e uma (agressividade autoritária) com diferença muito pequena entre os dois grupos.

Como se trata de grupos diferentes, também foi necessário realizar o teste t para duas amostras independentes, em ambos os conjuntos de grupos.

O resultado do teste t para os dois grupos de dirigentes está expresso na Tabela 10.

TABELA 10
Teste de Levene e Teste t para as onze facetas da escala “F” para o grupo de dirigentes

Facetas	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste t para igualdade de médias		p -valor (bilateral)	Diferença das médias
	F	p -valor	t	g.l.		
Convencionalismo	0,000	0,991	0,772	213	0,441	0,435
Submissão autoritária	0,223	0,637	3,038	213	0,003	1,844
Agressividade autoritária	0,946	0,332	1,173	213	0,242	0,554
Antiintracepção	0,000	0,986	1,155	213	0,249	0,547
Superstição	0,466	0,495	-0,003	213	0,998	-0,002
Estereotipia	0,139	0,710	0,902	213	0,368	0,424
Poder e fortaleza	0,047	0,828	2,350	213	0,020	1,412
Destrutividade e cinismo	0,331	0,565	1,920	213	0,056	0,994
Projetividade	1,782	0,183	3,221	213	0,001	2,311
Sexo	0,411	0,522	4,511	213	0,000	2,412
Conservadorismo	1,606	0,206	2,992	213	0,003	1,944

Fonte: Dados da pesquisa

Nota: g.l. = graus de liberdade.

O primeiro passo na análise foi considerar o resultado do teste de Levene. A Tabela 10 mostra que as variâncias das onze facetas dos dois grupos testados são iguais. O segundo passo então é acessar as estatísticas do teste t , considerando o resultado obtido do teste de Levene.

O resultado do teste t revela que a hipótese nula (de que as médias são iguais) não pôde ser rejeitada para cinco facetas: o convencionalismo, a agressividade autoritária, a anti-intracepção, a superstição e a estereotipia (p -valor $> 0,05$). Para essas facetas então, os grupos são considerados semelhantes.

Para as outras seis facetas (portanto, em mais da metade delas), nas quais o grupo de dirigentes de cooperativa mostrou resultados maiores que os dos dirigentes de empresas, o teste t revela que as médias dos dois grupos são diferentes, ou seja, nelas os dirigentes de

cooperativa expressam traços de personalidade realmente mais autoritários do que nos dirigentes de empresas.

É importante ressaltar que em nenhuma faceta houve maior expressão de autoritarismo em dirigentes de empresas.

E como se comportam os grupos de gerentes nesse mesmo teste? O resultado está expresso na Tabela 11.

TABELA 11
Teste de Levene e Teste *t* para as onze facetas escala *F* para o grupo de gerentes

Facetas	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste <i>t</i> para igualdade de médias		<i>p</i> -valor (bilateral)	Diferença das médias
	<i>F</i>	<i>p</i> -valor	<i>t</i>	g.l.		
Convencionalismo	1,557	0,212	-2,667	806,000	0,008	-0,869
Submissão autoritária	0,043	0,836	-0,955	806,000	0,340	-0,336
Agressividade autoritária	0,078	0,780	0,343	806,000	0,731	0,941
Anti-intracção	0,707	0,401	0,718	806,000	0,473	0,205
Superstição	3,122	0,078	1,338	806,000	0,181	0,479
Estereotipia	0,004	0,951	-0,627	806,000	0,531	-0,159
Poder e fortaleza	0,001	0,974	1,105	806,000	0,270	0,364
Destrutividade e cinismo	1,845	0,175	1,184	806,000	0,237	0,400
Projetividade	5,045	0,025	3,676	224,100	0,000	1,604
Sexo	1,581	0,209	2,573	806,000	0,010	0,803
Conservadorismo	4,611	0,032	-0,965	226,290	0,335	-0,326

Fonte: dados da pesquisa

Nota: g.l.= graus de liberdade

Após se acessar o teste de Levene, e considerando os valores das facetas *projetividade* e *conservadorismo*, onde se identifica ausência de igualdade de variâncias (o *p*-valor menor do que 0,05), pôde-se acessar os resultados do teste *t*. Esses revelam que as médias são diferentes (*p*-valor menor que 0,05) em três facetas: o convencionalismo, a projetividade e as preocupações sexuais. Para essas três facetas, os grupos possuem médias diferentes, com maior expressão autoritária entre gerentes de empresas na faceta do convencionalismo e entre gerentes de cooperativas para as facetas de sexuais e projetividade.

A comparação dos resultados das duas tabelas revela que o nível de autoritarismo em dirigentes de cooperativas no grupo estudado é realmente superior se comparado com os dirigentes de empresas, enquanto para o grupo de gerentes não se observa uma diferença global marcante, apenas com uma pequena tendência para o grupo de gerentes de cooperativa

(02 facetas para gerentes de cooperativa contra uma faceta para gerentes de empresa). A diferença observada nesse conjunto seria de caráter mais qualitativo, o que não pôde ser investigado utilizando a metodologia desta pesquisa.

Antes de se passar à análise dos resultados, pode-se voltar ao segundo método (o da comparação dos dados globais) para um último exercício. O que se pretende é uma tentativa de comparação dos quatro grupos simultaneamente, como expresso no Gráfico 5.

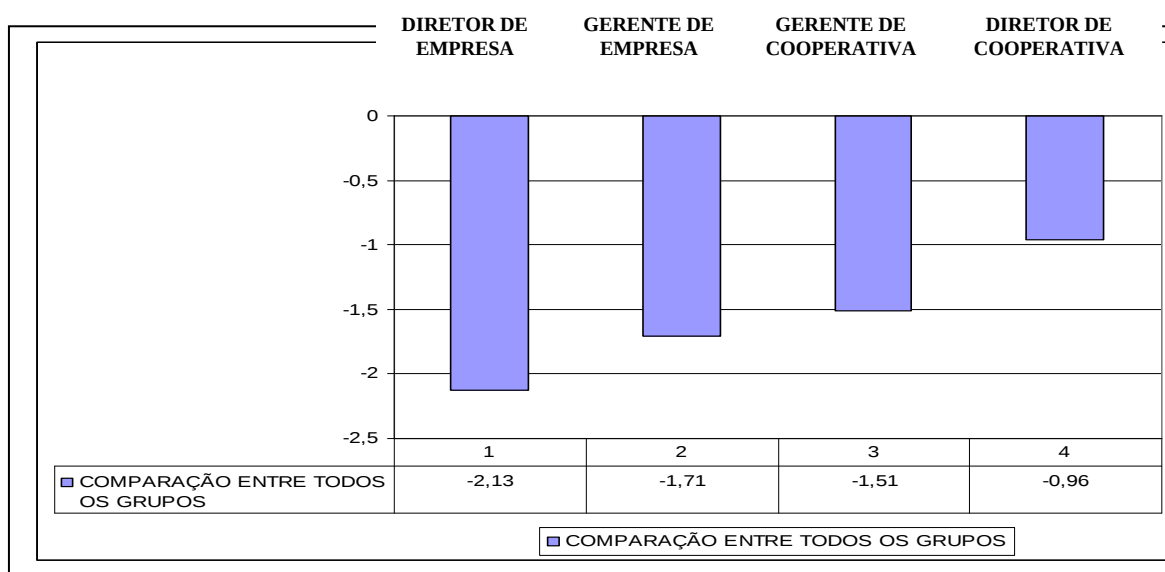


Gráfico 5: Comparação dos resultados entre os quatro grupos

Fonte: Dados da pesquisa

Aqui, o grupo de diretores de empresas revela-se o menos autoritário entre todos os grupos. Considerando o conjunto total da escala, diretores de empresas apresentaram valor de (-2,13), inferior não só aos dos diretores de cooperativas (-0,96), como aos dos dois grupos de gerentes: (-1,71) para os gerentes de empresas e de (-1,51) para os de cooperativas.

Entretanto, para que a comparação entre os quatro grupos seja possível, e o seu resultado possa ser considerado relevante para a obtenção de informações e para se tirar conclusões, foi necessário realizar a análise de variâncias (ANOVA).

Como foi discutido na “estratégia de análise dos dados”, os pressupostos para realização do teste ANOVA são os de que as observações devem ser formadas por amostras independentes, obtidas de uma população normal e com variâncias homogêneas.

Considerando atendido o pressuposto de que as observações são formadas por amostras independentes, o próximo passo foi testar a normalidade das observações.

Para o teste estatístico da normalidade, foi realizado o teste de significância de Kolmogorov-Smirnof, como apresentado na Tabela 13, a seguir.

TABELA 13

Teste de normalidade de Kolmogorov-Smirnof para as facetas e as médias individuais

Tests of Normality						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistic	df	Sig.	Statistic	df	Sig.
A__CONVENCIONALISMO	,080	963	,000	,975	963	,000
B__SUBMISSÃO_AUTORITÁRIA	,055	963	,000	,990	963	,000
C__AGRESSIVIDADE_AUTORITÁRIA	,094	963	,000	,940	963	,000
D__ANTIINTRACEPÇÃO	,080	963	,000	,977	963	,000
E__SUPERSTIÇÃO	,063	963	,000	,978	963	,000
F__ESTEREOTIPIA	,085	963	,000	,984	963	,000
G__PODER_E_FORTALEZA	,048	963	,000	,992	963	,000
H__DESTRUTIVIDADE_E_CINISMO	,063	963	,000	,990	963	,000
I__PROJETIVIDADE	,057	963	,000	,983	963	,000
J__SEXO	,057	963	,000	,992	963	,000
K__CONSERVADORISMO	,075	963	,000	,973	963	,000
MEDIA_INDIVÍDUO	,032	963	,018	,998	963	,429

a. Lilliefors Significance Correction

Fonte: dados da pesquisa

O resultado revelou que a hipótese nula foi rejeitada (p -valor $< 0,05$), ou seja, o pressuposto de normalidade não foi obtido em todas as variáveis testadas.

De acordo com Hair *et al.* (1998), o teste de significância de Kolmogorov-Smirnof para normalidade é muito sensível em amostras grandes, que possuam mais de 1000 observações. Para estes casos, Hair *et al.* (1998) aconselham o uso concomitante de testes gráficos, com a finalidade de se avaliar o real desvio da normalidade.

Como esta pesquisa possui 1023 observações, considerou-se prudente completar o teste estatístico com o teste gráfico, tanto para as facetas como para o total das médias das observações.

Os resultados dos testes gráficos estão apresentados nos Gráficos 7 a 17, a seguir:

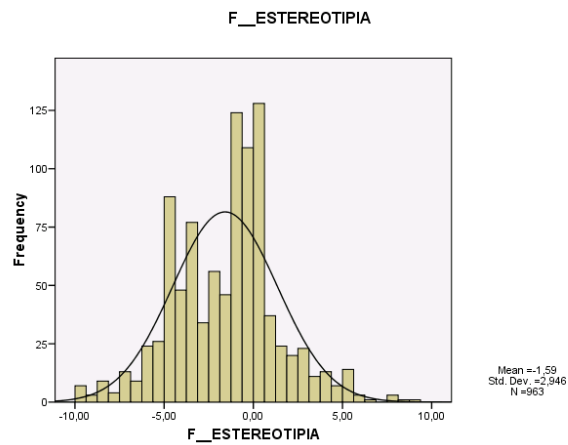


Gráfico 7: Normalidade em estereotipia

Fonte: Dados da pesquisa

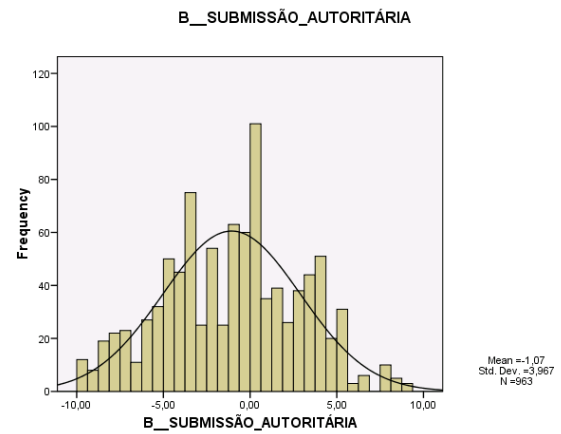


Gráfico 8: Normalidade em submissão autoritária

Fonte: Dados da pesquisa

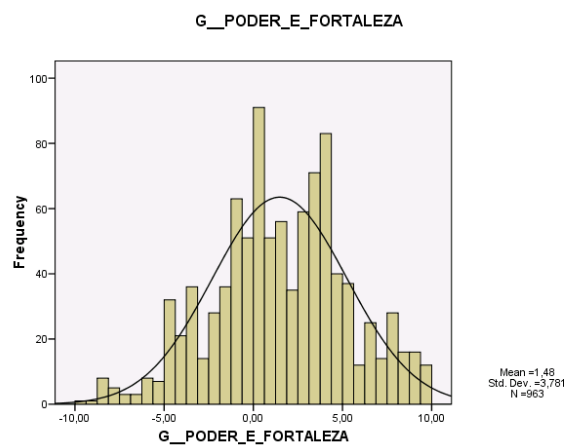


Gráfico 9: Normalidade em poder e fortaleza

Fonte: Dados da pesquisa

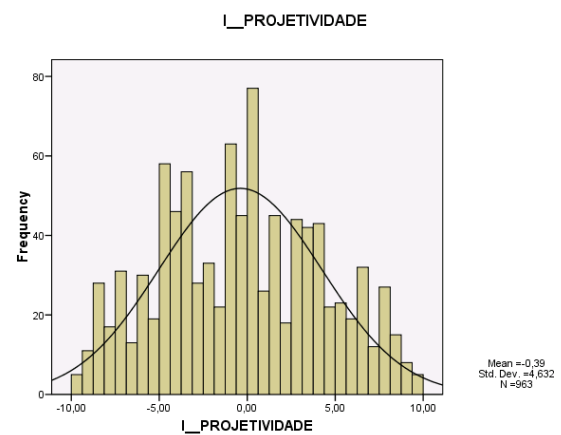


Gráfico 10: Normalidade em projetividade

Fonte: Dados da pesquisa

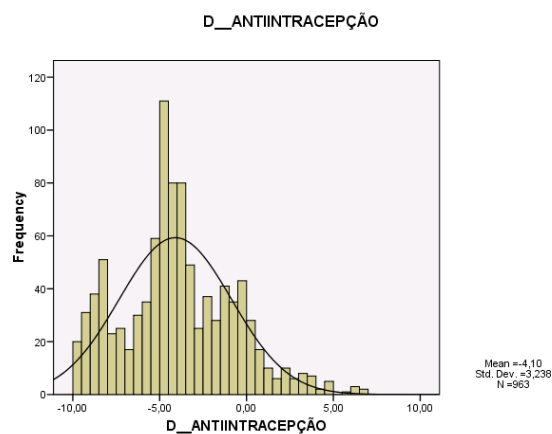


Gráfico 11: Normalidade em antiintração

Fonte: Dados da pesquisa

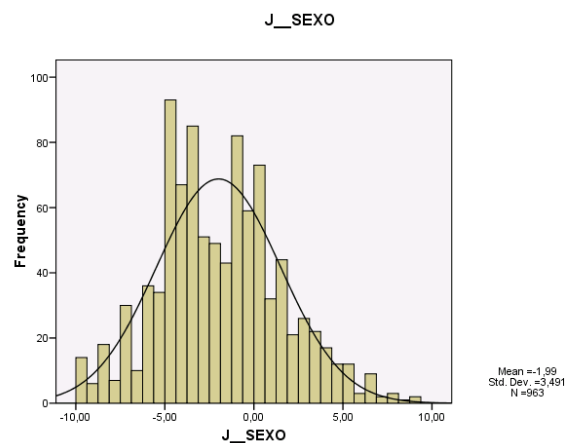


Gráfico 12: Normalidade em preocupações sexuais

Fonte: Dados da pesquisa

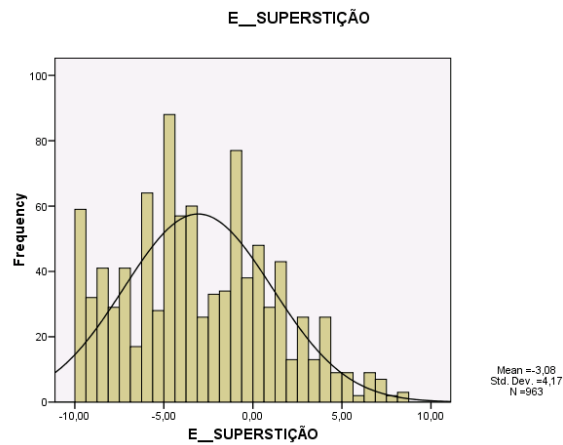


Gráfico 13: Normalidade em superstição

Fonte: Dados da pesquisa

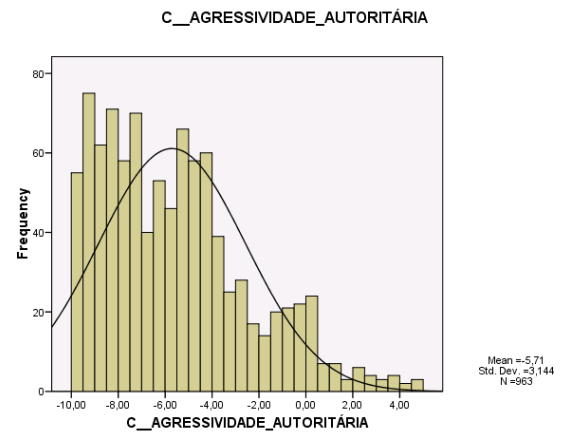


Gráfico 14: Normalidade em agressividade autoritária

Fonte: Dados da pesquisa

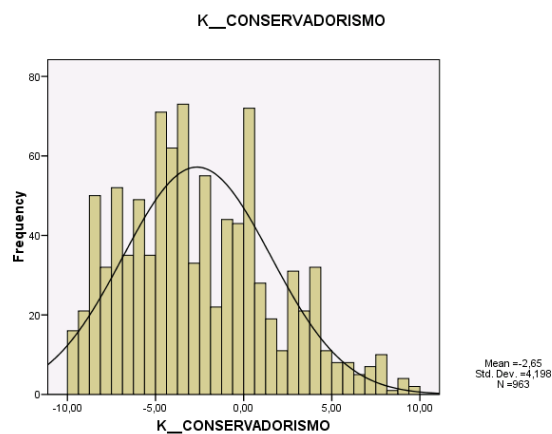


Gráfico 15: Normalidade em conservadorismo

Fonte: Dados da pesquisa

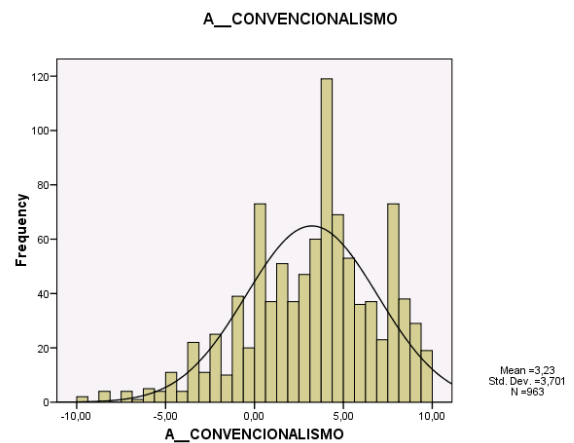


Gráfico 16: Normalidade em convencionalismo

Fonte: Dados da pesquisa

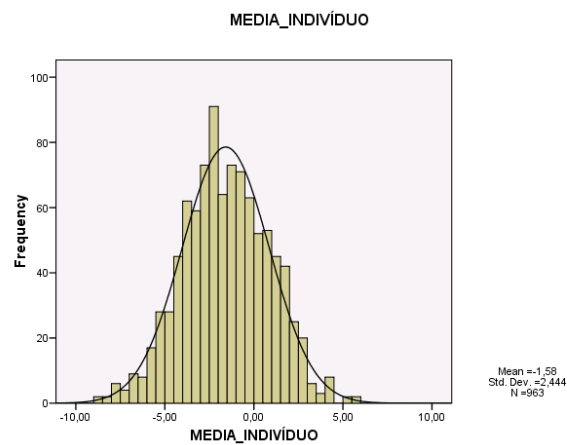


Gráfico 17: Normalidade da média das respostas de todos os indivíduos

Fonte: Dados da pesquisa

Pelos testes gráficos, pôde-se observar que as curvas de normalidade possuem um aspecto satisfatório em pelo menos cinco facetas: submissão autoritária, estereotipia, poder e fortaleza, projetividade e preocupações sexuais. Também a curva da média de todas as respostas apresenta uma configuração muito próxima de uma curva normal padrão. Estes resultados mostram que, caso se decida fazer as comparações entre os quatro grupos, deve-se estar ciente das limitações existentes nos dados para esse tipo de comparação.

O último passo antes da realização do ANOVA é a avaliação da homogeneidade de variâncias. Para isso, foi utilizado o teste de Levene, como apresentado na Tabela 14, a seguir:

TABELA 14
Teste de Levene de homogeneidade de variâncias nos quatro grupos

Test of Homogeneity of Variances				
	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
A__CONVENCIONALISMO	1,317	3	959	,268
B__SUBMISSÃO_AUTORITÁRIA	,549	3	959	,649
C__AGRESSIVIDADE_AUTORITÁRIA	,260	3	959	,854
D__ANTIINTRACEPÇÃO	,200	3	959	,897
E__SUPERSTIÇÃO	1,500	3	959	,213
F__ESTEREOTIPIA	,970	3	959	,406
G__PODER_E_FORTALEZA	1,806	3	959	,144
H__DESTRUTIVIDADE_E_CINISMO	,589	3	959	,622
I__PROJETIVIDADE	4,072	3	959	,007
J__SEXO	1,890	3	959	,130
K__CONSERVADORISMO	2,524	3	959	,056

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado do teste de Levene revelou igualdade de variâncias para a maioria das facetas, com exceção apenas para a *projetividade* e o *conservadorismo* (p -valor $< 0,05$).

Considerando então o conjunto de resultados obtidos até o momento, pode-se dizer que, ao se realizar o teste ANOVA para igualdade de médias entre os quatro grupos, deve-se levar em consideração que há limitação para conclusões, pois não foi cumprido o pressuposto de normalidade para mais da metade das facetas, e não foi cumprido o pressuposto de igualdade de variâncias para duas das facetas.

Decidiu-se então, mesmo diante das limitações apontadas, fazer a comparação das médias com o teste ANOVA. O resultado está apresentado na Tabela 15.

TABELA 15
Teste ANOVA para igualdade de médias entre os quatro grupos testados

		ANOVA				
		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
A__CONVENCIONALISMO	Between Groups	159,230	3	53,077	3,910	,009
	Within Groups	13017,170	959	13,574		
	Total	13176,400	962			
B__SUBMISSÃO__AUTORITÁRIA	Between Groups	59,197	3	19,732	1,255	,289
	Within Groups	15079,395	959	15,724		
	Total	15138,592	962			
C__AGRESSIVIDADE__AUTORITÁRIA	Between Groups	56,067	3	18,689	1,896	,129
	Within Groups	9450,771	959	9,855		
	Total	9506,838	962			
D__ANTIINTRACEPÇÃO	Between Groups	80,667	3	26,889	2,577	,053
	Within Groups	10007,823	959	10,436		
	Total	10088,490	962			
E__SUPERSTIÇÃO	Between Groups	182,245	3	60,748	3,520	,015
	Within Groups	16548,313	959	17,256		
	Total	16730,557	962			
F__ESTEREOTIPIA	Between Groups	55,180	3	18,393	2,127	,095
	Within Groups	8292,887	959	8,647		
	Total	8348,067	962			
G__PODER_E_FORTALEZA	Between Groups	76,711	3	25,570	1,793	,147
	Within Groups	13677,365	959	14,262		
	Total	13754,076	962			
H__DESTRUTIVIDADE__E_CINISMO	Between Groups	159,758	3	53,253	3,718	,011
	Within Groups	13734,927	959	14,322		
	Total	13894,685	962			
I__PROJETIVIDADE	Between Groups	526,484	3	175,495	8,367	,000
	Within Groups	20114,907	959	20,975		
	Total	20641,391	962			
J__SEXO	Between Groups	173,240	3	57,747	4,795	,003
	Within Groups	11550,487	959	12,044		
	Total	11723,727	962			
K__CONSERVADORISMO	Between Groups	152,119	3	50,706	2,894	,034
	Within Groups	16805,003	959	17,523		
	Total	16957,121	962			

Fonte: dados da pesquisa

O que se pôde observar com o resultado foi que, sete das onze facetas, ou quase dois terços delas (convencionalismo, anti-intracção, superstição, destrutividade e cinismo, projetividade, preocupações sexuais e conservadorismo), provêm de grupos cujas médias não são iguais.

Pode-se então proceder à interpretação da comparação das médias entre as facetas dos quatro grupos. O resultado da comparação está expresso na tabela 16.

Tabela 16
Comparação das médias das facetas entre os quatro grupos

	DIRETOR COOPERAT.	DIRETOR EMPRESA	GERENTE COOPERAT.	GERENTE EMPRESA
Convencionalismo	3,11	2,67	2,53	3,40
Submissão autoritária	0,09	-1,71	-1,30	-0,97
Agressividade autoritária	-5,51	-6,06	-5,75	-5,85
Anti-intracção	-3,98	-4,53	-8,25	-3,13
Superstição	-3,68	-3,68	-2,71	-3,19
Estereotipia	-0,79	-1,21	-2,38	-1,74
Poder e fortaleza	2,19	0,78	1,70	1,33
Destrutividade e cinismo	-1,39	-2,38	-1,37	-1,77
Projetividade	0,72	-1,59	0,89	-0,71
Sexo	-0,29	-2,70	-1,59	-2,39
Conservadorismo	-1,07	-3,01	-3,13	-2,81

Fonte: dados da pesquisa

Dessa comparação, pode-se obter as seguintes informações principais:

(a) Entre as sete facetas cujas médias são diferentes, indicando diferença entre os grupos, a faceta convencionalismo é a única em que os gerentes de empresas possuem as maiores médias.

(b) Em todas as outras facetas, são os dirigentes de cooperativa que possuem as maiores médias.

No Gráfico 18 a seguir, pode-se visualizar melhor os dados apresentados na tabela 16:

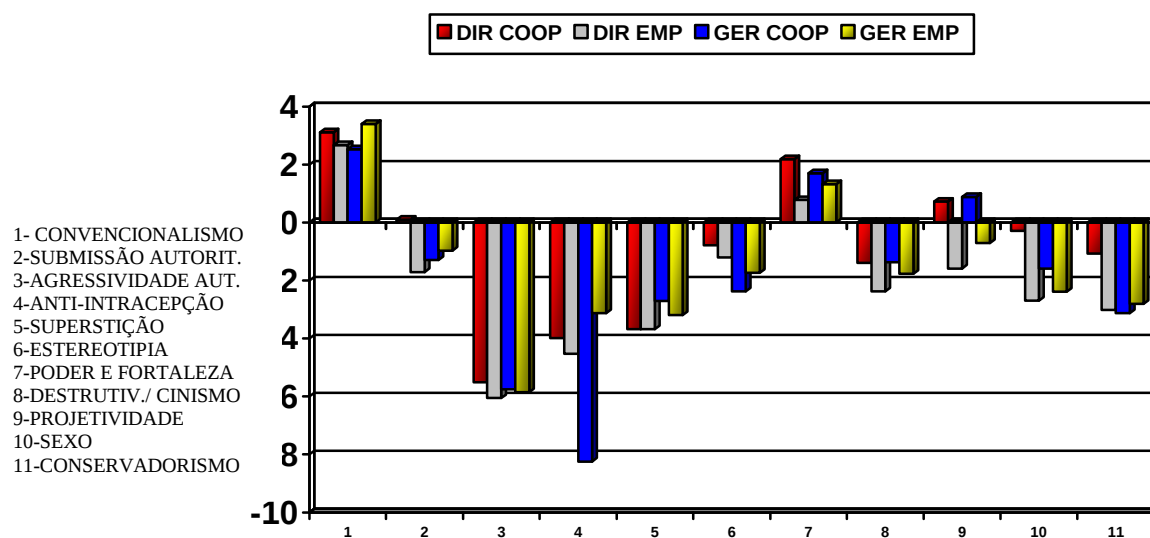


Gráfico 18- Comparação das médias das facetas entre os quatro grupos

Fonte: dados da pesquisa

4.2 Análise dos Resultados

Os resultados da pesquisa revelaram que os dirigentes de cooperativas, escolhidos para ocupar essa posição na hierarquia da organização através de um processo político-eletivo, expressam como grupo traços de personalidade mais autoritários do que os dirigentes de empresas, que foram escolhidos por meio de outros critérios (currículo, história profissional, indicação por conhecidos, etc.).

No conjunto dos grupos de gerentes, o processo seletivo pode ou não ser semelhante em ambos os tipos de organizações (cooperativas e empresas), mas certamente não envolve um processo político eletivo. Nesse conjunto, não se identificou uma diferença marcante quanto à expressão de traços autoritários de personalidade, sendo as diferenças muito mais de caráter qualitativo, como é comum na diversidade dos grupos sociais em determinada população.

A análise qualitativa não foi objeto desta pesquisa, uma vez que envolve outro referencial teórico, relacionado aos “tipos psicológicos”. É um tema complexo, onde ainda há muita discussão na literatura, e que não contribuiria para atender aos objetivos gerais e específicos propostos para esta pesquisa. Fica então como sugestão para investigações futuras.

Como foi discutido na seção 2.3.2.2, o próprio Adorno não admite a possibilidade de, ao se trabalhar com categorias sociais como o preconceito, ter como única fonte de acesso a elas o psíquico. Há um trecho em que observa que as manifestações da personalidade são “[...] produtos da organização total da sociedade, e devem ser mudadas apenas com a mudança da sociedade [...]” (ADORNO *et al.*, 1982, p. 479- tradução do autor). Pode-se considerar assim que, o fato de não ter sido realizada uma pesquisa qualitativa, para se ampliar a compreensão dos resultados obtidos pela análise quantitativa, se constitui em uma limitação da pesquisa.

A hipótese com a qual Adorno trabalhava era a de que as convicções sociais, políticas e econômicas do indivíduo formavam um padrão coerente, que seria a expressão de traços de camadas profundas da sua personalidade. Assim, se o anti-semitismo e o etnocentrismo derivavam de uma estrutura comum, sendo ambos produtos da organização da sociedade, uma escala (no caso, a escala “F”) desenvolvida a partir da identificação de uma correlação estatística entre as duas outras seria capaz de identificar um padrão expresso na personalidade do indivíduo. Deve-se lembrar aqui que o aspecto econômico, originariamente também investigado por meio de uma outra escala (a escala PEC, de organização econômica e social), não foi considerado na escala final “F” por não ter mostrado uma correlação estatística com as outras duas, tendo sido então abandonado.

Pode-se questionar se a diferença encontrada entre os grupos não poderia se relacionar com alguma diferença significativa, observada entre uma das variáveis sócio-culturais, e que pudesse, ao diferenciar os grupos, explicar o resultado encontrado.

Considerando a importância atribuída às variáveis socioculturais no desenvolvimento da escala original “F” em Adorno *et al.* (1982), escolheu-se iniciar por elas a análise dos resultados da pesquisa.

4.2.1 As variáveis socioculturais

Como foi observado na metodologia, procurou-se diminuir o impacto de algumas das variáveis socioculturais restringindo a área geográfica ao Estado de Minas Gerais e o tempo aos últimos dez anos.

Não se pôde determinar com precisão a região geográfica do Estado à qual pertence o profissional testado. Sabe-se que entre os dirigentes e gerentes de empresas pode existir muita mobilidade dentro do seu processo de formação e estabelecimento como profissional, e o endereço fornecido, quando da resposta ao questionário, além de transitório, pode ser o endereço da sede da empresa, e não o de seu efetivo local de trabalho. Essas informações poderiam fornecer uma impressão falsa quanto à região à qual a história sociocultural do indivíduo está ligada.

Além disso, como esse fato ocorreu em todas as organizações estudadas, o endereço fornecido não foi considerado suficientemente importante para causar um impacto que pudesse ser relevante no resultado. Deve-se lembrar que a pesquisa se estendeu a todo o território do estado nos dois tipos de organização.

O tempo foi limitado aos últimos dez anos com a finalidade de abranger um número suficiente de casos para estudo, mas ao mesmo tempo não envolver um período mais antigo na história social do Estado (e do País).

Feita a seleção pelo corte temporo-espacial, outras variáveis socioculturais poderiam revelar diferenças marcantes o suficiente para causar algum impacto no comportamento dos grupos, devendo ser destacadas para avaliação. Entre as variáveis mais discutidas pelos críticos do trabalho de Adorno *et al.* (1982), como foi abordado na seção 2.3.2.2, estão a classe social, a escolaridade, a inteligência e a idade. Decidiu-se então discutir um possível impacto de cada uma delas, em separado, sobre o resultado.

Também se considerou importante comparar os grupos pela distribuição pelo sexo, ainda que essa variável não tenha sido abordada nos trabalhos críticos ao trabalho de Adorno

que foram pesquisados, e nem abordada na literatura como uma variável que pudesse interferir nos resultados em exames de *personalidade*. Esse foi, entretanto, um aspecto sempre levado em consideração no trabalho de Adorno *et al.* (1982), considerando a forma como a personalidade foi compreendida para o desenvolvimento da pesquisa (como foi discutido na seção 2.3.2.1).

O achado de uma diferença significativa em qualquer uma dessas variáveis poderia motivar uma investigação adicional sobre o seu impacto no comportamento do grupo.

Passa-se, a seguir, à análise.

1) Sexo:

Iniciando então a análise pela distribuição pelo sexo, percebe-se que os resultados expressam uma relação entre os dirigentes (relação homem / mulher de 5,6 / 1 em cooperativas e de 2 / 1 em empresas) que é quase inversa à observada entre os gerentes (relação homem / mulher de 1,5 / 1 em cooperativas e 3,6 / 1 em empresas).

No trabalho de Adorno *et al.* (1982), foi observada uma diferença inexpressiva nas médias, entre homens e mulheres, quando os casos são comparados por classes sociais. Observou-se em seu trabalho apenas uma pequena tendência para médias maiores em homens no resultado do grupo todo, o que foi explicado pelo fato de os homens pertencerem a grupos sociais posteriormente identificados como de médias maiores esperadas.

Para avaliar, então, algum impacto possível dessa variável no presente trabalho, os quatro grupos foram divididos pela distribuição pelo sexo e as médias comparadas a partir dessa distribuição. Os resultados estão apresentados na Tabela 17:

TABELA 17
Média dos grupos com a distribuição pelo sexo

	HOMEM		MULHER	
	MÉDIA TOTAL	n	MÉDIA TOTAL	n
DIRIGENTE DE COOPERATIVAS	-0,8149	64	-1,8223	11
DIRIGENTE DE EMPRESAS	-1,9343	94	-3,1724	46
GERENTES DE COOPERATIVAS	-1,3075	94	-1,8061	64
GERENTES DE EMPRESAS	-1,6450	509	-2,0867	141

Fonte: Dados da pesquisa

A visualização gráfica dessa distribuição está apresentada no Gráfico 19.

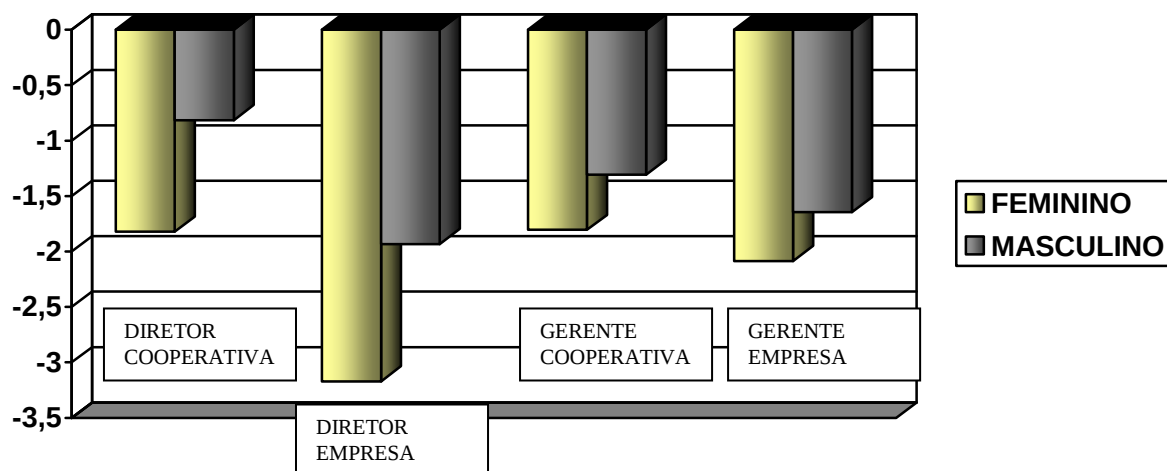


Gráfico 19: Comparação entre as médias das mulheres e dos homens nos quatro grupos

Fonte: Dados da pesquisa

O que se percebe é que, em todos os grupos, as mulheres possuem pontuação menor que a dos homens, indicando um menor grau de autoritarismo entre elas, e concordando com as maiores médias entre homens obtidas no trabalho de Adorno *et al.* (1982).

A distribuição, entretanto, é mais homogênea entre o grupo de gerentes do que entre os dirigentes. Por isso, deve-se avaliar mais detalhadamente os dados apresentados no grupo de dirigentes:

(a) o número proporcionalmente maior de dirigentes homens em cooperativas pode levar ao raciocínio de que, se as mulheres são menos autoritárias, essa desproporção poderia representar uma das explicações para o nível mais alto de autoritarismo entre dirigentes de cooperativas.

Entretanto, existem outros aspectos dessa relação que se deve considerar:

(b) o nível de autoritarismo de dirigentes do sexo feminino em cooperativas (-1,8223) está muito próximo do nível nos dirigentes do sexo masculino em empresas (-1,9343); e o nível de autoritarismo em mulheres dirigentes de empresas é bem menor do que o observado em todos os grupos (-3,1724), mostrando que mesmo entre as mulheres há uma diferença significativa dentro do grupo de dirigentes;

(c) como consequência da observação acima, pode-se dizer que o nível de autoritarismo entre os dirigentes é menor entre os dirigentes de empresas, qualquer que seja a

comparação realizada (homem com homem, mulher com mulher ou de todos os dirigentes de cooperativas com todos os dirigentes de empresa);

(d) é importante ressaltar que o número muito baixo de mulheres na amostra de dirigentes de cooperativa ($n=11$) torna o resultado de qualquer comparação com essa amostra sujeito a distorções, representando uma limitação da pesquisa;

(e) no caso dos gerentes, observa-se um razoável equilíbrio na distribuição da expressão de autoritarismo entre os dois sexos.

A conclusão a que se chega é de que mesmo que o menor número de dirigentes do sexo feminino em cooperativas pudesse ter sido responsável por um aumento da média nesse grupo, ainda assim as mulheres dirigentes de empresa são as menos autoritárias quando se comparam todos os grupos. Isto leva à conclusão de que algo mais do que a distribuição pelo sexo é responsável por uma maior expressão de autoritarismo entre dirigentes de cooperativas.

2) Inteligência:

Com relação à inteligência, seria necessário aplicar outros testes para acessar essa variável, o que inviabilizaria a obtenção de dados para a pesquisa. Isto por que a maioria dos indivíduos cujos testes foram retirados do banco de dados não haviam sido submetidos a testes de inteligência quando da aplicação da escala de autoritarismo.

Além disso, considerou-se que, em consequência das dificuldades envolvendo as definições relacionadas à inteligência, o estabelecimento dessa relação mereceria uma pesquisa à parte, com outro desenho que não o realizado para a presente pesquisa, incluindo um referencial teórico adicional. Pode-se considerar, inclusive, que a sugestão de uma diferença relacionada ao nível de inteligência possa representar apenas uma posição preconceituosa. De qualquer forma, a investigação dessa relação, se considerada relevante, deve ficar como sugestão para outra pesquisa.

3) Idade:

Com relação à variável idade, o resultado encontrado revelou que, apesar de os grupos de dirigentes possuírem médias diferentes (p -valor no teste t de 0,000), essa diferença foi de apenas cinco anos. Não se pode caracterizar com essa diferença encontrada, na faixa etária na qual ocorreu (média de 50 anos para dirigentes de empresas e 55 anos para os de cooperativas), uma mudança no contexto sociocultural suficientemente importante para explicar uma variação que fosse significativa de comportamento grupal. Usando como exemplo e referência o trabalho de Martin (1999) (o único encontrado que colocou em

questão a variável idade), não se pode identificar qualquer fato político, social, vivencial ou psíquico que pudesse explicar uma diferença relevante dentro dos cinco anos que separam as médias dos dois grupos.

Assim, essa diferença não foi considerada suficientemente importante, na presente pesquisa, para explicar as diferenças ou para merecer alguma investigação adicional.

4) Classe social:

A variável classe social, como abordada em Crochik (2001), merece uma discussão mais detalhada. Essa variável tem sido considerada como relevante desde o trabalho original de Adorno *et al.* (1982), quando a análise dos dados envolvia também a estratificação pela classe social.

A presente pesquisa foi conduzida com profissionais que exercem cargos de gerência ou são dirigentes remunerados em organizações. Como foi apresentado na metodologia, dirigentes que são os donos das empresas foram excluídos da pesquisa.

Desta forma, tanto os dirigentes como os gerentes estudados podem se enquadrar na categoria de empregados das organizações nas quais trabalham. Apenas no caso dos dirigentes de cooperativas essa caracterização não foi possível, uma vez que, por exercer mandato em cargo eletivo, esses dirigentes não podem estabelecer vínculo empregatício com a organização. Na prática, o que se paga ao dirigente de uma cooperativa não é diferente do salário médio de um dirigente contratado de empresas pequenas e médias.

Se a classe social estiver caracterizada pelo nível salarial, considerando as observações acima, pode-se inferir que a grande maioria de todos os indivíduos testados pertence à classe média (dentro das classificações de classe média baixa, média ou alta).

Nesta pesquisa, o valor da renda mensal dos respondentes não foi solicitado, pois, no corte de dez anos realizado no banco de dados, a informação não está disponível para a maioria dos indivíduos. Mesmo naqueles casos em que a informação estivesse disponível para casos já testados, haveria uma defasagem no tempo difícil de ser equalizada.

Por todas estas razões, a variável classe social não foi objeto de estudo nesta pesquisa.

5) Nível educacional:

Já com relação ao nível educacional, é necessário se deter um pouco mais na análise dos dados.

Como foi discutido no referencial teórico (nas críticas à escala de Adorno), já foi aventada a possibilidade de que em um teste realizado por meio de um posicionamento

pessoal, em um contexto de interpretação de texto, se possa encontrar uma diferença determinada pelo nível educacional do indivíduo testado. Ainda que o impacto da escolaridade não fosse sobre a *personalidade*, seria possível que a escolaridade pudesse criar uma interferência em uma expressão da personalidade que é obtida pela avaliação da realidade ou interpretação de um contexto social.

O trabalho original de Adorno *et al.* (1982) também mostra uma tendência à menor expressão autoritária em indivíduos com educação de nível superior.

Avaliando os resultados dos grupos, percebe-se que o dado que mais poderá interessar à pesquisa se refere aos casos com nível superior de escolaridade. Isto se deve ao fato de que, além de terem sido apontados na pesquisa original de Adorno *et al.* (1982) como com menor tendência à expressão autoritária, eles representam a maioria dos casos estudados em todos os grupos. A tabela 4 mostra que 90% dos dirigentes de empresa possuem nível educacional superior (completo ou incompleto) contra 74,7% dos dirigentes de cooperativas. O teste *t* para a variável escolaridade mostra igualdade de médias entre os grupos (*p*-valor de $> 0,05$).

Além disso, pessoas que passam por uma formação superior poderiam demonstrar uma maior facilidade de posicionamento frente às perguntas que dizem respeito ao seu contexto sociocultural, com potencial inclusive para interferir intencionalmente na resposta, apresentando respostas que fossem socialmente mais aceitáveis, ainda que não representassem exatamente a sua opinião.

Para responder a esse último questionamento, pode-se recorrer aos trabalhos que vêm sendo realizados por Costa & McCrae (1992), que mostram uma forte correlação entre a forma como as pessoas se expressam em questionários de avaliação de personalidade e a percepção que outras pessoas têm a seu respeito, considerando os mesmos itens por eles representados, independentemente da escolaridade. Essa correlação tem inclusive dispensado por parte dos autores o desenvolvimento de escalas de validade (muito comuns em questionários anteriores que têm a finalidade de investigação de personalidade) nos questionários por eles desenvolvidos (NEO-PI-R, que é um questionário de investigação da personalidade, hoje em processo de validação no Brasil, envolvendo vários centros de pesquisa). Por esta razão, decidiu-se considerar esta questão específica como não suficientemente relevante para ser abordado nesta pesquisa.

As diferenças comparativas na escolaridade podem ser observadas na Tabela 18:

TABELA 18

Distribuição das médias dos testes dos quatro grupos pela escolaridade

	DIRIGENTES DE COOPERATIVAS	DIRIGENTES DE EMPRESAS	GERENTES DE COOPERATIVAS	GERENTES DE EMPRESAS
1º GRAU INCOMPLETO		-0,9659		
1º GRAU COMPLETO	-0,5532			0,4242
2º GRAU INCOMPLETO		-1,9545	-1,6136	1,8409
2º GRAU COMPLETO	0,4574	-1,4293	1,2515	-0,4273
SUPERIOR INCOMPLETO	0,0606	-2,4205	-0,1506	-0,3893
SUPERIOR COMPLETO	-1,4554	-2,4066	-2,0280	-2,0761

Fonte: dados da pesquisa

Quanto à escolaridade entre os gerentes, o teste t também revela os grupos são semelhantes (p -valor $> 0,05$). Não se observou uma diferença significativa na frequência de escolaridade superior entre os gerentes dos dois grupos: nível superior (completo e incompleto) de 89,2% em gerentes de cooperativa e 89,9% em gerentes de empresas.

O Gráfico 20 apresenta visualmente os resultados expressos na Tabela 18:

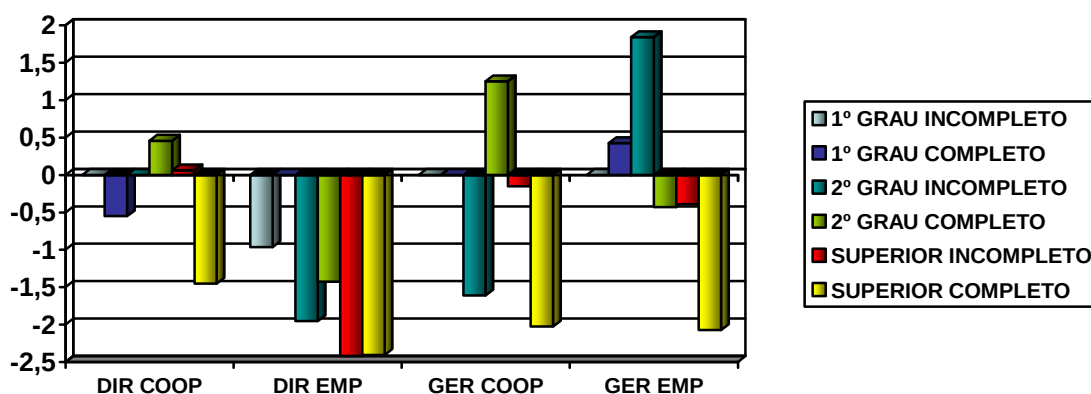


Gráfico 20: Distribuição das médias de cada grupo pelo grau de instrução

Fonte: Dados da pesquisa

Comparando-se os grupos apresentados na tabela 16 e no gráfico 7, pode-se concluir que:

(a) qualquer que seja o nível de escolaridade considerado, diretores de empresas expressam menos autoritarismo comparativamente em relação a *todos* os outros grupos, tanto se comparados aos diretores de cooperativa como se comparados com os dos dois grupos de gerentes;

(b) para todos os quatro grupos, a *tendência* do autoritarismo é diminuir com o aumento do nível de instrução, confirmando o que tem sido relatado na literatura (ALTEMEYER, 1993; BROWN *apud* CHOCRIK, 2001). Uma exceção clara para essa tendência são os profissionais que possuem o 2º grau (completo ou incompleto), em que não se observa uma tendência nem dentro dos grupos (tanto de dirigentes como de gerentes), nem na comparação entre os grupos;

(c) como o percentual de indivíduos com nível superior (completo e incompleto) é maior no grupo de dirigentes de empresas (90%) comparado com o de dirigentes de cooperativas (74,7%), uma hipótese provável seria a de que, como consequência do que foi observado no item anterior (aumentando a escolaridade superior diminui o autoritarismo), essa variável possa estar concorrendo para o maior grau de autoritarismo observado no grupo de dirigentes de cooperativas. Deve-se lembrar que o teste *t* revelou médias iguais quando os grupos são avaliados como um todo.

TABELA 19
Comparação das médias das facetas entre os dois grupos de dirigentes
que possuem nível educacional superior

	DIRIGENTES DE COOPERATIVA	DIRIGENTES DE EMPRESA
Convencionalismo	2,723	2,598
Submissão autoritária	- 0,710	- 1,875
Agressividade autoritária	- 5,697	- 6,186
Antiintracepção	- 4,368	- 4,554
Superstição	- 3,991	- 4,014
Estereotipia	- 1,118	- 1,288
Poder e fortaleza	1,921	0,514
Destrutividade e cinismo	- 1,679	- 2,384
Projetividade	0,096	- 1,866
Sexo	- 0,701	- 2,828
Conservadorismo	- 1,605	- 3,242

Fonte: dados da pesquisa

Para avaliar essa última hipótese, separou-se os dois grupos de dirigentes que possuem nível educacional superior (completo ou incompleto). A tabela 19 mostra então o resultado obtido. Pode-se perceber que mesmo após a separação dos grupos por esta variável, os dirigentes de cooperativa continuam apresentando maior expressão de autoritarismo em todas as facetas se comparado aos de dirigentes de empresa.

O Gráfico 21 ajuda a visualizar melhor o que os números expressam na Tabela 19.

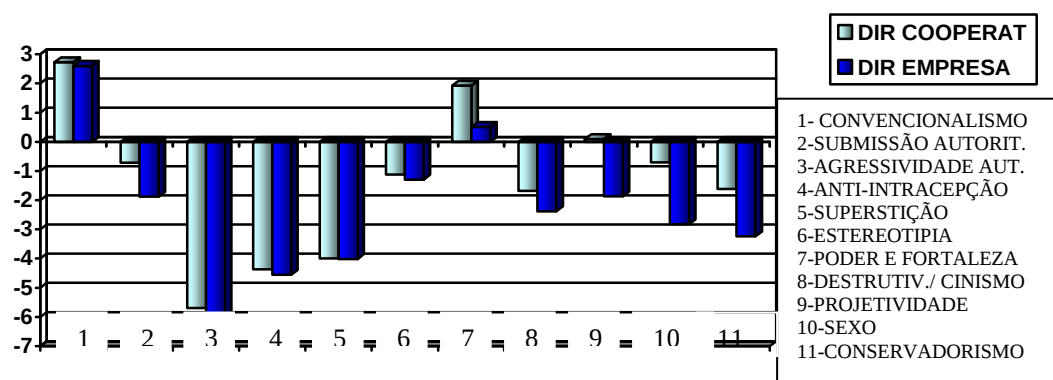


Gráfico 21: Comparação das médias das facetas entre dirigentes com nível educacional superior

Fonte: Dados da pesquisa

Deve-se lembrar que, quanto mais positivo o resultado, maior a expressão observada na faceta de autoritarismo que está sendo estudada.

Da mesma forma que nas comparações anteriores, é necessário acessar o teste de Levene, antes da realização do teste t , com a finalidade de observar a existência de igualdade de médias.

A Tabela 20 abaixo apresenta o resultado dos testes.

Analisando-se a tabela, observa-se que os grupos possuem variâncias iguais em todas as facetas (p -valor do teste de Levene $> 0,05$).

Pode-se então acessar o teste t , que revela, com relação às médias, que elas são iguais para a maioria das facetas, expressando maior autoritarismo apenas em três (Poder e Fortaleza, Projetividade e Preocupações Sexuais), onde o p -valor é $< 0,05$.

TABELA 20
Testes de Levene e *t* para as médias em dirigentes de nível superior

Facetas	Teste de Levene para igualdade de variâncias		Teste <i>t</i> para igualdade de médias		<i>P</i> -valor (bilateral)	Diferença das médias
	<i>F</i>	<i>p</i> -valor	<i>t</i>	g.l.		
Convencionalismo	0,147	0,702	-0,195	180	0,845	-0,125
Submissão autoritária	0,372	0,543	-1,731	180	0,085	-1,164
Agressividade autoritária	0,479	0,490	-0,942	180	0,347	-0,488
Antiintracepção	0,038	0,846	-0,348	180	0,728	-0,185
Superstição	0,045	0,832	-0,031	180	0,975	-0,022
Estereotipia	0,014	0,905	-0,319	180	0,750	-0,169
Poder e fortaleza	0,004	0,952	-2,118	180	0,036	-1,407
Destrutividade e cinismo	0,046	0,831	-1,277	180	0,203	-0,704
Projetividade	1,032	0,311	-2,484	180	0,014	-1,962
Sexo	0,072	0,789	-3,640	180	0,000	-2,126
Conservadorismo	1,004	0,318	-2,309	180	0,220	-1,636

Fonte: Dados da pesquisa

O resultado dessa comparação então descarta a hipótese levantada, de que um maior percentual de indivíduos com nível superior entre os dirigentes de empresa poderia ser o responsável por uma menor expressão de autoritarismo em todo esse grupo, uma vez que mesmo dentro desse conjunto (de dirigentes com nível superior), os dirigentes de cooperativa continuam revelando uma maior tendência autoritária, ainda que menos expressiva do que quando se comparam todos os níveis de escolaridade.

Resumindo os resultados encontrados para as cinco variáveis estudadas, pode-se dizer que, excetuando as considerações feitas a respeito do impacto da variável sexo, e a ausência de avaliação da variável inteligência, as demais variáveis não revelaram capacidade para imprimir um impacto significativo no resultado final.

O próximo passo da análise foi então procurar outras razões que pudessem explicar o resultado encontrado. Para isso, foram analisadas não as variáveis isoladas, mas o conjunto nos diversos grupos. É o que se procederá a seguir.

4.2.2 Análise do conjunto do questionário

Para conduzir de forma adequada a análise do conjunto das variáveis em cada grupo, deve-se primeiro levantar as características dos grupos estudados, fazendo com elas uma ligação ao referencial teórico.

Os quatro grupos foram escolhidos por terceiros para exercer as funções que exercem. A forma de escolha dos gerentes não é diferente nos dois tipos de organização. E esse grupo mostrou-se bem homogêneo quanto à característica estudada, que é o grau de autoritarismo. Observa-se que as cinco facetas nas quais os gerentes de empresas expressam maior autoritarismo (convencionalismo, submissão autoritária, antiintracepção, estereotipia e conservadorismo) são diferentes das cinco facetas nas quais essa expressão é maior para os gerentes de cooperativas (superstição, poder e fortaleza, destrutividade e cinismo, projetividade e sexo). Ao se aplicar o teste *t*, percebe-se que o grupo possui médias iguais para oito facetas, sendo diferente as médias em apenas três delas: uma com maior expressão nos gerentes de empresas (convencionalismo) e duas nos de cooperativas (projetividade e sexo). Dessa forma, pode-se considerar o conjunto dos grupos de gerentes como bem equilibrado quanto à expressão de autoritarismo.

Já os dirigentes são escolhidos através de métodos bem distintos. Dirigentes de empresas são escolhidos ou pelo Conselho de Administração, ou por outros dirigentes, ou por algum outro representante destes, sendo utilizados como critérios a indicação de alguém, conhecimento prévio, análise de currículo, etc. Por outro lado, os dirigentes de cooperativas são escolhidos através de um processo político-eletivo para o qual, entre outros fatores, características pessoais de personalidade também são determinantes.

Mantidas inalteradas algumas variáveis, como a região geográfica, o período de tempo e a classe social, tendo avaliado a ausência de impacto significativo de outras, como a idade e o nível educacional, e levando em consideração as observações relacionadas à distribuição pelo sexo, pode-se considerar que a diferença na forma de escolha, que é uma variável que pode efetivamente diferenciar os dois grupos, tem potencial para se constituir em um fator determinante para explicar a diferença no nível de autoritarismo observado entre os grupos.

Deve-se lembrar que o nível de submissão autoritária, de poder e obstinação, destrutividade e cinismo, projetividade, preocupações sexuais e conservadorismo (mais do que a metade das facetas) é maior no grupo de dirigentes de cooperativas. Quanto às demais, os grupos podem até ter expressão semelhante, mas deve-se lembrar que em nenhuma faceta o grupo de dirigentes de empresas apresentou resultado superior.

A forma de escolha deve ser, então, a principal variável a se discutir na avaliação do resultado do conjunto do questionário.

Como foi visto na revisão teórica, os frankfurtianos, Adorno e Horkheimer em especial, preocupados em estudar a submissão e o “porquê da livre escolha dos homens de seus próprios opressores”, mostraram em trabalhos teóricos, como os *Estudos sobre*

Autoridade e Família e a Personalidade Autoritária, que a explicação para esse comportamento reside em camadas mais profundas da *psique* humana (ROUANET, 1989), o que justificou a escolha do instrumento utilizado para a realização da pesquisa. O foco original da pesquisa estava na expressão do comportamento dos indivíduos nos grupos, cuja característica definidora, no caso desse estudo, foi a de fazer parte dos níveis estratégico ou tático nas organizações (empresas ou cooperativas).

Uma das características do trabalho de Adorno *et al.* (1982), como discutido por Rouanet (1989), é a de rejeição aos reducionismos do “psicologismo” e do “sociologismo”. Os autores rejeitam tanto a idéia de que o desenvolvimento da personalidade depende apenas da forma como a criança passa pelos primeiros anos de vida, como a idéia de que só existe o todo, do qual o indivíduo é um mero representante. Para os frankfurteanos, essa última idéia é parte do ideário autoritário.

Esse tema também é explorado por Arendt em *Origens do totalitarismo* (1989). Em outro trabalho, Arendt (2008) faz uma observação para as ciências sociais que pode ser recuperada aqui, quando se busca compreender, para o campo organizacional em geral, e para as empresas em particular, o que foi evidenciado pela pesquisa. Segundo a autora, a tradução latina do termo grego *zoon politikon*, em Aristóteles, para *animal socialis*, no latim, induz a um equívoco sobre a concepção grega de política. Para Arendt (2008), o social, cujo comportamento pode ser acessado por dados estatísticos, estaria mais ligado aos grandes conjuntos de pessoas, cujo comportamento de grupo deve ser estudado durante períodos maiores de tempo. Nesses casos, o comportamento individual não médio e pontual, e os *outliers* (observações atípicas, que fogem muito do padrão esperado) são desconsiderados. A ciência (num primeiro momento muito mais a “arte”) que teria por finalidade estudar esse comportamento de conjunto seria a Economia, de acordo a qual, segundo Adam Smith, as pessoas se conduzem por uma “mão invisível para promover um fim que não seria parte da intenção de ninguém” (ADAM SMITH *apud* ARENDT, 2008). O homem político, entretanto, pode ser melhor compreendido se a sua ação é observada em grupos e períodos de tempo menores, estando mais voltada para a interação e motivada por critérios pessoais, os quais estão relacionados à sua história de vida e ao contexto sociocultural.

Nesse contexto, não é o comportamento médio que importa, mas o que foge ao comum, ao rotineiro, ao habitual. Segundo Arendt (2008): “[...] o significado das relações cotidianas revela-se não na vida do dia-a-dia, mas em feitos raros [...]” e que “[...] Aplicar à política ou à história a lei dos grandes números e dos longos períodos é nada menos que obliterar voluntariamente o próprio objeto dessas duas [...]” (ARENDT, 2008, p.52).

A organização seria um bom modelo de palco onde ocorrem essas interações, onde ocorrem os “feitos raros”, e onde a “mão invisível do mercado” é substituída pela “mão visível do gerente”, como tem sido descrito para justificar a separação teórica entre a administração e a economia. Assim, é nas organizações, e nelas no comportamento das pessoas, que se pode esperar encontrar a expressão do *zoon politikon* Aristotélico, como descrito por Arendt (2008).

A política nas organizações tem sido tratada na literatura através de enfoques diferentes, como se discutiu na seção 2.1.3. Na abordagem funcionalista, a dicotomia entre o “poder” e a “autoridade” em torno da legitimidade está na origem das discussões sobre o poder envolvendo as “contingências” e a “dependência de recursos”, em que membros não sancionados pela estrutura formal fazem uso “ilegítimo” ou informal do poder. Esse tipo de atividade política usa com maior frequência, para exemplificação, pessoas que ocupam cargos nos níveis tático e operacional das organizações.

No caso desta pesquisa, observa-se que os gerentes de ambos os grupos expressam em seu conjunto um equilíbrio nos traços de autoritarismo. Não foram observadas nesse caso distorções de grupo que pudessem indicar algum tipo de diferenciação a ser investigada. Entretanto, o aspecto mais relevante observado ao se comparar os resultados dos gerentes com os dos seus dirigentes é que, mais do que não expressar um padrão de diferenciação entre os gerentes de empresas e os de cooperativas, como conjunto eles são mais autoritários que dirigentes de empresas, mas menos autoritários que dirigentes de cooperativas.

A atividade política organizacional no caso dos dirigentes, e de forma muito especial no de dirigentes de cooperativas, não segue exatamente os mesmos padrões descritos para os níveis tático e operacional. Sua posição no topo da estrutura organizacional, com a conseqüente estrutura de autoridade conferida pela posição, pode ser identificada no referencial teórico preferencialmente utilizando os enfoques comportamental e psicossocial. Para ficar mais clara a discussão, deve-se recuperar aqui sumariamente o que foi descrito nesses enfoques.

A organização, para Enriquez (2001), exerce o poder sobre a *psique* e as condutas das pessoas. Apesar de ser fruto de desejo, a instituição acabaria por adquirir uma certa autonomia, definindo a estrutura hierárquica, a divisão do trabalho, quem detém a palavra e o sistema de sanções. Os indivíduos então se enquadrariam nessa estrutura.

Essa visão pode ser completada em Pagès (2006), para quem a organização se apossa do indivíduo no nível do inconsciente, num processo que dissolve também sua instância crítica. O indivíduo se sujeita às exigências da empresa por um mecanismo que o liga ao

sistema de crenças da instituição, as quais são concretizadas por regras e procedimentos que responderiam por uma necessidade muito forte dos indivíduos, que é um modelo de perfeição de cunho moral.

A política institucional, no caso dos dirigentes de cooperativa, se desenvolve através de um processo próprio. Por fazerem parte de um quadro social, alguns indivíduos se destacam no grupo, como ocorre em qualquer outro grupo de indivíduos, tentando organizá-lo a partir de suas idéias. O discurso aqui passa a ter um papel preponderante. Como abordado por Vigotsky (1991, 1998), o grupo de dirigentes em uma associação de pessoas tem no discurso seu maior potencial de interferência na realidade. Ao estabelecer relações com o grupo, o indivíduo que quer o seu desejo assumido pelo grupo terá de utilizar a fala que expresse a sua vontade na vontade coletiva. Por sua vez, o grupo pode ter no seu todo ou em uma parte outros desejos, que serão expostos para tentar modificar o primeiro, num processo de modificação mútua.

A teoria crítica dos frankfurtianos, aqui escolhida como o fundamento teórico, tem uma visão um pouco diferenciada da questão. O trabalho de Adorno faz uma crítica a qualquer tentativa de se criar uma visão estereotipada de grupos sociais (ADORNO, 1982; ROUANET, 1989). E é nesse espírito que os resultados serão aqui interpretados. Isso porque em geral, no contexto social brasileiro, os dirigentes de empresas privadas são considerados como mais autoritários, frutos que são da forma como a sociedade foi estruturada (BERTERO, 2007). Também se pode esperar que dirigentes que são fruto de um processo democrático de escolha entre os seus pares devam conduzir seus negócios de forma mais democrática (BULGARELLI, 1989). E, no entanto, não foi esse o resultado observado pela pesquisa.

Também é interessante se recuperar aqui os resultados das pesquisas de Crochik (2001, 2005), nos quais o autor relaciona a ideologia da racionalidade tecnológica com características narcisistas de personalidade e o preconceito. A presente pesquisa não foi desenhada para relacionar essas variáveis, mas também nos trabalhos de Crochik (2001, 2005) a visão que se tem do dirigente de empresa o apontaria como o mais provável para pontuar mais alto numa escala de preconceito (ou escala de autoritarismo). O que se observou, no entanto, foi o oposto.

A personalidade neste estudo, a partir da *Personalidade Autoritária*, é entendida como “[...] uma agência, através da qual são mediadas influências sociológicas sobre a ideologia” (ADORNO, 1982, p.6, tradução do autor). É necessário, então, entender melhor como as relações de poder que ocorrem dentro de um grupo social, entre os membros do grupo

escolhidos para representar os demais no cumprimento do objetivo social, e o restante do grupo, sofrem a interferência da ideologia.

No referencial teórico, foi visto que, para Habermas (1976), o poder somente pode se expressar permanentemente através da organização. Para esse autor, toda tensão no sistema social exige soluções ideológicas, a mais efetiva sendo os mecanismos da democracia formal, que podem criar a ilusão de participação no processo de tomada de decisão. E para garantir a passividade dessa participação, ela deve ser periódica (eleições) e baseada no “privativismo civil” (as pessoas devem estar preocupadas com seus interesses particulares). Essa é a forma na qual as relações de poder efetivamente se estruturam em organizações de pessoas, como as cooperativas.

Além disso, em processos políticos de escolha, tanto a pessoa que tem uma motivação para submeter o seu nome à avaliação pública como a pessoa que escolhe um entre vários indivíduos com características pessoais diversas estão unidas pelo discurso, como defende Vigotsky (1991, 1998). Nesse contexto de inter-relação (como em toda relação interpessoal), existe uma oportunidade para as pessoas expressarem traços de sua personalidade.

Mas essas características podem ser observadas em qualquer grupo que passa por um processo de escolha político? Altemeyer (1993) desenvolveu uma escala, que chamou de “Autoritarismo de Direita”, baseada em três das facetas da escala de Adorno: submissão autoritária, agressividade autoritária e convencionalismo. Essa escala foi distribuída entre legisladores americanos e canadenses. Os resultados revelaram que, como grupo, esses legisladores se mostram mais etnocêntricos e nacionalistas do que estudantes aos quais foram aplicados a mesma escala, e com os quais foram comparados. É certo que o número de variáveis envolvidas não nos permite tirar conclusões apressadas, mas o estudo pelo menos reforça a necessidade de compreensão das características de personalidade desse grupo social, também escolhido através de um processo político eletivo para representar os interesses de uma coletividade.

A partir de todas essas considerações, fica a suspeita de que é no processo de escolha que está a variável que vai diferenciar os dois grupos de dirigentes. Tanto no que diz respeito ao menor número de mulheres escolhidas para o cargo de dirigente de cooperativas, como ao que se refere às características de personalidade das pessoas escolhidas para o preenchimento desses cargos.

A conclusão que se pode ter é a de que, caso se queria compreender melhor esse aspecto das relações de poder nas organizações, a pesquisa deve ser desenhada para se estudar as variáveis envolvidas nos diferentes processos de escolha.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A motivação inicial dessa pesquisa esteve fundada no pressuposto de que, para se estudar relações de governança numa organização que é uma associação de pessoas, esse estudo deve ter início com as suas relações de poder. É por isso que, nesse primeiro momento, o tema governança não foi objeto de pesquisa, e sim as relações de poder, neste caso abordando a forma como são exercidas pelos dirigentes e gerentes das cooperativas. A proposta foi a de investigar o exercício do poder por pessoas que ocupam posições mais elevadas da hierarquia organizacional e que, ao exercê-lo, o fazem a partir de suas características individuais, a despeito de qualquer normativo impessoal que pretenda determinar como deve ser esse comportamento.

Uma dúvida norteadora foi, quais seriam das conseqüências quando a escolha dos indivíduos que ocupam essas posições na hierarquia (quando o critério é escolha) se dá a partir de mecanismos que são normatizados, como o processo político eletivo? Exemplo destes é o que ocorre no processo seletivo dos dirigentes de cooperativas, onde a norma, regulando a metodologia eletiva, pode criar um viés de grupo. O que se suspeitava era que um viés, criado por uma norma, não tem necessariamente, como conseqüência, o atendimento às características que ela mesma pretende preservar.

Como foi discutido no referencial teórico, as relações entre os diversos associados em uma cooperativa devem se estruturar, tanto filosófica como legalmente, de forma democrática. Dos órgãos diretivos (conselho de administração e diretoria), escolhidos pelos associados através de um processo democrático, é esperado que cuidem para que todos os procedimentos operacionais da organização ocorram de forma a atender às expectativas dos associados, e não às dos dirigentes.

Considerando as peculiaridades do processo de escolha do corpo diretivo de sociedades cooperativas, e conhecendo como o corpo diretivo dessas organizações se conduz na prática, suspeitava-se que o processo eletivo pudesse favorecer a escolha de dirigentes com traços de personalidade que poderiam se expressar de forma mais ou menos autoritária, se comparados com o processo de escolha dos dirigentes das empresas de associação de capital, onde esse é diverso. Foi por isso que, entre as várias modalidades de relação de poder, o foco dessa pesquisa esteve nas relações autoritárias de poder, em contraposição com as relações democráticas.

O instrumento escolhido para essa abordagem, uma escala de autoritarismo baseada na escala “F” de Adorno, que é de avaliação individual, foi utilizada nessa pesquisa para

avaliação do comportamento do grupo. A aplicação da escala revelou que, no grupo estudado, o que ocorreu efetivamente foi uma tendência ao favorecimento da escolha de dirigentes que expressam traços mais autoritários nas relações de poder, quando comparados com os dirigentes de empresas.

Uma outra forma de abordar o processo de escolha pode ser a de avaliar em que nível, na estrutura de poder, se encontram os escolhidos e os que escolhem. O que se percebe é que, nas empresas onde o dirigente é escolhido, quem o escolhe em geral ou é o conselho de administração, ou o executivo principal, ou terceiros, mas, nesse caso, com aprovação prévia dos primeiros. Em outros termos, são escolhidos por pessoas que ocupam níveis mais altos na estrutura organizacional.

Já os dirigentes de cooperativas são escolhidos por pares, mas para ocupar uma posição percebida como superior na estrutura organizacional. Ainda que a “Assembléia Geral” ocupe no organograma posição no ápice da organização, para o cooperado, que é usuário dos serviços prestados, a sensação subjetiva é a de estar escolhendo alguém que vai ocupar uma posição superior na estrutura social. Algo semelhante ao que parece ocorrer quando se escolhe o Presidente ou os Senadores da República: é dito que o poder emana do povo, mas a percepção que o povo pode ter desses atores sociais é a de que eles estão em um nível “superior” na estrutura social. Rouanet (1983), discutindo a forma como Adorno e Horkheimer usam as idéias de Freud na compreensão de como as massas escolhem seus líderes, faz a seguinte observação a respeito da idealização, como assimilação da pessoa do líder à imagem do pai:

A idealização, como se sabe, é o processo pelo qual o indivíduo atribui a um objeto qualidades de perfeição que o próprio sujeito não se sente capaz de alcançar. Confrontado com ideais excessivamente exigentes, o sujeito não tem outra alternativa senão investi-los num objeto externo, e em seguida identificar-se com ele.[...] *O líder é a projeção narcisista dos atributos que o indivíduo massificado ambiciona ter, e que lhe são negados pela realidade* (ROUANET, 1983, p. 130-131- grifo do autor da dissertação).

Um indivíduo que expresse traços de personalidade mais autoritários, por essa observação feita por Rouanet (1983), tenderia a projetar para seus líderes esses traços. O que significa que, se chamado a escolher um líder em uma determinada situação, ele pode tender a escolher pessoas nas quais identifique traços semelhantes.

Como tem sido observado por estudiosos que pesquisaram as relações sociais em nosso País, a sociedade brasileira é considerada uma sociedade de *ethos* autoritário (CHAUÍ,

1986; DAMATTA, 1990, 1991, 1997). Se uma tendência individual de ocorrência mais freqüente pode ser identificada como uma expressão média do comportamento de um grupo social, pode-se esperar que uma massa autoritária possa tender a escolher uma liderança com características mais autoritárias. O que nos permitiria concluir que, em nosso meio, nas organizações onde os dirigentes são escolhidos pelo voto do grupo social que representam, poderia haver uma tendência a se escolher dirigentes com traços mais autoritários de personalidade. Pelo menos, este foi o resultado observado na análise dos dados da pesquisa.

Por outro lado, quando a escolha do indivíduo é para o preenchimento de posições inferiores na hierarquia, como na escolha de gerentes, ou na escolha de dirigentes por conselheiros de administração, proprietários ou executivo principal, a mesma tendência pode não ser observada.

Devido à abordagem proposta para esta pesquisa, não fez parte do referencial teórico o detalhamento do processo psíquico envolvido na escolha política, como em cooperativas, ou na política da escolha, como nas empresas. Mas, considerando as observações de Rouanet (1983), é possível que processos de escolha diferentes, realizados por grupos sociais diversos (como pode ser exemplificado pela escolha do dirigente de uma empresa privada e de uma cooperativa), que estão baseados em diferentes fundamentos e motivações, possam produzir resultados que, em cada conjunto, apresentem características que expressem um padrão de comportamento grupal. Esse é um dos aspectos que merece ser melhor compreendido, devendo se constituir em um tema a ser explorado por uma outra pesquisa, que certamente deverá incluir uma fase qualitativa em seu desenho.

Não se pretende aqui propor o fim de um instrumento tão importante para a democracia, como é o caso do processo político eletivo, onde cada um tem a possibilidade de escolher os representantes dos seus interesses. O objetivo dessa investigação foi, dentro do espírito da teoria crítica da sociedade, identificar pontos nos quais os instrumentos desenvolvidos pela sociedade falham em atingir objetivos propostos. A questão pode ser não a de mudar o processo de escolha, mas, por exemplo, de mudar a posição dos escolhidos na estrutura, de forma a manter a representatividade do quadro social, mas sem criar empecilhos ou dificuldades para o estabelecimento de relações democráticas entre os vários atores da organização. Por mais que muitos desses instrumentos nos sejam caros, como bem observaram Adorno e Horkheimer, “Só é suficientemente duro para romper os mitos o pensamento que pratica violência contra si mesmo” (ADORNO; HORKHEIMER, 1985).

A presente foi uma pesquisa exploratória, de caráter quantitativo. O que se esperava de uma pesquisa com estas características era poder evidenciar a relevância estatística, revelada

pelos dados numéricos, do aspecto que se pretendeu avaliar. Mas, como tal, ela possui limitações para uma completa compreensão do fato observado.

Para se obter essa compreensão completa, serão necessárias outras pesquisas. Não somente de caráter qualitativo, como também pesquisas com outros desenhos, fundamentadas em outros referenciais teóricos, que poderão vir a ser necessários para se atingir o objetivo de compreender o que subjaz ao fato aqui revelado.

Fica então como uma primeira sugestão para investigações posteriores, motivada pelos resultados aqui apresentados, a resposta à seguinte pergunta: o processo eletivo seleciona gestores mais autoritários em qualquer organização que utilizar essa forma de seleção (como sindicatos e outras associações)? E se o faz, por quê?

Uma outra pergunta nascida, dos resultados dessa investigação, que também poderia ser objeto de pesquisa em outros trabalhos, com conseqüências práticas importantes, seria: como toda associação de pessoas deve se fazer representar politicamente junto aos gestores da mesma associação, qual seria o modelo de governança que melhor organizaria essa inter-relação em cooperativas, ou em qualquer outra organização que associe pessoas, de forma a melhor atingir os objetivos da associação, preservando-a no tempo?

A resposta a essa segunda pergunta vem ao encontro a uma observação feita por Bertero (2007), no capítulo “Poder e organização: uma perspectiva brasileira”, onde o autor considera que:

Podendo servir tanto à crítica reflexiva quanto ao uso gestor do poder, deve-se observar a ausência de trabalhos que lidam com tópico emergente, mas sobre o qual já se acumulou razoável produção, a saber, governança empresarial (*corporate governance*). (BERTERO, 2007, pag. 50)

Não são muitos os autores que têm discutido o tema fora do *mainstream*, que é de orientação mais econômica. Jackson e Carter (1995) representam um dos poucos exemplos, discutindo a governança à luz do pensamento de Foucault, o que pode representar um bom início para as discussões que demandam as conclusões desse trabalho.

Um modelo de governança que leve em consideração os fatos aqui observados poderia conseguir o equilíbrio entre atingir com a maior eficácia possível os objetivos propostos pela associação, com a eficiência exigida de quem tem como responsabilidade a gestão da organização. É o equilíbrio desejado entre atender hoje aos objetivos da associação, mas mantendo a sua sustentabilidade e perenidade, de forma a poder continuar atendendo aos objetivos de sua existência, no tempo.

Percebe-se então que, se de um lado essa pesquisa lança uma luz sobre um aspecto da vida nas organizações, de outro ela suscita uma série de outros questionamentos, que podem se constituir em estímulo à continuidade das pesquisas nesse campo.

Mas ao final, se forem considerados apenas os objetivos que esta pesquisa se propôs a alcançar, pode-se dizer que ela os atingiu. E é por essa razão que, para a finalidade desse trabalho, as discussões podem ser aqui interrompidas, ainda que se saiba que esse é apenas o seu início.

REFERÊNCIAS

- ADORNO, T. W. Acerca de la Relación entre Sociología y Psicología. In: JENSEN, H. **Teoria Crítica del Sujeto**. Buenos Aires: Ed. Siglo XXI, 1986.
- ADORNO, T. W. Teoria de la seudocultura. In: HORKHEIMER, M; ADORNO, T.W. **Sociologica**. Madrid: Taurus, 1971.
- ADORNO, T. W. FRENKEL-BRUNSWIK, E.; LEVINSON, D. J.; SANFORD, R. N. **The Authoritarian Personality**. New York: W.W. Norton & Company, 1982.
- ADORNO, T. W.; HORKHEIMER, M. **Dialética do Esclarecimento**. Rio de Janeiro: Jorge Zahar Ed., 1985.
- ALTEMEYER, B. Nacionalismo y Autoritarismo de Derechas entre Legisladores Americanos. **Psicología Política**. 7: 7-18, 1993.
- ARENDT, H. **A condição Humana**. Rio de Janeiro; Forense Universitária, 2008
- ARENDT, H. **Origens do Totalitarismo**. São Paulo: Companhia das Letras, 1989.
- ANDRADE, A.; ROSSETTI, J. P. **Governança Corporativa**: fundamentos, desenvolvimento e tendências. São Paulo: Atlas, 2004.
- BALL, T. **Two Concepts of Coercion**. Theory and Society. 5(1): 97-112. 1978
- BACHRACH, P.; BARATZ, M. S. Two Faces of Power. **American Political Science Review**. 56: 947-52, 1962.
- BARROS, B. T. **Gestão à Brasileira**: uma comparação entre América Latina, Estados Unidos, Europa e Ásia. São Paulo: Atlas, 2004.
- BENFARI, R. C.; WILKINSON, H. E.; ORTH, C. D. The effective use of power. **Business Horizons**, 29 (3): 12-16, 1986.
- BENNIS, W. G.; BERKOWITZ, N.; AFFINITO, M.; MALONE, M. Authority, power and the ability to influence. **Human Relations**, vol. 11(2): p. 14-156, 1958.
- BERTERO, C.O. Poder e Organização: uma Perspectiva Brasileira. In: CHANLAT. J.; FACHIN, R.; FISHER, T. **Análise das Organizações: Perspectivas Latinas**, V.2. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.
- BRASIL. Lei n. 5764, de 16 de dezembro de 1971. Define a Política Nacional de Cooperativismo, institui o regime jurídico das sociedades cooperativas, e dá outras providências. **Diário Oficial da União**. Brasília, 16 dez. 1971.
- BROWN, R. **Prejudice: its social psychology**. Oxford: Blackwell Publishers Ltd, 1995.
- BULGARELLI, W. **Sociedades Comerciais**. São Paulo: Atlas, 1989, p.79.

BURNS, T. The reference of conduct in small groups: cliques and cabals in occupational milieux. **Human Relations**, 8: 206-223, 1955.

CANETTI, E. **Massa e Poder**. São Paulo: Companhia das letras, 1995.

CARBONE, P. Fenômenos ligados ao autoritarismo organizacional: a visão crítica de Guerreiro Ramos sobre a organização autocrática. **Revista de Administração Pública**, 25 (3): 85-100

CHAUÍ, M. S. **Conformismo e Resistência**: Aspectos da cultura popular no Brasil. São Paulo: Editora Brasiliense, 1986.

CLEGG, S. **Frameworks of power**. London: Sage Publications, 2002.

CLEGG, S. Tecnologia, instrumentalidade e poder nas organizações. **Revista de Administração de Empresas**, vol. 32(5): p 68-95, 1992.

COCH, L.; FRENCH, JR. Overcoming resistance to change. **Human Relations**, vol.1: p. 512-532, 1948.

COOK, K. Exchange and power in networks of interorganizational relations. **The Sociological Quarterly**, vol. 18, p. 62-82, Winter, 1977.

COSTA, P.T.; MCCRAE, R.R. Normal personality assessment in clinical practice: the NEO Personality Inventory. **Psychological Assessment**, vol 4, n.1, p. 5-13, 1992.

CROCHIK, J.L. Teoria Crítica da Sociedade e Estudos sobre o Preconceito. **Revista de Psicologia Política**. 1: 67-99, 2001.

CROCHIK, J.L. Preconceito: relações com a ideologia e com a personalidade. **Estudos de Psicologia**, vol. 22 (3): 309-319, 2005.

CROZIER, M. **O Fenômeno Burocrático**: ensaio sobre as tendências burocráticas dos sistemas de organização modernos e suas relações na França, com o sistema social e cultural. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 1981.

CYERT, R. M.; MARCH, J. G. **A Behavioral Theory of the Firm**. Engelwood Cliffs: Prentice- Hall, 1963.

DAHL, R. A. The Concept of Power. **Behavioral Science**, 2: 201-5, 1957

DAHL, R. A. **Who Governs? Democracy and Power in an American City**. New Haven: Yale University Press, 1961.

DAHL, R. A. **Modern Political Analysis**. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1963.

DALTON, M. **Men who Manage**. New York: Wiley, 1959

DAMATTA, R. **A Casa & a Rua**: espaço, cidadania, mulher e morte no Brasil. Rio de Janeiro: Rocco, 1997.

DAMATTA, R. **Carnavais, malandros e heróis**: para uma sociologia do dilema brasileiro. Rio de Janeiro: Ed Guanabara, 1990.

DAMATTA, R. **O que faz o Brasil Brasil?** Rio de Janeiro: Ed Rocco, 1991.

DAVIDOFF, L.L. **Introdução à psicologia**. São Paulo: Makron Books, 2001.

DE PAULA, T. P. **Abrindo os baús - das gerais e das minas**: Valores conservadores de Curvelo e Diamantina.1993. 242 f. Dissertação (Mestrado em Sociologia)- Faculdade de Filosofia e Ciências Humanas da UFMG.

DERRIDA, J. **Gramatologia**. São Paulo: Editora Perspectiva, 2006.

DIMOCK, M. Expanding Jurisdiction: A case Study bureaucratic Conflict. In: Merton, R.K. et al (eds.). **Reader in Bureaucracy**. Glencoe: Free Press, 1952, p. 282-290.

DUBIN, R. Power and union-management relations. **Administrative Science Quarterly**, 2: 60-81, 1957.

ENRIQUEZ, E. Instituições, poder e “desconhecimento”. In: GARCIA, J.N.;CARRETEIRO, T.C. **Cenários Sociais e Abordagem Clínica**. São Paulo: Escuta, 2001.

ERALY, A. Poder e Organização: a produção francófona. In: **Análise das Organizações: Perspectivas Latinas**. Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2007.

ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1981.

FAORO, R. **Os donos do poder**. Rio de Janeiro: Editora Globo, 2001.

FARIA, J. H. **O Autoritarismo nas Organizações**. Curitiba: Criar Edições, 1985.

FARIA, J. H. Poder e relações de poder nas organizações. In: VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A.; **Organizações, Instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

FERNANDES, A. T. **Os fenômenos políticos**. Sociologia do poder. Porto: Edições Afrontamento,1988.

FLEURY, M. T. L.; FISHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações**. 1 ed. São Paulo: Atlas, 1992.

FOUCAULT, Michel. **A Verdade e as formas jurídicas**. 3 ed. Rio de Janeiro: Nau, 2003.

FOUCAULT, Michel. **Historia da sexualidade**. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1999.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 15. ed. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FOUCAULT, Michel. **Vigiar e Punir**. 33. ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2007.

FREDDO, A. Poder e Violência como Ação Estratégica. **Revista de Administração Pública**, 29 (3): 111-124.

FREITAG, B. **A teoria crítica ontem e hoje**. São Paulo: Brasiliense, 2004.

FRENCH, J.R.P.; RAVEN, B. As Bases do Poder Social. In: CARTWRIGHT, D.; ZANDER, A. **Dinâmica de Grupo**: pesquisa e teoria. 3.ed.São Paulo:EPU, 1975.

GALBRAITH, J. K. **Anatomia do Poder**. 2ª. ed. São Paulo: Pioneira, 1986.

GIDDENS, A. "Power" in the Recent Writings of Talcott Parsons. **Sociology**, 2(3):257-272, 1968.

GIDDENS, A. **Central Problems in Social Theory**. London: Macmillan, 1979.

GOFFMAN, E. **A Representação do Eu na Vida Cotidiana**. Petrópolis : Vozes, 2001.

HABERMAS, J. **Legitimation Crisis**. London: Heinemann Educational Books, 1976.

HABERMAS, J. **The Philosophical Discourse of Modernity: Twelve Lectures**. Cambridge, Mass.: MIT Press, 1987.

HARDY, C.; CLEGG, S. Some dare call it power. In: CLEGG, S.; HARDY, C.; NORD, W. (Ed.). **Handbook of Organization Studies**. London: Sage, 1996. p.622-641.

HAIR JR, J.F.; ANDERSON, R.E.; TATHAM, R.L.; BLACK, W.C. **Multivariate Data Analysis**. 5 ed. New Jersey: Prentice Hall, 1998.

HOFSTEDE, G. The cultural relativity of organizational practices and theories. **Journal of International Business Studies**, Fall, 1983, p.75-90.

HUNTER, F. **Community Power structure**. Chapel Hill: University of North Carolina Press, 1953.

INTERNATIONAL CO-OPERATIVE ALLIANCE- **Publications- Review of International Co-operation**, v.100,2007.Disponível em <http://www.ica.coop/publications/review/index.html> acesso em 23/06/08.

IRION, J.E. **Cooperativismo e economia social**. São Paulo: Editora STS, 1997.

JACKSON, N.; CARTER, P. Organizational chiaroscuro: throwing light on the concept of corporate governance. **Human Relations**, v.48, n.8, 1995.

KANTER, R. M. **Men and women of the corporation**. New York: Basic Books, 1977.

KORDA, M. **Poder**: como obtê-lo, como usá-lo. 5 ed. São Paulo: Abril, 1976.

LACLAU, E.; MOUFFE, C. **Hegemony and Socialist Strategy**. London: Verso, 1985.

- LONG, N. E. The Administrative Organization as a Political System. In: MAILICK, S.; VAN ESS, E. H. (Ed.). **Concepts and Issues in Administrative Behavior**. New Jersey: Prentice-Hall, 1962.
- LUKES, S. **Power: a radical view**. London: Macmillan, 1974.
- MARCH, J. G.; SIMON, H. A. **Organizations**. New York: Wiley, 1958.
- MARTIN, F.M. Authoritarian attitudes and violence in Madrid. **Revista Panamericana de Salud Pública**, vol 5 (4-5), 1999.
- MARTIN, R. **Sociologia do poder**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1978.
- MARX, K. **O Capital** – Crítica da Economia Política. São Paulo: Abril Cultural, 1983.
- MATOS, O. C. F. **A Escola de Frankfurt: Luzes e Sombras do Iluminismo**. São Paulo: Moderna, 1993.
- MECHANIC, D. Sources of power of lower participants in complex organizations. **Administrative Science Quarterly**, 7(3): 49-364, 1962.
- MICHELS, R. **Political Parties**. New York: Free Press, 1949.
- MILLS, C.W. **A Imaginação Sociológica**. Rio de Janeiro: J. Zahar, 1975.
- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall, 1983.
- MINTZBERG, H. **Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações**. São Paulo: Atlas, 1995.
- MLADENATZ, G. **História das doutrinas cooperativistas**. Brasília: Ed. Confebrás, 2003.
- MOTTA, F. C. P. O Poder Disciplinar nas Organizações Formais. **Revista de Administração de Empresas**, 21(4): 33-41, 1981.
- MOTTA, F. C. P. **Organização e Poder: empresa, estado e escola**. São Paulo: Atlas, 1990.
- MOTTA, F. C. P.; PEREIRA, L. C. B. **Introdução à organização burocrática**. São Paulo: Brasiliense, 1987.
- MOSCA, G. **The Rulling Class**. New York: Mac Graw Hill, 1939.
- NETO, F. Q. V. **Cooperativismo. Nova abordagem sócio-jurídica**. Curitiba: Juruá Editora, 2002.
- NEWTON, K. A Critique of the Pluralist Model. **Acta Sociologica**, 12: 107-123, 1969.
- NORUSIS, M.J. **SPSS: Statistics Procedures Companion**. Chicago: SPSS, 2006.

ORGANIZAÇÃO DAS COOPERATIVAS DO BRASIL. **Sistema OCB**- disponível em <http://www.brasilcooperativo.com.br/Default.aspx?tabid=53> acesso em 23/10/07.

PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D. **O poder das Organizações**. São Paulo: Editora Atlas, 2006.

PARETO, V. **The Mind and Society**. New York: Dover, 1935

PARSONS, T. **Sociological Theory and Modern Society**. New York: Free Press, 1967.

PARSONS, T. **The Social System**. Glencoe: Free Press, 1951.

PETTIGREW, Andrew. **The Politics of Organizational Decision Making**. London: Tavistock, 1973.

PFEFFER, J. **Power in organizations**. Cambridge, Massachusetts: Ballinger Publishing Company, 1981.

PFEFFER, J.; SALANCIK, G. Organizational decision making as a political process. **Administrative Science Quarterly**, 19: 135-151, 1974.

PRINGLE, R. Bureaucracy, rationality and sexuality: the case of secretaries. In: HERN, J. D.; SHEPPARD, D. L.; TANCRED-SHERRIFF, P.; BURRELL, G (Ed). **The sexuality of organizations**. London: Sage, 1989.

ROUANET, S.P. **Teoria Crítica e Psicanálise**. Rio de Janeiro: Tempo Brasileiro, 1989.

RUSSELL, B. The Forms of Power. In: LUKES, S. (Ed.) **Power**. Oxford: Blackwell, 1986.

SAUNDERS, P. **Urban politics**. Harmondsworth: Penguin, 1979.

SAUSSURE, F. **Curso de Lingüística Geral**. São Paulo: Pensamento-Cultrix, 1996.

SCHNEIDER, J. O. **Democracia, participação e autonomia cooperativa**. 2 ed. São Leopoldo, RS: Unisinos, 1999.

SLATER, P. **Origem e Significado da Escola de Frankfurt – Uma Perspectiva Marxista**. Rio de Janeiro: Zahar Editores, 1978.

SILVEIRA, R. A. **Michel Foucault: poder e análise das organizações**. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005

THOMPSON, J. B. **Ideologia e cultura moderna**. 6 ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 1995.

THOMPSON, J, D. Authority and power in identical organizations. **American Journal of Sociology**, 62:290-301, 1956.

TRIOLA, M. F. **Introdução à Estatística**. Rio de Janeiro: LTC Editora, 2005.

VIEIRA, M. M. F.; CARVALHO, C. A. **Organizações, Instituições e poder no Brasil**. Rio de Janeiro: FGV, 2003.

VYGOTSKY, L.S. **A formação social da mente**. 4 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1991.

VYGOTSKY, L.S. **Pensamento e Linguagem**. 2 ed. São Paulo: Martins Fontes, 1998.

VILLADSEN, K. Managing the Employee's Soul: Foucault applied to modern management technologies. **Cadernos EBAPE.BR**, 5: 1-10, 2007.

WEBER, M. **The Theory of Social and Economic Organization**. New York: Free Press, 1947.

WEBER, M. Os três aspectos de autoridade legítima. In: ETZIONI, A. **Organizações complexas**. São Paulo: Atlas, 1981.

WEBER, M. **Economia y Sociedad** : esbozo de sociología comprensiva. 2 ed Ciudad del México: Fondo de Cultura Economica, 1974.

WOLFF, J. Women in organizatios. In: CLEGG,S.; DUNKERLEY, D. (Ed). **Critical issues in organizations**. London: Routledge and Kegan Paul, 1977.

WRONG, D. **Power: its forms, bases and uses**. Oxford: Blackwell, 1979.

ANEXOS

QUESTIONÁRIO³**AUT[®]
INSTRUÇÕES**

Este exame consiste de perguntas numeradas

Leia e decida de que modo se aplica a você

- Se concorda, marque um “C”
- Se discorda, marque um “D”

Atribua uma nota de 01 a 10, indicando o grau de concordância ou discordância

Qualquer dúvida comunique com o aplicador

1. A obediência e o respeito pela autoridade são as principais virtudes que se deve ensinar às crianças
2. Todos nós devemos ter fé absoluta num poder sobrenatural, cujas decisões devemos acatar
3. Quem não sente um perdurável amor, gratidão e respeito por seus pais merece nosso desprezo
4. Quando uma pessoa tem problemas ou preocupações, o melhor é não pensar neles e ocupar-se de coisas mais agradáveis
5. Algum dia, talvez, se provará que a astrologia pode explicar muitas coisas
6. Pode-se dividir os homens em duas categorias bem definidas: os frágeis e os fortes
7. Nenhuma debilidade ou dificuldade pode nos deter quando temos suficiente poder de vontade
8. Tal como é a natureza humana, é inevitável que sempre existam guerras e conflitos
9. Hoje em dia que há tantas classes de pessoas diferentes mesclando-se livremente, temos que tomar especial cuidado a fim de nos protegemos contra muitos perigos

³ Este questionário encontra-se protegido por direitos autorais, estando proibida a sua reprodução ou utilização sem a prévia e expressa autorização dos proprietários, ficando o infrator sujeito às penalidades previstas na lei.

10. Qualquer que seja sua conduta exterior (ou aparente), os homens só se interessam pelas mulheres por uma única razão
11. é preferível contentar-se com pouco que querer muito, arriscando-se a perder o pouco que tem
12. Deveríamos evitar fazer em público coisas que as pessoas consideram censuráveis, ainda que saibamos que na realidade não são
13. Uma pessoa decente, normal e em seu juízo perfeito, não deveria pensar em se lamentar (lastimar) com um amigo ou parente próximo
14. Os homossexuais são pouco menos que delinqüentes e mereciam, portanto, receber castigo
15. O comerciante e o industrial são muito mais importantes para a sociedade que o artista e o escritor
16. Existem pessoas que já nasceram marcadas para uma vida acidentada
17. Diga-me com quem andas e te direi quem és
18. Nunca devemos deixar sem castigo um insulto a nossa honra
19. a familiaridade termina por gerar desprezo
20. Hoje em dia as pessoas se intrometem cada vez mais em assuntos que não lhes dizem respeito, e que deveriam ser estritamente pessoais e privados
21. As orgias sexuais dos antigos gregos e romanos são insignificantes se comparadas com o que sucede atualmente em nosso meio e nos círculos menos imagináveis
22. Indivíduos que se deixam levar pelas novidades, de um modo geral pagam um preço bem alto por isso
23. Indivíduos de maus costumes e maus hábitos e pouca educação, dificilmente poderão fazer amizade com pessoas decentes
24. Para que a aprendizagem e o trabalho sejam eficientes, é essencial e necessário que os professores e chefes indiquem, de forma exata e detalhada, o que e como se deve fazer coisas
25. A maioria dos problemas sociais poderia ser resolvida se conseguíssemos nos livrar das pessoas imorais, de maus costumes e dos débeis mentais
26. Alguns casos de doenças ou problemas mentais são conseqüências de excesso de estudos
27. Quem nasceu para tostão não chega a mil réis
28. É justo e natural que se imponha às mulheres certas restrições que não pesam sobre os homens

29. Quer gostemos ou não, devemos admirar as pessoas que vencem toda competição no caminho para atingir o sucesso
30. É próprio da natureza humana que as pessoas façam apenas coisas que resultem em seu benefício
31. O mundo está repleto de pessoas que vivem imaginado uma maneira de nos enganar
32. Por variada que seja a ocupação dos homens e por mais que a humanidade procure simular, a verdade é que o interesse pelo sexo governa o mundo
33. Nunca se deve mudar de caminho (ainda que ele seja ruim) sem que se tenha certeza de que o outro é realmente certo
34. Os infratores das leis e dos costumes são pessoas perniciosas e portanto merecem ser castigadas para o bem de todos
35. A ciência tem seu lugar, porém existem muitas coisas importantes que a mente humana jamais chegará a compreender
36. O inconveniente de se permitir que num país todos tenham direito a acesso a postos de direção nas empresas, escolas e no governo, é que existem pessoas estúpidas por natureza e que estão cheias de idéias descabidas
37. Existem coisas que são demasiado íntimas ou pessoais, e não é correto se falar delas mesmo com os amigos mais próximos
38. O reconhecimento de que o homem tem um livre arbítrio não impede de se admitir que na realidade ninguém pode fugir a seu destino
39. Nunca se deve dar oportunidade a quem já demonstrou, por algum ato ou de alguma maneira, certa falta de correção
40. O que mais necessita nossa juventude é uma firme determinação e vontade de vencer na vida, e não se deixar intimidar pelas dificuldades
41. Com raríssimas exceções, as pessoas tendem sempre a ser mais egoístas
42. Nossa vida está governada por complôs e acordos secretos entre os “figurões” muito mais do que as pessoas imaginam
43. Na atualidade as sociedades estão pouco a pouco se desmascarando e deixando transparecer os excessos sexuais que sempre existiram e que também sempre foram tolerados de uma maneira muito velada
44. Continuar fazendo as coisas com maior dificuldade por um processo conhecido é preferível que tentar fazê-las com maior facilidade por um processo desconhecido de resultado também desconhecido

FACETAS DO AUTORITARISMO

A - CONVENCIONALISMO

- 7 Nenhuma debilidade ou dificuldade pode nos deter quando temos ...
- 12 Deveríamos evitar fazer em público coisas que as pessoas consideram ...
- 23 Indivíduos de maus costumes e maus hábitos e pouca educação,...
- 29 Quer gostemos ou não, devemos admirar as pessoas que vencem ...

B - SUBMISSÃO AUTORITÁRIA

- 1 A obediência e o respeito pela autoridade são as principais ...
- 3 Quem não sente um perdurável amor, gratidão e respeito ...
- 13 Uma pessoa decente, normal e em seu juízo perfeito não dever ...
- 24 Para que a aprendizagem e o trabalho sejam eficientes é esse ...

C - AGRESSIVIDADE AUTORITÁRIA

- 14 Os homossexuais são pouco menos que delinqüentes e mereciam, ...
- 18 Nunca devemos deixar sem castigo um insulto à nossa honra.
- 25 A maioria dos problemas sociais poderia ser resolvida ...
- 28 É justo e natural que se imponha às mulheres certas restrições ...

D - ANTI-INTRACEPÇÃO

- 4 Quando uma pessoa tem problemas ou preocupações, o melhor ...
- 15 O comerciante e o industrial são muito mais importantes para ...
- 26 Alguns casos de doenças ou problemas mentais são consequência ...
- 37 Existem coisas que são demasiado íntimas ou pessoais, e não ...

E - SUPERSTIÇÃO

- 2 Todos nós devemos ter fé absoluta num poder sobrenatural ...
- 5 Algum dia, talvez, se provará que a astrologia pode explicar ...
- 16 Existem pessoas que já nasceram marcadas para uma vida acidentada ...
- 38 O reconhecimento de que o homem tem um livre arbítrio não ...

F - ESTEREOTIPIA

- 17 Diga-me com quem andas e te direi quem és.
- 27 Quem nasceu para tostão não chega a mil réis.
- 35 A ciência tem seu lugar, porém existem muitas coisas importantes ...
- 39 Nunca se deve dar oportunidade a quem já demonstrou, ...

G - PODER E FORTALEZA

- 6 Pode-se dividir os homens em duas categorias bem definidas: ...
- 34 Os infratores às leis e aos costumes são pessoas perniciosas ...
- 40 O que mais necessita nossa juventude é uma firme determinação ...
- 42 Nossa vida está governada por complôs e acordos secretos ...

H - DESTRUTIVIDADE E CINISMO

- 8 Tal como é a natureza humana, é inevitável que sempre exista ...
- 19 A familiaridade termina por gerar desprezo.
- 30 É próprio da natureza humana que as pessoas façam apenas coisas ...
- 41 Com raríssimas exceções as pessoas tendem sempre a ser más ...

I - PROJETIVIDADE

- 9 Hoje em dia, que há tantas classes de pessoas diferentes ...
- 20 Hoje em dia as pessoas se intrometem cada vez mais em assuntos ...
- 31 O mundo esta repleto de pessoas que vivem imaginando uma maneira ...
- 36 O inconveniente de se permitir que num país todos tenham ...

J - SEXO

- 10 Qualquer que seja sua conduta exterior (ou aparente), os homens ...
- 21 As orgias sexuais dos antigos gregos e romanos são insignificantes ...
- 32 Por variada que seja a ocupação dos homens e por mais que a ...
- 43 Na atualidade as sociedades estão se desmacarando e deixando ...

K - CONSERVADORISMO

- 11 É preferível contentar-se com pouco, que querer muito arriscando ...
- 22 Indivíduos que se deixam levar pelas novidades, de modo geral ...
- 33 Nunca se deve mudar de caminho (ainda que ele seja ruim) sem ...
- 44 Continuar fazendo as coisas com maior dificuldade por um processo ...