

RELAÇÕES DE PODER EM UMA EMPRESA DE SERVIÇOS NA CIDADE DE BELÉM: INFLUÊNCIAS NA FORMAÇÃO POLÍTICO-SOCIAL DOS TRABALHADORES

Amarildo Ferreira Júnior
Bacharel em Administração pela FACI
amarildofjunior@gmail.com.com

Josué Antônio Azevedo Monteiro
Mestre em Gestão Empresarial pela EBAPE/FGV
josuemonteiro@hotmail.com

RESUMO

A pesquisa apresenta análise das práticas administrativas adotadas por uma empresa do setor de serviços da cidade de Belém do Pará como forma de garantir a harmonia organizacional para alcance de resultados. Tal pesquisa teve o objetivo de descrever como as relações de poder influenciam na formação político-social dos trabalhadores da empresa em que foi realizado o estudo de caso abordado, descrevendo as influências das relações de poder no clima organizacional da empresa pesquisada. Para alcançar este objetivo foi aplicada pesquisa descritiva, bibliográfica e o método do estudo de caso, que foram abordados por meio de análise dialética e com o uso de procedimentos observacionais e estatísticos. Dessa forma, o estudo concluiu que as relações de poder influenciam diretamente a formação político-social dos trabalhadores e os resultados obtidos pela organização, pois definem e condicionam padrões de comportamento. Com isso, verificou-se que há necessidade de que as empresas identifiquem os elementos que compõem suas relações de poder, e atue sobre tais elementos para permitir o alcance de harmonia e cooperação em seu contexto, o que aumenta as probabilidades de atingir seus objetivos. Por fim, também se concluiu que as empresas contemporâneas adotam técnicas mais sutis de exercício de poder sobre seus colaboradores.

PALAVRAS-CHAVE

relações de poder; formação político-social; comportamento organizacional.

1. INTRODUÇÃO

Toda organização representa subsistema da sociedade que apresenta relações sociais e políticas entre seus membros. Dentre essas relações, o poder está presente nos processos de produção econômica e política que ocorrem no ambiente organizacional, com suas classes sociais bem definidas.

Percebe-se que as concepções de poder encontradas nas organizações contemporâneas podem variar desde a negociação como elemento de mediação entre o capital e o trabalho, até o uso da força como meio de manutenção do poder. Outro ponto identificado é a

disseminação do exercício do poder na organização tanto por meio da escolha dos representantes dos proprietários, quanto por outras formas de delegação do poder que ocorrem, não raramente, de forma espontânea e informal estabelecida entre líderes e seguidores.

Além disso, o exercício do poder influencia a forma pela qual aqueles que o exercem e aqueles sobre o qual é exercido percebem o mundo, modificando e ajudando a construir sua formação político-social.

Logo, como o poder se manifesta nas organizações por meio da disputa por sua detenção e pelo domínio de espaços físicos e sociais, ampliando tais disputas à medida que é mais difuso, é necessário o entendimento de como as relações de poder dentro da empresa influenciam na formação político-social de seus trabalhadores e, conseqüentemente, nos resultados obtidos pela organização.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1. CONCEITO DE PODER

Pagès et al. (2008, p. 11) definem que o poder pode ser analisado segmentadamente de quatro formas: pela perspectiva marxista, visto como fenômeno de alienação econômica, com a funcionalidade de manter as relações de produção e reproduzir a dominação de classe (FOUCAULT, 2008, p. 175; PAGÈS et al., 2008, p. 12); no nível psicanalítico, concebido como fenômeno psicológico de alienação, dependência e formação de sistemas de defesa; a análise como fenômeno político o define como imposição e controle sobre as decisões e sobre a organização do trabalho; e, por fim, no nível ideológico poder é fenômeno de apropriação de significados e valores. Embora exista essa segmentação tradicional na análise do poder, Pagès et al. (2008, p. 12) afirmam que essas linhas de pesquisa não são incompatíveis, diferindo apenas em seus pontos de partida, nas dimensões do fenômeno que analisam e nas linguagens teóricas que utilizam.

Segundo Foucault (2008, p. 160)

[...] se quisermos apreender os mecanismos de poder em sua complexidade e detalhe, não poderemos nos ater unicamente à análise dos aparelhos de Estado. Haveria um esquematismo a evitar [...] que consiste em localizar o poder no aparelho de Estado e em fazer do aparelho de Estado o instrumento privilegiado, capital, maior, quase único, do poder de uma classe sobre outra classe. De fato, o poder em seu exercício vai muito mais longe, passa por

canais muito mais sutis, é muito mais ambíguo, porque cada um de nós é, no fundo, titular de um certo poder e, por isso, veicula o poder. O poder não tem por função única reproduzir as relações de produção. As redes da dominação e os circuitos da exploração se recobrem, se apóiam e interferem uns nos outros, mas não coincidem.

O autor pretende, com essa afirmação, demonstrar que o poder não pode ser conceituado como é pela teoria jurídica, que o define como direito conquistado e alienável, ou pela concepção marxista de sua funcionalidade econômica (FOUCAULT, 2008, p. 174). Assim, o poder não é alienável e não tem como principal função a manutenção e reprodução das relações econômicas, existindo enquanto ação e reação de força e se perpetuando em relações de disputa, pois não possui titular, embora exista ciência de quem não o detém.

Logo, também não é correto conceituar poder apenas como repressão, concepção frequentemente aceita e que associa o exercício do poder às leis que se baseiam na força da proibição, pois, se assim fosse, não seria aceito e difundido capilarmente no corpo social. (FOUCAULT, 2008, p. 8 e 141).

Logo, de acordo com essas afirmações, poder é a prática social que permite direcionar as pessoas a fazerem aquilo que se quer e que pode ser derivado tanto das relações hierárquicas, da tradição, do carisma ou do conhecimento técnico que se tem sobre determinado assunto.

2.2. FONTES E DISPUTA DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Robbins (2005, p. 303-4) afirma que as fontes formais de poder são baseadas na posição ocupada pelo indivíduo na organização. Por outro lado, as fontes de poder pessoais não estão definidas no desenho da estrutura organizacional e são determinadas por aspectos informais e paralelos ao aparelho burocrático da empresa, sendo relacionadas ao talento, respeito, admiração ou carisma que seus detentores possuem.

As organizações possuem papel econômico e político, apresentando autonomia perante o Estado, com a disputa por parcelas de poder entre seus membros ocorrendo de forma cotidiana, e com os administradores desempenhando funções de harmonização dos interesses presentes na empresa (TRAGTENBERG, 2005, p. 9). A organização moderna substitui a liberdade pela unidade de comando e os conflitos de interesse transformam-se em negociações intraorganizacionais que devem ser realizadas para garantir a harmonia empresarial.

Tais relações de poder ocorrem como fenômenos complexos, pois quando o poder produz seus efeitos sobre determinado corpo, emergem, como consequência, reivindicações contrárias, originando disputas entre o poder e o corpo sobre o qual o poder se exerce. Essa constatação, que apoia a perspectiva de poder como fenômeno organizacional político, permite perceber que as organizações constituem arenas complexas em que há busca dos interesses individuais com uso da estrutura e das regras burocráticas. Há também disputa de poder pelo controle dos recursos materiais, tecnológicos ou relacionados a determinadas competências e as consequentes divergências entre os objetivos individuais e organizacionais, o que exige regras de controle de conduta de indivíduos e dos resultados de seu trabalho (MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 352-5).

2.3. INSTRUMENTOS DE HARMONIZAÇÃO DAS RELAÇÕES ENTRE CAPITAL E TRABALHO

Segundo Tragtenberg (2005, p. 26), dentre as formas de harmonização dos embates entre o capital e o trabalho, surgem no século XIX na Europa, principalmente na Alemanha, Bélgica e França, as práticas participacionistas, relativas à participação nos lucros, ou ao melhor compartilhamento das informações, que contribui para melhoria do desempenho organizacional. Também surge a cogestão, que representa o equilíbrio de poderes que garantirá o bom funcionamento e a definição do lugar do trabalhador na empresa, e é resultado da percepção de que a relação de trabalho é uma relação coletiva com laços entre as pessoas e a empresa e “[...] fundada no reconhecimento recíproco dos princípios de dever, lealdade e assistência” (TRAGTENBERG, 2005, p. 58).

Outro instrumento de que o poder se utiliza para possibilitar o controle é a regulamentação, definindo os comportamentos que são considerados normais e tornando a organização mais homogênea, o que permite tanto a classificação quanto a hierarquização organizacional. França (2009, p. 204-5), argumenta que as grandes transformações ocorridas no cenário econômico, com a maior centralização do capital, impulsionaram a busca pelo alargamento dos instrumentos de controle, culminando com o pluralismo de normas e sistemas para homogeneização das relações de trabalho.

O objetivo do processo de formação nas empresas, que tem suas bases no modelo de separação entre trabalho manual e intelectual proposto por Taylor, é preparar o trabalhador

para assumir outras posições na estrutura empresarial. Com isso, ao ascender na estrutura empresarial, inicia-se o conflito entre a militância política e a posição ocupada pelo trabalhador no quadro empresarial. O sistema de formação profissional é hierarquizado, reproduzindo o esquema escolar tradicional no qual o estudante desempenha papel passivo na produção do conhecimento (TRAGTENBERG, 2005, p. 44). Além disso, por não contar com a participação de representantes dos trabalhadores, a política de formação contínua permite reprodução do poder político preocupado com a garantia da manutenção do *status quo* pela elite empresarial.

Foucault (2008, p. 80) afirma que o controle sobre os indivíduos, que também ocorre pela consciência e pela ideologia, iniciou-se no capitalismo em desenvolvimento no final do século XVIII e limiar do século XIX, exercendo-se sobre o corpo como força de produção e como realidade biopolítica. Durante essa época, a disciplina, principal tecnologia de exercício do poder, foi elaborada de forma mais parecida com a qual se conhece atualmente, embora existisse nos mosteiros e na Legião Romana da Antiguidade e Idade Média. Entretanto, nessa época os princípios fundamentais da disciplina estavam em estado de elaboração, e tiveram que ser aperfeiçoados para a gestão das pessoas, permitindo o controle das multiplicidades pessoais para maximizar o efeito da força de trabalho na atividade exercida (FOUCAULT, 2008, p. 105).

Dois instituições tornaram-se muito importantes para o delineamento da disciplina como forma de controle e poder: o exército e a escola. Por meio do exército, pôde-se definir a distribuição espacial dos indivíduos como forma de controle a partir do momento que foi adotado o uso do fuzil, obrigando a substituição da organização baseada na densidade da massa de soldados amontoados pela melhor distribuição das pessoas, objetivando a eficácia máxima do uso desse novo armamento (FOUCAULT, 2008, p. 105), e a escola, por outro lado, exerceu influência ao descobrir que o ensino coletivo necessitava de distribuição espacial dos alunos.

Logo, disciplina pode ser definida como o conjunto de técnicas que exercem poder sobre o indivíduo de forma particular, utilizando a vigilância permanente e classificatória, a distribuição, o julgamento, a medição, a localização e utilização dos indivíduos para submetê-los ao exercício do poder.

2.4. FORMAS DE RESISTÊNCIA AO PODER

De acordo com Motta & Vasconcelos (2006, p. 353 e 364-5), o poder manifesta-se nas organizações gerando formas de resistência originárias da interação entre as capacidades de ação estratégica individual e de ação estratégica coletiva. Os autores afirmam que existem quatro formas básicas de luta nas organizações: a apatia, a ação errática, a ação estratégica e a posição conservadora.

A apatia é caracterizada pela passividade do grupo de trabalhadores, que não se manifestam por revoltas e não possuem líder ou o líder tem fraca influência. Na ação errática, Motta & Vasconcelos (2006, p. 364-5) afirmam que há presença do líder, que é autoritário e de quem o grupo possui forte dependência, ocorrendo muitas revoltas, embora irregulares, e com capacidade de mobilização que, entretanto, é desproporcional à clara definição do objetivo a ser perseguido. O grupo errático se origina em estruturas organizacionais em que os indivíduos exercem tarefas idênticas e, portanto, apresentam mais possibilidades de desenvolverem discussões.

Na ação estratégica, os grupos são mais homogêneos, possuem maior autonomia e controle sobre seu trabalho e há elevado compromisso sindical, com pressão contínua e planejada do grupo para o alcance de seus objetivos, gerando maior capacidade de negociação e sem forte dependência do líder. A posição conservadora é composta de grupos com altos salários e prestígio na organização e se desenvolve por meio de grupos fechados e coesos para garantir a defesa de interesses particulares que não estão relacionados à ação sindical.

2.5. INFLUÊNCIAS DO PODER NA FORMAÇÃO POLÍTICO-SOCIAL DO TRABALHADOR

A autoridade, o poder e as relações superior-subordinado constituem aspectos políticos presentes no ambiente organizacional, tornando a empresa um sistema de governo que aplica princípios políticos previamente definidos. Embora estejam conscientes da existência de arranjos políticos no ambiente organizacional, originários da busca por interesses individuais, as pessoas evitam a discussão da organização como sistema político em que ocorrem embates entre interesses individuais e grupais ao adotarem a ideia simplista de que a empresa é somente conjunto de indivíduos organizados racionalmente para alcance de objetivos comuns (MORGAN, 1996, p. 146).

O autor define que a política é a capacidade da sociedade permitir aos indivíduos ou classes de indivíduos, a adoção de mecanismos de consulta e negociação para solução de divergências de interesses, criando “ordem na diversidade”, e, portanto, não deve ser vista como disfunção quando ocorre no âmbito organizacional.

Porém, com a evolução das relações sociais, sobretudo com a determinação da igualdade pelas cartas constitucionais inspiradas nos preceitos da Revolução Francesa, ocorrida no fim do século XVIII, a distância social transfigura-se em especialização, funções e competências exercidas pelos trabalhadores, migrando, portanto, para a valorização da representatividade social das funções desempenhadas, o que antes era valorização da representatividade do grau hierárquico ocupado. Assim, cria-se com a expansão corporativa, condições para a descentralização da autoridade, a delegação, o trabalho em equipe e as decisões colegiadas (TRAGTENBERG, 2005, p. 48).

De acordo com Morgan (1996, p. 155 e 158), ao reconhecer a existência de outros atores sociais que dividem o espaço organizacional e possuem interesses diferentes, o indivíduo tende a formar coalizões com outros membros da organização que possuam interesses e valores semelhantes aos seus, surgindo, portanto, uma organização que engloba grupos com múltiplos objetivos.

3. PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Este artigo resulta de pesquisa descritiva, em conjunto com o método de pesquisa de estudo de caso, necessário à obtenção de respostas explanatórias necessárias ao entendimento do fenômeno social pesquisado sem controle dos eventos comportamentais (YIN, 2010, p. 24 e 29-30).

Após a coleta dos dados, obtidos por meio do uso dos métodos de procedimento observacional e estatístico (GIL, 1995, p. 34-6), com aplicação de questionário estruturado dirigido a funcionários, e entrevista orientada por roteiro específico direcionada ao gestor financeiro, ao gerente geral e à coordenadora de Recursos Humanos e Qualidade da organização, o pesquisador utilizou o método de abordagem dialético no tratamento dos fatos sociais identificados

Assim, os dados coletados foram analisados e tratados mediante agrupamento em categorias previamente definidas, e, seguindo as definições de Gil (1995, p. 175-7), pela

análise estatística das frequências e das medidas de dispersão obtidos, utilizando-se de tabelas para melhor visualização da caracterização dos fenômenos típicos ao grupo pesquisado.

4. APRESENTAÇÃO E DISCUSSÃO DOS RESULTADOS

4.1. A ACADEMIA PELÉ CLUB

A Academia Pelé Club Belém faz parte de uma franquia fundada no ano de 2005 pelo Grupo Figer e que atualmente possui quatro unidades implantadas em Belém (PA), Belo Horizonte (MG), São Paulo (SP) e Uberlândia (MG) e duas unidades em construção em São Luis (MA) e Teresina (PI).

Segundo dados da revista Pequenas Empresas & Grandes Negócios (2011), a área mínima exigida para implantação de uma unidade da Pelé Club é de 1.000 m² e a população da região escolhida deve ser de, no mínimo, 200.000 habitantes. A unidade de Belém, pertencente ao grupo MB Capital, possui mais de 7.000 m², capacidade para atender 3.500 alunos, e conta com área para musculação, ginástica, *bike*, *squash*, piscinas, fisioterapia e pilates, cabeleireiro, loja de materiais esportivos e lanchonete. Tendo como público-alvo a classe A, a unidade possui 110 funcionários e cerca de 2.200 clientes, sendo a maior unidade da franquia.

A proposta de negócio da academia é dar atendimento personalizado, acompanhamento frequente, pró-atividade e alta tecnologia, ajudando o aluno a conciliar a atividade física bem orientada, com saúde, nutrição equilibrada e bem-estar.

Inicialmente, a unidade era gerida pela Solare, empresa que atua no ramo hoteleiro. Entretanto, devido à falta de resultados esperados, os controladores decidiram assumir sua gestão, o que ocorreu por meio da contratação, em julho de 2011, de um Gerente Geral com experiência no ramo de *fitness*.

Embora algumas pessoas tenham sido demitidas devido ao conflito gerado com a alteração, foram mantidos os colaboradores considerados como a base do negócio e que conheciam a unidade e a cultura da franqueadora.

4.2. CULTURA E VALORES DA EMPRESA

De acordo com as respostas obtidas nas entrevistas, ratificadas pela análise dos questionários, nos quais foram constatados que 50% dos funcionários desconhecem a missão, visão e valores da empresa e que 60% afirmam que os valores são aplicados apenas momentaneamente, considera-se que, devido ao pouco tempo de mercado e, principalmente, ao processo de mudança de gestão que a Academia Pelé Club Belém sofreu nesse curto período, a empresa não possui perfeitamente identificados os principais valores e crenças que a caracterizam, o que se manifesta pela ausência de missão e visão claramente definidas.

Entretanto, 60% dos funcionários apresentaram consciência de que a cultura organizacional exerce influência sobre os resultados de suas atividades, e os gestores entrevistados demonstraram possuir conhecimento da importância de identificar e formalizar essa construção política como forma de exercer controle comportamental e, também, de agir sobre tais conceitos para direcioná-los aos objetivos e necessidades organizacionais.

Também se notou que a empresa está ciente de que a missão, visão e valores a serem definidos devem estar alinhados à proposta da franqueadora, mas sem ignorar as peculiaridades da localidade em que está instalada, tanto para que possa gerar maior influência sobre seus funcionários, que compartilham essa identidade local, quanto por permitir maior identificação do mercado à imagem transmitida pela empresa.

4.3. PRÁTICAS EMPRESARIAIS

A maioria das políticas e práticas da empresa ainda se encontra em fase de desenvolvimento, tais como o plano de cargos e salários, já adotado na área técnica da empresa. A instituição de tal plano poderá gerar monitoramento das competências, habilidades e atitudes dos colaboradores e, ao criar expectativa nos funcionários de receberem maiores ganhos financeiros e não-financeiros, permitirá que os comportamentos sigam os padrões delineados pela empresa.

Portanto, ao planejar os treinamentos que deverão ser aplicados e incentivar a utilização da Universidade Pelé Club como forma de qualificação, ponto que é pouco explorado pela unidade pesquisada, a empresa poderá assegurar que seus colaboradores irão agir de acordo com os objetivos organizacionais.

Além disso, a empresa disponibiliza diversos benefícios e iniciou controle do nível de satisfação de seus funcionários, passando a ter maiores possibilidades de assegurar o nível de qualidade do serviço prestado e de fazer com que seu colaborador fique mais envolvido com seus objetivos, ao perceber que a empresa valoriza e se interessa pela sua opinião.

Tal prática cria duas manifestações do poder sobre o funcionário: a primeira é a confiança no que a organização representa para o colaborador, gerando a percepção de que a organização só adotou determinada postura, quando negativa, porque realmente não havia outra opção; e a segunda, é a percepção de maior custo de mudança, ou seja, de que o funcionário poderia ter grandes perdas em não seguir os padrões de comportamento estabelecidos ou em abandonar certos benefícios ao mudar de emprego, por exemplo.

Baseadas no conceito de mediação apresentado por Pagès et al (2008, p. 27), em que a empresa utiliza os benefícios que dispõe para seus funcionários como forma de ocultar a contradição entre os objetivos da empresa, os objetivos do modo de produção capitalista e os objetivos dos trabalhadores, essas duas consequências apresentadas agem sobre o trabalhador de forma a limitar sua ação político-social na empresa, por lhe deixar ligado à empresa pelo amor e confiança que lhe tem, mas também pelo medo das incógnitas que o mercado lhe apresenta, ocorrendo regressão maternal, pois o trabalhador percebe a organização como representação da mãe (PAGÈS et al, 2008, p. 156), que cuida do filho em tudo que lhe é possível, transmitindo simbolicamente a ideia de oferta de amor, mas pode desprezá-lo, por meio da retirada do amor, se não se adequar aos padrões de conduta desejados.

Mas, ao verificar a percepção dos colaboradores em relação ao uso de sanções e recompensas no incentivo de atitudes e comportamentos, constatou-se que 60% dos funcionários consideram que às vezes a empresa aplica sanções e nunca utiliza recompensas (Gráfico 1), o que contradiz o que foi verificado nas entrevistas, que afirmavam predominância do uso do reforço positivo. Demonstra-se, assim, que os trabalhadores percebem mais a atuação da empresa sobre seus comportamentos quando há aplicação de sanções. Isso ocorre porque, de acordo com a gestão da empresa, há predominância de recompensas não-financeiras, que são mais difíceis de ser percebidas e mensuradas pelos trabalhadores, e devido ao fato da empresa não possuir ações de endomarketing bem desenvolvidas.

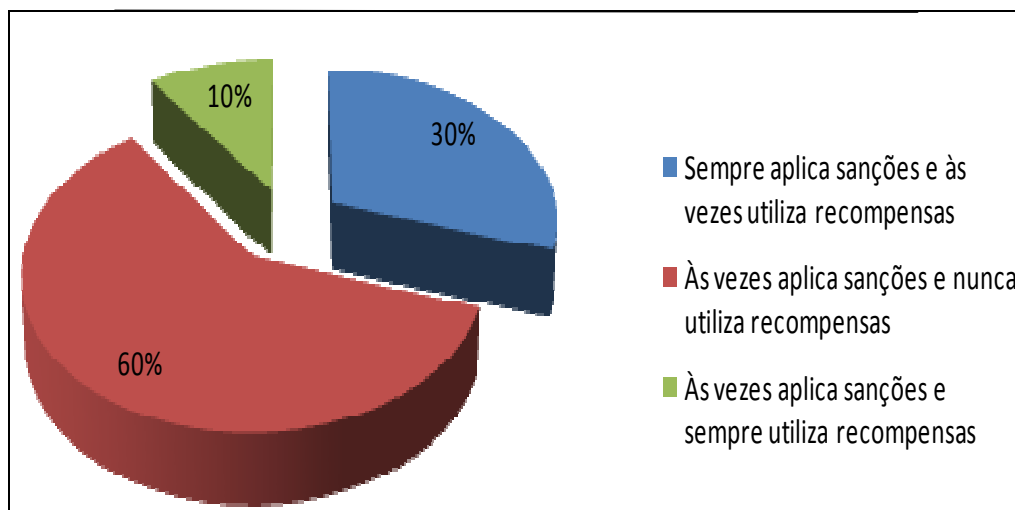


Gráfico 1 Sanções x Recompensas

FONTE: Gráfico elaborado pelos pesquisadores

Nota-se que, enquanto os benefícios e o monitoramento dos níveis de satisfação remetem à figura materna, que está associada ao ego, a adoção de normas e regulamentos associa a empresa à figura paterna, ligada ao superego, e que, portanto, gera no trabalhador a expectativa de receber recompensas em casos de comportamento adequados às exigências da organização, ou de ser punido por possíveis desvios (PAGÈS et al, 2008, p. 156).

Além disso, a Pelé Club Belém analisa previamente o perfil das pessoas que contratará, com objetivo de garantir que o profissional seja bem posicionado em sua estrutura de cargos, assegurando o nível esperado de produtividade, e de que apresenta o perfil apropriado ao modelo de gestão que adota.

Entretanto, quando indagados sobre a disseminação das normas e regras da empresa, percebeu-se que os três gestores entrevistados apresentaram contradições em seus depoimentos, ocorrendo três pontos diferentes nas respostas: de que a empresa possui códigos de conduta definidos; de que a empresa ainda está desenvolvendo esses manuais; e que não existem padrões e normas instituídos. Ao comparar o teor das respostas dos gestores aos resultados obtidos nos questionários, verificou-se que 40% dos funcionários afirmam não conhecer bem as normas e regras da empresa, as quais não favorecem a execução de suas atividades, embora 90% considerem que possuem nível de liberdade entre bom e excelente para execução de suas atividades. Tal fato pode ser justificado como consequência do processo de mudança de gestão pelo qual a empresa passou recentemente, o que gera desconformidades no alinhamento entre áreas quanto ao conhecimento de aspectos adotados e

desenvolvidos pela empresa, justamente por ainda estarem em processo de desenvolvimento, consolidação e institucionalização.

Desse modo, por incentivar a qualificação de seus funcionários, permitir liberdade na execução das tarefas, e, principalmente, o acesso às informações da empresa, a Pelé Club Belém possui alto nível de satisfação com as políticas que pratica, embora o uso de sanções seja mais percebido do que as recompensas e o rigor no cumprimento dos procedimentos seja alto (50% dos colaboradores consideram que a empresa sempre exige o cumprimento rígido dos procedimentos na execução das atividades), como demonstra o Gráfico 2 a seguir.

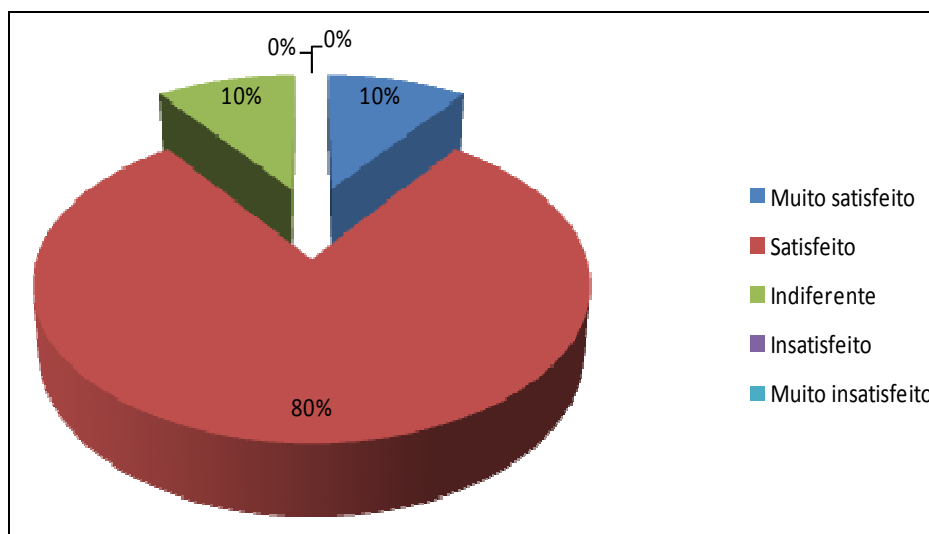


Gráfico 2 Satisfação com as Políticas de Pessoal

FONTE: Gráfico elaborado pelos pesquisadores

4.4. MODELO DE GESTÃO

O modelo de gestão adotado pela Pelé Club Belém prioriza a sociabilidade, demonstrando o papel de cada setor e indivíduo no alcance das metas, o que o aproxima mais do modelo consultivo-participativo, que, de acordo com França (2009, p. 17), é composto pela interação entre liderança, disciplina e autonomia, o que faz com que as pessoas sejam percebidas como responsáveis pelos seus comportamentos e desempenhos. Esse modelo é adotado devido à empresa atuar no setor de serviços, caracterizado pela maior exigência de personalização, o que torna necessária a melhor utilização das características individuais de forma conjunta, pois a divisão do trabalho não é tão clara como na manufatura, e por necessitar que sua cadeia de valor esteja bem envolvida em operações destinadas a atender público que precisa ter clara a percepção de valor presente no serviço adquirido.

Entretanto, a empresa não apresenta modelo de gestão participativa definido. O que se identifica é que as metas estratégicas são definidas pela direção da empresa em conjunto com a direção do grupo ao qual pertence, sendo, posteriormente, aprovadas pela franqueadora. Nota-se que duas forças distintas agem sobre a Pelé Club Belém: a MB Capital, *holding* a qual a unidade Belém pertence, e a franqueadora, cada qual com seu nível de influência que exerce sobre a academia. Somente após a definição das metas estratégicas é que surge, dentro da unidade, a participação no processo de tomada de decisões, que ocorre quando tais metas são desmembradas em departamentais e individuais.

Com relação ao papel da liderança na resolução de litígios no contexto da Pelé Club Belém, constatou-se que há predominância da utilização do método da barganha (FOLLET apud MOTTA; VASCONCELOS, 2006, p. 47), pois, de acordo com o apresentado nas entrevistas e confirmado na análise dos questionários, apresentada no Gráfico 3, as soluções geralmente surgem por meio do incentivo do diálogo como intermediação das partes envolvidas no conflito, atuando na promoção de comportamentos empáticos e que não priorizem a unilateralidade.

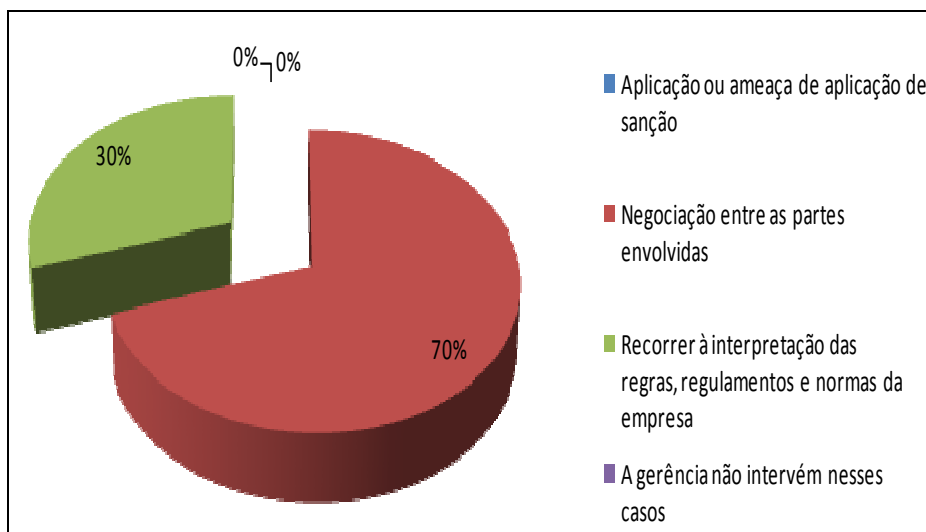


Gráfico 3 Ações em Situações de Conflito
FONTE: Gráfico elaborado pelo pesquisador

Entretanto, também foi constatado que a ação na resolução dos conflitos segue a mesma lógica da hierarquia estabelecida na empresa. Isso ocorre como forma de assegurar e justificar o papel dos líderes formais, demonstrando a aplicação na atualidade do conceito de linha de autoridade apresentado por Fayol, apud Maximiano (2000, p. 58) e neutralizando qualquer início de manifestações de contestação de autoridade, e para evitar que os níveis mais elevados sejam sobrecarregados com situações desse tipo.

Outra característica identificada no modelo de gestão e liderança predominante na Pelé Club Belém foi o uso do poder de recompensa (ROBBINS, 2005, p. 303) como condicionante do comportamento de seus colaboradores. De acordo com essa constatação, a academia realiza maior valorização dos funcionários que apresentam melhor desempenho, embora não transubstancie esse reconhecimento em recompensas financeiras, mas em ações que priorizem o bem-estar e o *status* de quem as recebe.

Com essa forma mais sutil e quase imperceptível de manifestar poder sobre seus colaboradores, a empresa incentiva comportamentos alinhados aos seus objetivos. Em contrapartida, não aplica sanções, exceto em casos mais graves, em que atribui advertência ou suspensão ao infrator ou, nos casos mais complexos, o demite. Assim, atuando sobre seus colaboradores com uso do reforço positivo, a organização institucionaliza comportamentos que considera como benéficos e, ao deixar ausente o reforço e a punição nos demais casos, age sobre o conceito de socialização que instituiu em seus domínios, pois, ao deixar de aparecer no quadro dos profissionais destacados, o trabalhador perde laços que o une aos seus iguais e é obrigado, portanto, a alinhar sua conduta a do grupo ao qual pertence ou desvencilhar-se do quadro social em que está inserido, mas que o excluiu.

A estrutura adotada também poderá favorecer a comunicação entre as áreas, pois existem poucos níveis hierárquicos e a distância entre cada nível não é grande, sendo feita a ligação à Gerência Geral por meio da Gerência Técnica. Além disso, a empresa adota o que define por Reunião Semanal Administrativa (RESA), símbolo litúrgico presente na academia e que é parte do conjunto de elementos que permitem adesão dos colaboradores ao sistema de valores e à filosofia da empresa (PAGÈS et al, 2008, p. 75; TRAGTENBERG, 2005, p. 26), representando a importância dada à comunicação entre as áreas para verificação do desempenho e proposição de soluções para o atendimento de necessidades organizacionais.

5. CONCLUSÃO

Com base no que foi apresentado neste estudo, entendeu-se que a análise de como o poder se manifesta nas organizações contemporâneas e influencia no desenvolvimento do indivíduo, da organização (com sua busca por geração de riqueza que garanta sua continuidade), e da sociedade, embora seja de delicada abordagem, é extremamente necessária, pois o poder transpassa e penetra o corpo social em plenitude, agindo como

disciplinador; produtor de saber; mantenedor e reproduzidor das relações econômicas e sociais; e, também, como transformador do meio social e econômico, pois age sobre os corpos, mas também recebe ação contrária do mesmo corpo sobre o qual atua.

Com a pesquisa realizada na Pelé Club Belém, verificou-se que há necessidade das empresas identificarem o imaginário cultural que as caracterizam, pois a cultura organizacional constitui mecanismo pelo qual o poder se manifesta gerando ambientes mais cooperativos ao definir valores e crenças compartilhados por um conjunto de indivíduos, que desenvolvem, portanto, senso de identidade e socialização.

E, aliado à cultura organizacional, a empresa adota conjunto de práticas, normas e regras que formalizam padrões de comportamento, associado ao processo de formação profissional, que tem objetivo de desenvolver em seus colaboradores habilidades e atitudes que melhor se adaptem aos seus interesses.

Outro mecanismo utilizado pelas organizações e pelo qual o poder se exerce é a disponibilização de benefícios, que dificulta ao funcionário manter posturas contrárias às práticas organizacionais pelo temor de perder a subsistência e o amor que a empresa, figurada como mãe em seu imaginário, lhe proporciona.

A conclusão que decorre dessas constatações é de que a empresa contemporânea possui mecanismos cada vez mais sutis de exercício de poder e que, por simbolizar psicologicamente tanto a figura do pai (superego – normas e regulamentos), como a da mãe (ego – benefícios e monitoramento da satisfação), apresenta-se como sistema híbrido de dominação do trabalhador.

Fica patente que a Pelé Club Belém exerce influência sobre a *holding*, pois seu desempenho influencia diretamente os resultados do grupo, mas a intensidade desse poder é menor e somente é exercida sob proposições embasadas. Por outro lado, a unidade também tem que cumprir padrões de procedimentos e de nível de serviço. A contrapartida nessa relação franqueadora-franqueada, é que, por ser a única unidade da franquia estabelecida no norte do Brasil e por conhecer melhor as características e a dinâmica do mercado local, a Pelé Club Belém consegue, por meio do conhecimento local, influenciar a seu favor a avaliação das decisões e também obtém maior autonomia do que as outras unidades da franquia.

E, por entender que os funcionários possuem poder sobre a empresa ao definirem o ritmo de trabalho e o nível de qualidade do serviço prestado, dentre outras influências, é que se conclui que a empresa moderna cria novos mecanismos de poder para atuar sobre o

trabalhador de forma mais sutil, dando-lhe prerrogativas que o tornam apático politicamente e com dificuldade de estabelecer sua identidade de classe social, submetendo-o a controle panóptico, ao monitorá-lo por meio de gestores, pelos outros componentes da organização e por seu superego, que atua sobre sua conduta de forma a evitar comportamentos não tolerados ao ambiente social ao qual pertence.

REFERÊNCIAS

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do Poder**. 26. ed. Organização, Introdução e Revisão Técnica de Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 2008.

FRANÇA, Ana Cristina Limongi. **Práticas de Recursos Humanos - PRH**: conceitos, ferramentas e procedimentos. 1. ed. 3. reimpr. São Paulo: Atlas, 2009.

GIL, Antonio Carlos. **Como Elaborar Projetos de Pesquisa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2002.

MAXIMIANO, Antonio Cesar Amaru. **Teoria Geral da Administração**: da Escola Científica à Competitividade na Economia Globalizada. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2000.

MORGAN, Gareth. **Imagens da Organização**. 1. ed. 8. tiragem. Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.

MOTTA, Fernando C. Prestes; VASCONCELOS, Isabella Gouveia de. **Teoria Geral da Administração**. 3. ed. rev. São Paulo: Pioneira Thomson Learning, 2006.

PAGÈS, Max et al. **O Poder das Organizações** - A Dominação das Multinacionais sobre os Indivíduos. 1. ed. 11. reimpr. Tradução Maria Cecília Pereira Tavares, Sonia Simas Favatti; revisão técnica Pedro Anibal Grago. São Paulo: Atlas, 2008.

PEQUENAS EMPRESAS & GRANDES NEGÓCIOS. **Pelé Club quer abrir cinco franquias em 2011**. Disponível em <<http://revistapegn.globo.com/Revista/Common/0,,EMI230387-17183,00-PELE+CLUB+QUER+ABRIR+CINCO+FRANQUIAS+EM.html>>. Acesso: 17 Nov. 2011

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. 11. ed. Tradução técnica Reynaldo Marcondes. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2005.

TRAGTENBERG, Maurício. **Administração, poder e Ideologia**. 3. ed. rev. São Paulo: Editora UNESP, 2005.

YIN, Robert K. **Estudo de caso**: planejamento e métodos. 4. ed. Tradução Ana Thorell; revisão técnica Cláudio Damacena. Porto Alegre: Bookman, 2010.