

Carreira Teresa e Tomé Alice. (1998). *Éducation au Portugal et en France. Situation et Perspectives* (Dir.) Coll. Le Travail du Social. Paris: L'Harmattan.

Carreira Teresa e Cavaco Cidália. (2005). Agrupamentos de Escolas e Interação de Professores, in Alice Tomé, Teresa Carreira (Dir.). *Ensino, Formação, Profissão Arte*. Lisboa: Editorial Minerva.

Cavaco Cidália. (2004). *Agrupamentos Verticais: a Interação dos Professores do Ensino Básico. Tese de Mestrado*. Faro: Universidade do Algarve, Faculdade de Ciências Humanas e Sociais.

Carreira Teresa e Tomé Alice. (2000). Portugal: éducation et Culture, une approche historique, in *Cahiers d'Europe*, nº3, Paris: Editions du Félin.



Teresa Carreira (tcarrei@ualg.pt)
Cidália Cavaco (ccavaco@ualg.pt)
 Universidade do Algarve, Faro, Portugal
 Centro Universitário de Investigação Educativa (CUIE)
 Laboratório de Sociologia da Educação (LSE)

Teresa Carreira
 João Martins

Relações dos Actores e jogos de poder nas Organizações

Relations des Acteurs et jeux de pouvoir dans les organisations

« Le pouvoir n'est pas un attribut, et il ne peut être possédé. Ce n'est pas un bien qu'on pourrait emporter avec soi pour le stocker quelque part, ou l'économiser comme de l'argent. C'est en effet sur ce point que l'analogie entre le pouvoir et la monnaie comme médium d'échange trouve sa limite »¹.

Dans ce travail nous présentons une réflexion autour de la perspective relationnelle des acteurs dans les organisations où il est supposé que les relations soient de communication, de partage mais aussi des relations de pouvoir, réel ou symbolique. Pour mieux comprendre les comportements et relations dans les organisations il est important de savoir comment l'information et la connaissance circulent, comment les interactions « naturelles » peuvent devenir des relations de pouvoir et, comment des formes de pouvoir symbolique peuvent s'entrelacer avec le pouvoir réel.

Introdução

« O poder está em todo o lado, faz parte das coisas que preparamos todos os dias e de que todos somos quotidianamente também o objecto. Em vez de taparmos o rosto e de ocultarmos o que é uma dimensão normal da cooperação

¹ E. Friedberg (1997). *Le Pouvoir et la Règle. Dynamiques de l'action organisée*. Paris: Éditions du Seuil, p. 124.

humana, mais valia que aceitássemos a sua ubiquidade para melhor controlar os seus desvios e patologias »².

A perspectiva de análise que aqui apresentamos parte do pressuposto que as relações entre os diversos actores sociais nas organizações são relações de comunicação, de troca negociada³, de conhecimento mas, também, de relações de poder, real ou simbólico.

Estas relações de poder são centrais na forma como o conhecimento circula, é repartido e é legitimado. É o que Bourdieu⁴ demonstra na sua análise ao campo científico. Para este autor o campo científico é um campo social como qualquer outro, onde a legitimidade científica não decorre apenas do conhecimento que é produzido, partilhado e reconhecido do ponto de vista exclusivamente científico, mas é também um espaço social onde ocorrem relações de força e de sentido,

² E. Friedberg, (1993). *O Poder e a Regra. Dinâmicas da acção organizada*. Lisboa: Instituto Piaget, p. 118.

³ Anselm Strauss (1992), sociólogo Norte-Americano, com a sua obra “*La Trame de la Négociation – Sociologie Qualitative e Interactionnisme*”. Paris: Éditions L’Harmattan” deu um contributo central para a compreensão das organizações como “ordens negociadas”. O autor, partilhando o ponto de vista dos teóricos do interaccionismo simbólico conceptualiza o seu modelo de “ordem negociada” a partir do estudo empírico de dois hospitais psiquiátricos. Considerando-o especialmente adequado para o estudo deste tipo de organizações, propõe que se alargue este modelo analítico a outro tipo de organizações.

G. Carapinheiro (1993), com a obra “*Saberes e poderes no hospital. Uma sociologia dos serviços hospitalares*”. Porto: Edições Afrontamento”, aplica este modelo ao estudo das organizações hospitalares e esclarece-nos que na perspectiva das organizações como “ordens negociadas” estas são entendidas como um vasta e variada gama de negociações. Na sua análise aos hospitais, estes são perspectivados como lugares altamente profissionalizados, reunindo uma diversidade de profissionais com diferentes tipos de formação e socialização profissional, com diferentes posições hierárquicas e com diferentes localizações na divisão do trabalho médico. Encontram-se assim na arena actores diversos, com diferentes competências e ideologias sobre a forma de realizar o seu trabalho conjunto, o que constitui para a autora, condição de base para que múltiplos processos de negociação sejam activados.

⁴ P. Bourdieu. (1989). *O Poder Simbólico*. Lisboa: Difel.

disputas e estratégias que visam beneficiar interesses particulares dos participantes nesse campo. Segundo Bourdieu, o reconhecimento e a apreciação da capacidade científica de um determinado investigador depende da posição ocupada pelo mesmo nas hierarquias constituídas no interior do campo científico, sendo que as práticas do campo científico estão orientadas para a “aquisição de autoridade científica”. Aquilo que é considerado conhecimento importante, válido e legítimo depende assim também das relações de poder existentes no interior das organizações de produção científica. O **capital científico** é uma forma de **capital simbólico** que confere **poder simbólico** aos agentes que estão situados em posição dominante no interior do campo.

« O capital científico é uma espécie particular de capital simbólico, capital fundado no conhecimento e no reconhecimento. Poder que funciona como forma de crédito, pressupõe a confiança ou a crença dos que o suportam porque estão dispostos (pela sua formação e pelo próprio facto de pertença ao campo) a atribuir crédito. A estrutura de distribuição do capital determina a estrutura do campo, ou seja, as relações de força entre os agentes científicos: a posse de uma quantidade (logo, de uma posse) importante de capital confere poder sobre o campo, portanto, sobre os agentes comparativamente menos dotados de capital »⁵.

O interesse por determinados temas numa dada área científica, a escolha e a aceitação pela “comunidade científica” dos objectos considerados interessantes, o acesso a recursos materiais e financeiros assim como a programas de investigação financiados estariam dependentes não só de critérios de legiti-

⁵ P. Bourdieu (2001). *Para uma sociologia da ciência*. Lisboa: Edições 70, p. 53.

midade científica internos ao campo científico mas também ao efeito de posição que resulta do volume e da estrutura das diferentes espécies de capitais que possuem os agentes no interior das organizações de produção da ciência⁶.

Sobre a imagem das organizações como espaços sociais atravessados por relações de poder e de *status* na relação entre os diversos actores organizacionais a análise estratégica traz-nos um contributo muito importante para a compreensão do comportamento humano no seio das organizações modernas. Em França, esta abordagem tem como fundadores Michel Crozier⁷ e Erhard Friedberg com três obras chave no campo da “sociologia das organizações”: “*O Fenómeno Burocrático*” (Crozier, 1963); “*O Actor e o Sistema*” de (Crozier e Friedberg, 1977) e, “*O Poder e a Regra*” (Friedberg, 1993). Estas obras têm como objecto central a questão dos jogos de **Poder**, mas também as **Acções** dos actores e as **Regras** de funcionamento “interno” das organizações. As organizações não são conceptualizadas como entidades estáticas, como “dados naturais”, mas como construídos sociais e culturais.

Crozier e Friedberg desenvolvem um conjunto de conceitos chave fundamentais para a análise do fenómeno organizacional. O poder, as zonas de incerteza organizacional, os sistemas de acção concretos, o jogo e as estratégias postos em prática pelos actores sociais nas organizações complexas são instrumentos de análise empírica de grande utilidade heurística para tornar inteligível a ordem social local que constitui qualquer construído organizacional. A este respeito, escreve Friedberg: « A reflexão organizacional procura estudar

⁶ P. Bourdieu. (2001). Op. cit.

⁷ Michel Crozier, transportou para França a sua experiência relacionada com a Sociologia das Organizações nos EUA e fundou nos anos 60 o Centro de Sociologia das Organizações (CSO), em Paris.

os processos pelos quais são estabilizadas e estruturadas as interacções entre um conjunto de actores colocados num contexto de interdependência »⁸.

Isto obriga a considerar a ordem local que constitui qualquer sistema de acção concreto no seio das organizações como o resultado sempre parcial, provisório e contingente de uma construção social. A noção de **estratégia** é um dos instrumentos de análise postos à disposição dos investigadores que se colocam nesta perspectiva. Esta remete-nos para uma noção de actor social dotado de autonomia e que age estrategicamente nos jogos sociais em que participa com vista a obter um máximo de vantagens e o mínimo de perdas. O conceito de actor, que age estrategicamente, conduz-nos a uma reflexão em torno do conceito de poder que, em Crozier e Friedberg, é um conceito chave para a compreensão da dinâmica e da estabilização das interacções no seio das organizações. Dizem-nos estes autores:

« Um contexto, um construído, como temos dito, são sobretudo as relações. Na perspectiva estratégica que é a nossa, estas relações são relações de poder. Se portanto a reflexão sobre a estratégia do actor constitui o ponto de partida indispensável da “demarche”, uma vez que é o actor o único pelo qual se forma o construído organizacional, é a reflexão sobre o poder que nos vai permitir analisar este construído, porque, como mecanismo fundamental de estabilização do comportamento humano, é o poder que é o fundamento do conjunto de relações que o constituem »⁹.

O sociólogo alemão Max Weber, na sua análise sobre o **ideal-tipo** de organização burocrática, elabora uma tipologia

⁸ E. Friedberg, (1993). *O Poder e a Regra. Dinâmicas da acção organizada*. Lisboa: Instituto Piaget, p. 15.

⁹ M. Crozier, & E. Friedberg (1977). *L'Acteur et le Système. Les contraintes de l'action collective*. Paris: Éditions du Seuil, p. 55.

dos modos de dominação e introduz uma distinção entre dominação e poder.

Define a dominação como: « A probabilidade de encontrar obediência a ordens específicas (ou a todas as ordens) por parte de um dado grupo de pessoas. Não, pois a todo o género de probabilidade de exercício de “poder” e “influência” sobre outras pessoas. Dominação (“autoridade”), neste sentido, pode assentar, num caso particular, nas mais diversas motivações de docilidade: a começar na mais morna habituação, e a acabar em considerações puramente racionais-finalizadas. Toda a relação autentica de dominação comporta um mínimo de vontade de obedecer, por conseguinte, de interesse (exterior ou interior) em obedecer »¹⁰.

Para Weber, a dominação¹¹ distinguir-se-ia do poder pela “vontade” de obediência por parte dos dominados que, desta forma, legitimariam a dominação.

Segundo Max Weber, são três os tipos puros de dominação/autoridade legítima:

- **A autoridade racional**, que tem a sua origem na crença na legalidade das leis, das regras e dos regulamentos estatuídos e do direito a estabelecer directivas por parte daqueles que são chamados, por esses regulamentos, ao exercício da dominação.
- **A autoridade tradicional**, assente na crença quotidiana da santidade das tradições válidas desde tempos imemoriais e na legitimidade daqueles que por elas são chamados à autoridade.

¹⁰ M. Weber (1995). *Économie et Société. Les catégories de la sociologie*, Paris, Pocket, p. 285.

¹¹ M. Weber (1995). Op. cit., p. 289

- **A autoridade carismática**, assente na crença das virtualidades de personalidades excepcionais.

No entender de Weber, a burocracia era o modo de dominação por excelência das sociedades modernas.

Etzioni¹², define o poder como a capacidade de um indivíduo para induzir ou influenciar outro a seguir as directrizes e interpreta essa obediência ou consentimento, resultante dessa relação, como uma forma dos superiores controlarem os subordinados.

Alain Touraine, conceptualiza as relações sociais nas organizações como relações de poder. Na sua obra “*O Retorno do Actor*”¹³ critica as abordagens sociológicas que põem muito peso no determinismo das estruturas sociais e que dominaram a sociologia no pós segunda guerra mundial, de que o paradigma exemplar é o estrutural funcionalismo de Talcot Parsons e faz a apologia do “retorno do actor”. No seguimento de Touraine, com a sua obra “*sociologia da experiência*”, François Dubet¹⁴, contribui para uma concepção sociológica que valoriza a noção de actor social e analisa como este constrói a sua experiência e se constitui em sujeito. Segundo Touraine:

« Toda a relação social comporta uma relação de poder. Não existe relação social puramente horizontal.

Ao nível mais simples, no interior de uma organização, o papel do operário e do contramestre são definidos por um sistema de autoridade que não é produzido pelos interessados,

¹² A. Etzioni (1972). *Organizações Modernas*, São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

¹³ A. Touraine (1996). *O Retorno do Actor*. Lisboa: Instituto Piaget.

¹⁴ F. Dubet (1996). *Sociologia da Experiência*. Lisboa: Instituto Piaget.

mas que lhes é imposto ou por uma decisão patronal ou na sequência de negociações colectivas.

A um segundo nível, o das instituições políticas, os actores definem-se pela sua influência sobre as decisões reconhecidas como legítimas. Também a sua posição foi definida por regras jurídicas – especialmente legislativas ou constitucionais – que remetem para um regime social, por exemplo o regime de propriedade. A desigualdade entre os actores resulta da sua ligação com os princípios e os interesses sobre os quais se baseiam as “regras do jogo” políticas.

Finalmente, ao nível mais elevado, as relações entre as classes não são unicamente conflituais, pois as classes lutam pelo controlo de um campo cultural, pela gestão dos meios pelos quais a sociedade “se produz” a si mesma »¹⁵.

Os autores de “*L'acteur e le Système*” conceptualizam o **poder** como uma **relação** e não como um atributo dos actores, referem os autores que :

« Ele não se pode manifestar – e portanto ser constrangedor para uma das partes em presença – que sendo posto em prática numa relação entre dois ou mais actores dependentes uns dos outros na realização de um objectivo comum que condiciona os seus objectivos pessoais. Mais precisamente, não se pode desenvolver a não ser através da troca entre actores comprometidos numa relação dada. Na medida em que toda a relação entre duas partes supõe troca e adaptação de uma à outra e reciprocamente, o poder está inseparavelmente ligado à negociação. É uma relação de troca, portanto de negociação na qual duas pessoas pelo menos estão comprometidas »¹⁶.

¹⁵ A. Touraine (1996). Op. cit., p. 78.

¹⁶ M. Crozier, & E. Friedberg (1977). Op. cit., p. 57.

Desta forma, o poder é conceptualizado como uma relação de troca recíproca, onde os termos dessa troca são mais favoráveis a uma das partes em presença. É uma relação de força, em que um dos actores pode retirar mais vantagens que o outro, mas em que, igualmente, nenhum deles é totalmente desprovido de poder face ao outro. Esta relação de poder está estreitamente associada ao conceito de **zona de incerteza**.

Relações de poder e controlo das zonas de incerteza

Apesar das organizações, através da sua estrutura formal, definirem os papéis e estatutos dos seus membros e, portanto, os comportamentos desejáveis, nenhuma organização os consegue prever e estabelecer completamente. Mesmo as **organizações totais**¹⁷, conforme demonstrou Erving Goffman, deixam sempre espaços de autonomia aos actores no seio das mesmas e zonas de incerteza das quais estes procuram apropriar-se através das relações de poder que ocorrem no jogo organizacional. Assim, escreve Goffman :

« No nosso tipo de sociedade, quando um indivíduo colabora numa organização, participando numa dada actividade nas

¹⁷ E. Goffman investigou um ano num hospital psiquiátrico. O material recolhido deu origem à sua obra – (1ª edição americana, 1961; tradução fr. 1968). *Asiles – études sur la condition sociale des malades mentaux et autres reclus*. Paris: Les Editions de Minuit, onde faz a análise do funcionamento do que designou de **instituições totais**, a partir da sua experiência. Para Goffman, este tipo de organizações caracterizam-se por estarem isoladas do mundo exterior, encontrando-se fechadas sobre si mesmas estando os indivíduos enredados num mundo rigidamente organizado e sujeitos a regras rigorosamente planeadas de forma a prever todos os aspectos do seu comportamento. Alguns exemplos de instituições totais: hospitais psiquiátricos, prisões, campo militar, mosteiros, campos de concentração – organizações que procuram despersonalizar os indivíduos transformando as suas identidades pessoais e sociais e em que os mesmos passam por um autêntico processo de ressocialização organizacional.

condições requeridas, sob o impulso das motivações correntes, tais como a busca do bem estar oferecido pela instituição, a energia que estimulantes e valores associados proporcionam e o receio de sanções previstas, ele transforma-se em colaborador e torna-se um membro normal, programado, ou incorporado (...). Diremos, neste caso, que existe da parte do indivíduo adaptação primária (primary adjustment) à organização, descurando o facto, de que seria também justo falar, da adaptação primária da organização ao indivíduo. Fabriquei esta expressão bastante bárbara para introduzir uma segunda, a de adaptação secundária (secondary adjustment), que caracteriza toda a disposição habitual que permita ao indivíduo utilizar meios proibidos ou conseguir fins ilícitos (ou os dois ao mesmo tempo) e modificar assim as pretensões da organização relativas ao que ele deveria fazer ou receber e, por conseguinte, ao que ele deveria ser. As adaptações secundárias representam para o indivíduo o meio de se afastar do papel e da personagem que a instituição naturalmente lhe atribui »¹⁸.

Estas “**adaptações secundárias**”, segundo Goffman, são estratégias que os actores sociais utilizam em organizações formais de elevado controlo social para protecção das suas identidades sociais constantemente ameaçadas. Podemos ver assim como o poder de um indivíduo ou grupo está sempre imbuído de imprevisibilidade por uma zona de incerteza, na presença desta, os actores estão sempre condicionados na sua margem de manobra em relação às suas possibilidades de controlar o comportamento dos outros. Os actores sociais nas organizações tentam sempre dominar estas zonas de incerteza procurando retirar o máximo de vantagens e um mínimo de percas para alcançar os seus objectivos estratégicos.

¹⁸ E. Goffman (1968). Op. cit., p. 245.

Segundo Crozier e Friedberg :

« O poder de um indivíduo ou de um grupo, portanto, de um actor social, é função da amplitude da zona de incerteza que a imprevisibilidade do seu próprio comportamento lhe permite controlar face aos seus parceiros (...) E a estratégia de cada um dos parceiros/adversários orientar-se-á naturalmente para a manipulação da previsibilidade do seu próprio comportamento e do comportamento do outro, seja directamente ou indirectamente modificando em seu favor as condições estruturais e as “regras” que regem as interacções com os mesmos. Por outras palavras, trata-se de alargar o mais possível a sua própria margem de liberdade e de arbitrário para guardar o mais abertamente possível o inventário de comportamentos potenciais, restringindo ao máximo o dos seus parceiros/adversários e o de os fechar em constrangimentos de forma que o seu comportamento seja perfeitamente previsível »¹⁹.

Mas, o controlo das zonas de incerteza organizacional, depende também dos recursos individuais dos actores sociais e dos constrangimentos estruturais que pesam sobre as acções dos indivíduos.

Poder, recursos individuais e constrangimentos estruturais

No entender de Crozier e Friedberg²⁰, Analisar uma relação de poder exige sempre uma resposta a dois tipos de questões:

Em primeiro lugar, quais são os recursos de que cada parceiro dispõe, ou seja, quais são os trunfos que numa nova situação, lhes permite alargar a sua margem de liberdade?

¹⁹ M. Crozier, & E. Friedberg (1977). Op. cit., p. 62.

²⁰ M. Crozier, & E. Friedberg (1977). Op. cit., p. 63.

Em segundo lugar, quais são os critérios que definem a pertinência desses recursos e o seu carácter mais ou menos mobilizável, ou seja, qual o “enjeu” da relação e quais são os constrangimentos estruturais nas quais eles se inscrevem?

Dois tipos de **recursos** são aqui fundamentais; um que tem que ver com as **características individuais, sociais, culturais** ou **económicas** de cada participante no jogo. São todos os recursos de que um actor pode dispor na sociedade de que faz parte, e desta forma, a possibilidade de em termos sociais, temporais, e espaciais definir uma estratégia de acção da qual retire o máximo de vantagens. Aspectos como o **conhecimento**, a **competência** e o **prestígio social** que cada actor pode mobilizar revelam-se fulcrais nas relações de poder em que está inserido²¹.

O segundo recurso decorre de **constrangimentos estruturais**.

Aqui, são estes que podem determinar quais os recursos que um actor pode mobilizar nas relações de poder; ou seja, as organizações, em função do carácter prescritivo e normativo com que procuram estruturar os campos de acção dos diversos actores, ao tentar determinar o poder que os indivíduos e grupos podem exercer, delimitam e disciplinam, com as suas estruturas e regras, o espaço de intervenção dos actores.

Contudo, como já referimos existem sempre zonas de incerteza, sendo estas um recurso fulcral de poder dos actores nos jogos organizacionais em que participam.

²¹ Martins, J. (2004). A construção social das práticas de apoio educativo aos alunos com “dificuldades de aprendizagem”: Um estudo de caso numa Escola Primária Portuguesa, in *Fórum Sociológico. Instituto de Estudos e Divulgação Sociológica*, 11/12, pp. 321-347, Lisboa: FCSH da Universidade Nova de Lisboa.

As fontes de poder nas organizações

Segundo Crozier e Friedberg, são quatro as principais **fontes de poder** que os actores podem mobilizar nas organizações:

- A que resulta do domínio de uma competência particular e da especialização funcional.
- O domínio das relações entre uma organização e os seus ambientes envolventes.
- A que resulta do domínio da comunicação e da informação.
- A que resulta de competências que têm a ver com a capacidade de descodificação das regras e regulamentos da organização.

A primeira fonte de poder, a posse de uma competência ou de uma especialização funcional dificilmente substituível, é a do **poder do “perito”**. Este é o único que dispõe do saber fazer, dos conhecimentos indispensáveis, da experiência dos contextos, que lhe permite resolver certos “problemas” cruciais para a organização. A sua posição nos processos de negociação com os outros actores organizacionais é-lhe desta forma extremamente favorável.

A segunda fonte de poder deriva da capacidade de controlar as relações resultantes da ligação da organização com os seus meios circundantes. É o **poder do “marginal-secante”**, ou seja, de um actor que está inserido em vários sistemas de acção que estão em interdependência e por este motivo, joga o papel indispensável de intermediário e de intérprete entre lógicas de acção diferentes e por vezes contraditórias.

A terceira fonte de poder resulta do lugar que um actor ocupa na organização e do **acesso e controlo que tem sobre**

informação crucial para o funcionamento organizacional e para o domínio de certas zonas de incerteza. Quem tiver acesso a certas informações pode transmiti-las e distribuí-las aos outros actores no sistema de acção concreto do qual faz parte e jogar com a mesma em função dos seus interesses estratégicos e portanto, usar a informação como um instrumento de poder do qual pode tirar vantagens nos processos de negociação em que participa.

A última fonte de poder tem a ver com a **capacidade que os actores têm de utilizar as regras** organizacionais. Estas em princípio destinam-se a suprimir as zonas de incerteza, tornando previsível o comportamento dos actores.

Contudo, não só elas não conseguem a eliminação total das zonas de incerteza, como podem dar origem a novas regras que os actores vão utilizar para levar a cabo os seus interesses nos construídos sociais que são as organizações de que fazem parte.

Outras duas tipologias, sobre as fontes de poder nas organizações, são as elaboradas por Etzioni²² e French e Raven²³.

Etzioni estabelece uma tipologia das bases do poder baseada em três meios fundamentais de controlo. Os físicos, os materiais e os simbólicos, que resultam em diferentes tipos de poder correspondentes. O poder coercitivo, o poder remunerativo e o poder normativo.

– O **poder coercitivo** baseia-se na aplicação ou ameaça de aplicação de sanções físicas.

²² A. Etzioni (1972). *Organizações Modernas*, São Paulo: Livraria Pioneira Editora.

²³ French e Raven in Petit, François e Dubois, Michel (1998). *Introduction à la Psychosociologie des Organisations*, Paris: Dunod.

– O **poder remunerativo** baseado na aplicação de recompensas ou quaisquer outros meios materiais.

– O **poder normativo** baseia-se na distribuição e manipulação de recompensas simbólicas (prestígio social, ganhos de aprovação, etc).

French e Raven assinalam **cinco fontes de poder**. O poder de recompensa, o poder coercitivo, o poder legítimo, o poder referente e o poder de especialista.

– O **poder de recompensa** resulta da influência potencial que O tem sobre P, decorrente do facto de P reconhecer e valorizar a possibilidade daquele o recompensar por determinada acção.

– O **poder coercitivo** é o poder que decorre da expectativa de P de que será punido por O, se deixar de conformar-se à tentativa de influência do mesmo.

– O **poder legítimo** (institucional ou poder do cargo) é o poder que decorre de valores interiorizados por P, que indicam que O tem um direito legítimo de influenciar P e que este tem obrigação de aceitar essa influência.

– O **poder referente** é o poder que se baseia na identificação de P com O. O facto de P reconhecer que O é importante e significativo para ele, pode levá-lo a uma situação de conformidade.

– O **poder de especialista** refere-se à influência que O tem sobre P pelo facto de este lhe reconhecer conhecimento superior ou maior capacidade em certas áreas específicas.

Não esgotando aqui a apresentação de todas as tipologias existentes sobre as fontes de poder nas organizações, estas tipologias permitem-nos perceber de que forma os diferentes recursos materiais e simbólicos, que os indivíduos possuem no espaço organizacional, condicionam os processos sociais que ocorrem no mesmo.

Poder e competência: exemplo de um caso

Fazemos aqui referência a um caso apresentado por Crozier, em “*Le Phénomène Bureaucratique*”²⁴, sobre as oficinas do Monopólio Industrial. Este caso ajuda-nos a compreender de que forma o poder é estruturante dos “construídos” sociais constituídos pelos diversos actores sociais.

Existem três categorias de pessoal nas oficinas:

- Os chefes de oficina, encarregados da vigilância geral das oficinas.
- Os operários de produção, com baixa qualificação, cujo trabalho está directamente ligado com as máquinas.
- Os operários de manutenção, bastante qualificados e que têm como tarefa principal a manutenção e o arranjo das avarias da maquinaria.

Apesar das funções de cada categoria de actores estar prevista pormenorizadamente, o sistema de acção concreto que constitui o trabalho nas oficinas é “dominado” pelos operários de manutenção uma vez que são os únicos que detêm a capacidade para dominar a zona de incerteza que resulta da avaria das máquinas.

São os únicos que detêm as competências necessárias para que a produção não pare.

Estes utilizam este facto da melhor maneira para adquirirem poder sobre os restantes actores.

Agem assim estrategicamente dominando a única grande zona de incerteza pertinente para o “bom” funcionamento da fábrica e tornam-se desta forma os verdadeiros “donos” da mesma.

²⁴ M. Crozier (1963). *Le Phénomène Bureaucratique*. Paris: Édition du Seuil.

Sem a observação empírica dos mecanismos de poder que estruturam os campos de acção dos diversos actores, não seria possível compreender as suas estratégias. É nesta lógica que se percebe, por exemplo, que a “agressividade” que os operários de manutenção demonstram em relação aos chefes de oficina é um comportamento estratégico para conseguir manter o monopólio da reparação das avarias nas máquinas e assim assegurar a situação privilegiada em que se encontram mantendo os outros actores na sua dependência.

Este exemplo é paradigmático na demonstração do facto de que para se compreenderem as condutas dos actores nos constructos sociais que são as organizações, não nos podemos ficar pela mera análise da estrutura formal e que essa compreensão só se obterá se entrarmos nas “caixas negras” da vida organizacional desbravando os mecanismos do seu lado “oculto”.

Como forma de conclusão, recordamos que o interesse do estudo das organizações reside no melhor entendimento da cooperação e interacção dos indivíduos. A sociologia das organizações constitui hoje um campo interessante e bastante produtivo das ciências sociais, que tem evoluído bastante e atravessa várias áreas de estudo como: a sociologia, a educação, a empresa, o trabalho, o conhecimento, a inovação etc... A força de uma ciência é, precisamente, a de articular vários espaços, em consequência da sua evolução e, igualmente, de progredir quanto aos seus objectos de estudo.

Conforme escreve Max Weber:

« *Toute œuvre scientifique «achevée» n'a d'autres sens que celui de faire naître de nouvelles « questions* »²⁵.

Hoje, mais que nunca, o poder legítimo dos actores, nas organizações, advém do conhecimento e da competência.

²⁵ M. Weber (1963). *Le savant et le politique*. Paris, Éditions 10/18, Plon, p. 87.

Bibliografia

(textos não citados)

- Carreira T. (1997). Identidade e Pertença: do Individual ao Colectivo. In *Anais Universitários. Série Ciências Sociais e Humanas*, n.º 7, pp. 323-333. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Carreira T. (1998). Portugal: dialectique du système éducatif, son histoire et ses enjeux. In *Éducation au Portugal et en France. Situation et Perspectives* (Dir), Paris: l'Harmattan.
- Carreira T. (1998). Professor Actor ou as Duas faces de Jano. In *Anais universitários. Série Ciências Sociais e Humanas*, n.º 9, pp. 9-29. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Carreira T. (2000). Portugal: Travail et Terroir comme Vertu, Argent comme Tabu. In *Cahiers d'Europe. Cultures-Sociétés-Politiques*, n.º 4, pp. 127-139. Paris: Éditions du Félin.
- Carreira T. e Tomé A. (2000). Portugal: Éducation et Culture, une approche historique. In *Cahiers d'Europe. Cultures-Sociétés-Politiques*, n.º 3, pp. 132-144. Paris: Éditions du Félin.
- Carreira, T. & Sequeira B. (2003). Sociologia do Trabalho e das Organizações. Sistemas de Informação e Desempenho Profissional. In *Anais Universitários, Ciências Sociais e Humanas*, 11/12, pp. 117-136. Covilhã: Universidade da Beira Interior.
- Carreira T. (Org.), *Ensino, Formação, Profissão Arte*, Lisboa, Editorial Minerva.
- Carreira T. e Martins J. (2005). Identidades e Culturas Profissionais dos Formadores na Era da Informação. In Tomé A. e Carreira T. (Org.), *Ensino, Formação, Profissão Arte*, Lisboa: Editorial Minerva.
- Martins J. (2001). *A construção social das práticas de apoio educativo aos alunos com "dificuldades de aprendizagem"*. Dissertação de Mestrado realizada na Faculdade de Ciências Sociais e Humanas da Universidade Nova de Lisboa.



Teresa Carreira (tcarrei@ualg.pt)

João Martins (jrmartins@ualg.pt)

Universidade do Algarve, Faro, Portugal

Centro Universitário de Investigação Educativa (CUIE)

Laboratório de Sociologia da Educação (LSE)

Teresa Carreira

Júlia Ferreira

Educação e Formação de Adultos. Ética e Moral*Éducation et Formation d'Adultes. Éthique et Morale*

La formation des adultes est, de plus en plus, une question d'actualité et devient une dimension importante des sociétés démocratiques fondées sur la croissance et la connaissance. Si, certains ne pensent à la formation des adultes que par rapport à une plus grande compétitivité dans le travail, d'autres l'envisagent comme une lutte contre l'exclusion à plusieurs niveaux et, encore comme une forme de partage ou loisir-apprentissage. Ce qui est certain est que notre époque relève l'importance de l'éducation des adultes comme un processus déterminant de l'estime de soi, un facteur important de l'existence humaine et de l'apprentissage comme contribution au développement individuel et social.

Notre contribution ici s'interroge sur l'optique de l'éducation à partir de Kant, pour qui : « L'homme ne peut devenir homme que par l'éducation »¹, ce qui fait de l'éducation une question essentielle, et de principe moral et d'éthique.

Dans ce travail nous évoquons quelques aspects de la recherche en sciences de l'éducation menée dans le cadre de « l'éducation et formation d'adultes »², à partir de l'étude de l'œuvre de Kant « Fondements de la métaphysique des mœurs (1783) », étudiée

¹ I. Kant, *Réflexions sur l'Éducation* (1803), Paris : Librairie Philosophique J. Vrin, 1996, p. 73. (Avec introduction de A. Philonenko).

² Julia Ferreira (dir. par Teresa Carreira), thèse de «Mestrado» en sciences de l'éducation, sous le titre: « *Formação de Adultos: Ética e Moral dos Costumes. Interpretação a partir do estudo da obra "Fundamentação da Metafísica dos Costumes" de I. Kant, no Ensino Recorrente* », Universidade do Algarve, Faro, 2006.