

O Papel do Poder no Processo de Tomada de Decisão Estratégica

Raphael de Jesus Campos de Andrade
contato@raphaelcampos.com
UECE

Paulo César de Sousa Batista
batista.pcs@gmail.com
UECE

Mário José Maia Leitão
maialeitao@gmail.com
UECE

Camila Franco
camila_adm@yahoo.com.br
UECE

Resumo: O estudo das relações de poder existentes nas organizações permite a compreensão do funcionamento de várias áreas, especialmente quando atreladas ao processo de tomada de decisão. Assim como o poder, a decisão também ocupa um lugar de destaque nos vários âmbitos da experiência humana. No sentido de contribuir para o preenchimento de uma lacuna do conhecimento científico a respeito do tema, este trabalho procura refletir sobre como as organizações devem lidar com a questão do poder nos seus processos de tomada de decisão estratégica. Metodologicamente, optou-se por uma revisão da literatura especializada em poder nas organizações e processo decisório. Os dados obtidos a partir dessa pesquisa bibliográfica foram armazenados e, logo em seguida, processados e articulados entre si por meio das técnicas de fichamento e de análise de conteúdo, respectivamente. Com isso, foi possível inferir sobre o papel do poder no processo de tomada de decisão estratégica e suas consequências para o dia-a-dia das organizações e para a própria literatura especializada nessa questão. Concluiu-se que a escolha estratégica não pode ser reduzida a episódios pontuais exclusivamente restritos à alta gestão, mas é algo construído de forma incremental, a partir de coalizões internas e externas, constituídas por indivíduos com valores e objetivos diversos.

Palavras Chave: poder - organizações - tomada de decisão - estratégia -



1. INTRODUÇÃO

Este é um ensaio teórico sobre dois elementos inerentes à vida humana em sociedade e, mais especificamente, ao dia-a-dia das organizações: o poder e a tomada de decisão. A escolha desses elementos como temas de reflexão é baseada em aspectos teóricos e práticos.

Do ponto de vista teórico, existe uma multiplicidade de vozes destoantes nos estudos relacionados com a questão do poder (FISCHER, 2001). Nesse sentido, não se pretende fazer uma análise exaustiva das diversas abordagens existentes, mas compreender seus fundamentos para, com isso, avançar em direção a uma proposição conceitual adequada à esfera organizacional. A literatura referente à tomada de decisão, por sua vez, é quase exclusivamente prescritiva, isto é, procura estabelecer um conjunto de princípios e procedimentos supostamente capazes de melhorar a qualidade das decisões humanas, mas, com raras exceções, não busca descrever como, de fato, as decisões acontecem e como os gestores estão ou não estão à altura desses acontecimentos (BAZERMAN, 2004).

Do ponto de vista prático, faltam instrumentos capazes de orientar os gestores nas decisões tomadas em contextos multipartidários (MINTZBERG, 1983; MINTZBERG; QUINN, 2001).

Originalmente vinculado à filosofia e à ciência política, mas disseminado “por todas as áreas das humanidades e dos estudos sociais, da psicologia à sociologia, da economia à antropologia, passando pela história, direito, pedagogia, lingüística, cada qual com bases conceituais e objetos de análise diferenciados” (FARIA, 2007, p. 105), o tema do poder é árduo, resiste em se mostrar, em se deixar definir; é, assim como o amor, “um pássaro rebelde que ninguém pode prender” (SILVA; DELLAGNELO, 2007).

Embora haja essa dificuldade de demarcação conceitual e um desconforto com a excessiva amplitude do leque teórico, as leis da dinâmica social só podem ser enunciadas em termos de poder; “somente quando se compreende que o amor do poder é a causa das atitudes que são mais importantes nos assuntos sociais, é que a história, quer seja antiga ou moderna, pode ser corretamente interpretada” (RUSSELL, 1957, p. 4).

“Viver em sociedade é, de qualquer maneira, viver de modo que seja possível a alguns agirem sobre a ação dos outros. Uma sociedade ‘sem relações de poder’ só pode ser uma abstração” (FOUCAULT, 1995, p. 245).

No campo das organizações, que, cada vez mais, ocupam um lugar central na sociedade moderna, o estudo das relações de poder existentes permite a compreensão do funcionamento de várias áreas, especialmente quando atreladas ao processo de tomada de decisão (VARGAS, 2008).

Assim como o poder, a decisão também ocupa um lugar de destaque nos vários âmbitos da experiência humana – nas ciências humanas e sociais, nas ciências da saúde, na tecnologia, nas questões da vida pessoal, nas atividades cívicas etc. Mas “o que se entende por decisão? Decisão é o processo que leva – direta ou indiretamente – à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas estas candidatas a resolver determinado problema” (GOMES, 2007, p. 1).

Mas, afinal, qual o papel do poder no processo de tomada de decisão estratégica? Em outras palavras, quais influências as relações de poder exercem sobre as decisões de longo prazo das organizações?

Faltam estudos capazes de responder com exatidão a esses questionamentos (HARDY; CLEGG, 2001; MINTZBERG; QUINN, 2001).



No sentido de contribuir para o preenchimento dessa lacuna do conhecimento científico, este trabalho procurou alcançar o seguinte objetivo principal: refletir sobre como as organizações devem lidar com a questão do poder nos seus processos de tomada de decisão estratégica.

Metodologicamente, optou-se por uma revisão da literatura especializada em poder nas organizações e processo decisório. Os dados obtidos a partir dessa pesquisa bibliográfica foram armazenados e, logo em seguida, processados e articulados entre si por meio das técnicas de fichamento e de análise de conteúdo, respectivamente.

Com isso, foi possível inferir sobre o papel do poder no processo de tomada de decisão estratégica e suas conseqüências para o dia-a-dia das organizações e para a própria literatura especializada nessa questão.

2. O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

O objetivo desta secção é fazer uma análise crítica das fragilidades e dos pontos pertinentes dos enfoques conceituais referentes ao poder, buscando encontrar e, se preciso e possível, aperfeiçoar um conceito que possa dar conta, ao mesmo tempo, de análises no âmbito das organizações e das práticas sociais que lhe dão suporte e consistência.

Não é propósito, portanto, formular a última e definitiva concepção possível, a panacéia que permite resolver todas as dúvidas e inquietações, e sim identificar um “conceito operativo”, que possa orientar as organizações em seus processos de tomada de decisão estratégica.

O conhecimento do poder, seu uso e suas implicações não são assuntos novos na história da humanidade. Ao longo do tempo, todavia, esse tema parece ter se transformado em algo capaz de evocar sensações de desconforto nos indivíduos. Isso porque, muitas vezes, ele tem sido associado a situações de intriga, subjugação, artimanhas políticas e outras situações desagradáveis.

Tipicamente, o poder é visto como a habilidade que determinado indivíduo tem de fazer com que os outros façam o que ele quer que seja feito, se necessário contra a própria vontade deles. O poder é concebido como a capacidade de agir do indivíduo e também como a capacidade de determinar o comportamento de outro indivíduo. É a ação do homem sobre o homem (BERTERO, 1989; WEBER, 2004; CARVALHO; VIEIRA, 2007).

O poder incita, induz, desvia, facilita ou torna mais difícil, amplia ou limita, torna mais ou menos provável; no limite, ele coage ou impede. A história é o jogo de poder, é a humanidade avançando, positiva ou negativamente, de uma dominação para outra (ARAÚJO, 2007; FAÉ, 2004; MOTTA, 2006; POGREBINSCHI, 2004; RABINOW; DREYFUS, 1995).

Transportado para o ambiente das organizações, o tema não conseguiu perder essas conotações pouco favoráveis que o cercam, a julgar pela discreta atenção com que vem sendo tratado por parte dos estudiosos da área organizacional. Alguns autores reconhecem a importância de se estudar os problemas relacionados ao poder, mas é normalmente difícil ter acesso às organizações para investigar esses problemas (PAGÈS et al., 1996; HARDY; CLEGG, 2001; SILVA; DELLAGNELO, 2007).

Quando é, enfim, discutido no âmbito da teoria organizacional, o poder acaba, muitas vezes, reduzido a metáforas e redundâncias. Talvez porque as abordagens clássicas da filosofia política, isto é, as bases conceituais referentes ao poder, ligeiramente ilustradas pelo Quadro 1, são vezes destoantes que se manifestam de formas diferentes e resultam de diversos modos de observação e análise (FISCHER, 2001).



Ou, talvez, porque, na transposição dessa temática para o contexto organizacional, o pesquisador se sinta impotente diante da diversidade de suas manifestações e de sua capacidade camaleônica de emergir em diferentes formatos, de acordo com as circunstâncias. Ou, mais provavelmente, função de ambos os condicionamentos (HALL, 2004; CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Quadro 1: algumas das principais vozes (destoantes) referentes ao tema do poder.

“... o que constitui propriamente o cidadão, sua qualidade verdadeiramente característica, é o direito de voto nas Assembléias e de participação no exercício do poder público em sua pátria” (ARISTÓTELES, 2005, p. 31).
“... quem é causa do poderio de alguém se arruína, por que esse poder resulta ou da astúcia ou da força e ambas são suspeitas para aquele que se tornou poderoso” (MAQUIAVEL, 1997, p. 8).
“O maior dos poderes humanos é aquele que é composto pelos poderes de vários homens, unidos por consentimento numa só pessoa, natural ou civil, que tem o uso de todos os seus poderes na dependência de sua vontade: é o caso do poder de um Estado” (HOBBS, 1979, p. 53).
“Convenhamos, pois, em que a força não faz o direito, e que não se é obrigado a obedecer senão aos poderes legítimos” (ROUSSEAU, 1968, p. 79).
“O direito senhorial de dar nomes vai tão longe, que nos permitiríamos conceber a própria origem da linguagem como expressão de poder dos senhores: eles dizem ‘isto é isto’, marcam cada coisa e acontecimento com um som, como que se apropriando assim das coisas” (NIETZSCHE, 1998, p. 7).
“Os pensamentos da classe dominante são também, em todas as épocas, os pensamentos dominantes; em outras palavras, a classe que é o poder material dominante numa determinada sociedade é também o poder espiritual dominante” (MARX; ENGELS, 1998, p. 48).
“Em um Estado moderno, o verdadeiro poder está necessária e inevitavelmente nas mãos da burocracia, e não se exerce por meio de discursos parlamentares nem por falas de monarcas, mas sim, mediante a condução da administração, na rotina do dia-a-dia” (WEBER, 1997, p. 39).
“... uma vez que o discurso – a psicanálise mostrou-o –, não é simplesmente o que manifesta (ou esconde) o desejo; é também aquilo que é objeto do desejo; e porque – e isso a história desde sempre o ensinou – o discurso não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas é aquilo pelo qual e com o qual se luta, é o próprio poder de que procuramos assenhorear-nos” (FOUCAULT, 2006, p. 2).

Fonte: elaborado pelo autor.

Existe, de fato, uma multiplicidade de vozes diferentes que falam sobre o poder. No campo da Administração e no âmbito organizacional, a confusão tem sido exacerbada por conta de duas vozes principais – a funcionalista e a crítica (para usar categorizações simples), que raramente se comunicam entre si.

“A primeira tem adotado uma orientação gerencialista, cujas assunções subjacentes raramente estão articuladas, e menos ainda criticadas. O resultado tem sido um conceito aparentemente pragmático, adequado ao uso, mas também ao abuso. A última tem confrontado temas como dominação e exploração, mas parece ser cada vez menos relevante para aqueles que buscam coordenar ações coletivas.” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 261).

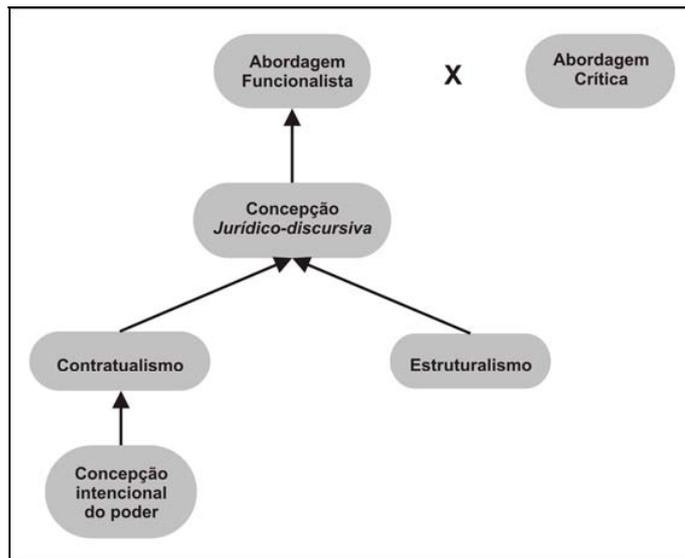


A abordagem funcionalista é caracterizada especialmente pela concepção *jurídico-discursiva*, que, por sua vez, é o ponto em comum entre o estruturalismo de Marx e Weber e o contratualismo de Hobbes e Rousseau – marcado ainda pela concepção intencional do poder.

A abordagem crítica, por outro lado, é constituída por contribuições de autores mais contemporâneos, como Foucault e Bourdieu, que tratam o poder como uma variável relacional (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

A Figura 1 abaixo apresenta e caracteriza essas abordagens e concepções tradicionais referentes ao poder.

Figura 1: categorizações das principais tradições referentes ao poder.



Fonte: elaborado pelo autor.

2.1. A ABORDAGEM FUNCIONALISTA

A abordagem funcionalista enfatiza o consenso e a coerência (ao invés do conflito e do dissenso) através de uma concepção *jurídico-discursiva*, que apresenta o poder como algo que é possuído por pessoas e/ou por instituições.

Nesse sentido, existe uma divisão entre aqueles que possuem poder e aqueles que dele estão alijados. Os primeiros, com base na enunciação da lei, do Estado e de estruturas e ideologias, exercem poder, controlam, reprimem e dominam de forma racional os segundos (RUSSELL, 1957).

“No caso do dia-a-dia de uma organização, por exemplo, os diretores são vistos como extremamente poderosos ao passo que os faxineiros são encarados como pessoas sem poder. Assim, o poder seria concedido pela posição e/ou pelo cargo que uma pessoa ocupa dentro da organização.” (ALCADIPANI, 2005, p. 45).

Essa concepção coincide com a visão contratualista do poder, que tem Hobbes, seguido por Voltaire, e Rousseau como suas maiores expressões. Nesse caso, o poder é designado pelo contrato social entre os homens e seus soberanos. Por meio do contrato, os primeiros passam o poder para os segundos em troca de segurança e justiça.

“[...] identifica-se uma concepção intencional de poder, potencial para Hobbes, em que o “poder de um homem é o seu meio presente de obter algum bem futuro”, ou



real para Voltaire, para quem “o poder consiste em fazer os outros agirem como eu desejo” (CARVALHO; VIEIRA, 2007, p. 3).

Os estímulos da concepção *jurídico-discursiva* também decorrem de outra direção bastante diferente, isto é, do estruturalismo marxista/weberiano. Esse corpo de trabalho enfoca a existência de conflitos de interesses e trata o poder como uma forma de dominação. Nesse sentido, mostra como o poder penetra nas estruturas organizacionais de modo a servir a alguns, mas não a todos os grupos de interesse (HARDY; CLEGG, 2001).

O estruturalismo marxista representa o domínio estabelecido por uma classe social sobre outra a partir de ideologias e do controle dos meios de produção, enquanto o estruturalismo weberiano está ligado à formalização da autoridade de acordo com os ditames de um direito fundamental (GERTZ, 1997).

Sob a ótica marxista, as conceituações sobre interesses mostram a arena da vida organizacional em termos da idéia básica de classe e de suas relações sociais. Essas análises são acomodadas às condições gerais da dominação econômica e da subordinação nas organizações. Marx e Engels (1998) argumentavam que os interesses de classe são estruturalmente predeterminados, independentemente de outras bases de identidade. Esses interesses derivam das relações concernentes à propriedade e ao controle dos meios de produção.

“Na visão de Marx e de muitas teorias subseqüentes, existe apenas um pequeno espaço para o discernimento e para oportunidades estratégicas de ação. As condições econômicas regulam o contexto no qual o trabalho é vendido e o capital levantado e, logo de início, duas classes são definidas: aqueles que possuem capital e aqueles que não o possuem. Os últimos possuem apenas sua própria criatividade, treinamento diferenciado e capacidades disciplinadas, e estão obrigados a vender tudo isso no mercado de trabalho.” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 263).

O primeiro escritor a emprestar uma visão mais complexa à obra de Marx foi Weber, que considerava tanto as relações *na* produção quanto as relações *de* produção. Dentro da perspectiva weberiana, o poder deriva tanto da propriedade quanto do conhecimento das operações. As organizações podem ser diferenciadas em termos de capacidade de certas pessoas em controlar os métodos de produção e da incrustação das diversas identidades ocupacionais que produzem a vida subjetiva das organizações (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Para Weber (1997), nas sociedades antigas a autoridade repousava na tradição e na lealdade e também no carisma pessoal de um indivíduo. Na sociedade moderna, as bases da autoridade se encontram na supremacia da razão e no contrato social.

A condução da vida social não é mais realizada pelo carisma dos líderes ou pela tradição da sociedade, mas por leis e normas impessoais e abstratas que guiam os comportamentos (GERTZ, 1997).

“[...] o poder nas organizações necessariamente refere-se à estrutura hierárquica dos cargos e a suas relações recíprocas. Particularmente (mas não exclusivamente), o campo do *management* tende a classificar tal poder como ‘legítimo’. Uma consequência dessa abrangente, se implícita, aceitação da natureza hierárquica do poder, tem sido a posição dos cientistas sociais em raramente achar necessário explicar porque esse poder deve ser hierárquico. Em outras palavras, nesse ramo de pesquisa, o poder incrustado na hierarquia tem sido visto como ‘normal’ e ‘inevitável’, derivando do *design* formal da organização.” (HARDY; CLEGG, 2001, p. 264).

Embora permaneçam como o ponto de partida para um campo notavelmente diverso da literatura, todos esses “significados funcionalistas”, que apresentam mais as características



negativas que os aspectos positivos do poder, têm sido contestados, emendados, criticados, estendidos e repelidos ao longo dos últimos anos por estudos “mais críticos” (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

2.2. A ABORDAGEM CRÍTICA

Para os críticos, o poder não é – como queriam os contratualistas – um conjunto de instituições que garante a sujeição das pessoas ao Estado ou uma subordinação que tenha se tornado uma regra por oposição à violência.

O poder não é renúncia à liberdade, transferência de direito ou manifestação de um consenso, mas resulta de relações de forças que coexistem com a vida social. A questão do poder fica empobrecida quando é colocada unicamente em termos de legislação, de Constituição, ou somente em termos de Estado. “O poder é mais complicado, muito mais denso e difuso que um conjunto de leis ou um aparelho de Estado” (FOUCAULT, 1979, p. 122).

A abordagem crítica também se contrapõe ao estruturalismo, uma vez que não compreende o poder como algo distribuído na estrutura das organizações formais, mas procura examinar como diversos grupos adquirem e mantêm um poder não concedido a eles dentro dos formatos oficiais (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Assim, os críticos enfocam o poder “ilegítimo”, o poder exercido fora das estruturas hierárquicas formais e dos canais sancionados por essas estruturas, a dinâmica de poder gerada a partir do jogo de interesses divergentes que, determinando objetivos diferentes, produzem situações de conflito e negociação (ALCADIPANI, 2005).

Esse tipo de análise possui um ponto importante que muitas vezes é negligenciado: a variável poder é relacional, isto é, o poder não é um objeto ou uma característica que se possua ou se deixe escapar, mas um ato praticado por todos sobre todos, que geram vínculos localizados – porém instáveis – de dependência entre si (MICELI, 2005; BOURDIEU, 2005, 2007; THOMPSON, 2001, 2008).

Isso significa que uma pessoa (ou um grupo) não pode ter poder isoladamente, mas somente “atuar” sobre outra pessoa (ou grupo), que também possui um papel ativo, uma vez que produz obediência ou conflito (BOURDIEU, 2005, 2007; THOMPSON, 2001, 2008).

Os dirigentes precisam de trabalhadores para prover serviços ou fabricar produtos. Os trabalhadores precisam dos dirigentes para que possam ser pagos. Devido a essa interdependência entre dominantes e dominados, a abordagem crítica tem visto o poder como um meio de dominação e a resistência como uma ferramenta de emancipação. No entanto, a maioria dos trabalhos críticos é altamente teórica, muitas vezes ignorando a necessidade prática de elaboração de estratégias de resistência e libertação (HARDY; CLEGG, 2001).

2.3. A ABORDAGEM “SÍNTESE”

Resumidamente, o poder tem sido analisado como funcional, nas mãos de gerentes que buscam alcançar a missão organizacional, e como disfuncional, nas mãos daqueles que desafiam essa missão. Tem sido visto como condição para a existência de conflitos e como um meio de preveni-los. Tem sido definido como um recurso que é consciente e deliberadamente mobilizado na busca de interesses próprios e como um sistema de relações desinteressadas, que inadvertidamente beneficiam alguns grupos. O poder tem sido compreendido por ser repressivo e aclamado por ser produtivo.



No sentido de facilitar a compreensão dessas oposições até então apresentadas entre funcionalistas e críticos, elaborou-se o Quadro 2.

Quadro 2: características das abordagens referentes ao poder.

Abordagem Funcionalista	Abordagem Crítica
Tem adotado uma orientação gerencialista;	Tem confrontado temas como dominação e exploração;
O resultado tem sido um conceito aparentemente pragmático, adequado ao uso, mas também ao abuso;	Parece irrelevante para aqueles que buscam coordenar ações coletivas;
O poder se apresenta como algo que é possuído por pessoas e/ou por instituições;	Resulta de relações de forças que coexistem com a vida social;
O poder é designado pelo contrato social entre os homens e seus soberanos; os primeiros passam o poder para os segundos em troca de segurança e justiça;	O poder é mais complicado, muito mais denso e difuso que um conjunto de leis ou um aparelho de Estado;
As ideologias, a propriedade privada e o controle dos meios de produção são as principais fontes de poder;	Procura examinar como diversos grupos adquirem e mantêm um poder não concedido a eles dentro dos formatos oficiais;
As bases da autoridade se encontram na supremacia da razão, de acordo com os ditames de um direito fundamental;	Enfoca o poder “ilegítimo”, o poder exercido fora das estruturas hierárquicas formais e dos canais sancionados por essas estruturas;
A condução da vida social é realizada por leis e normas impessoais e abstratas que guiam os comportamentos;	Trata da dinâmica de poder gerada a partir do jogo de interesses divergentes;
O poder nas organizações, necessariamente, refere-se à estrutura hierárquica dos cargos e a suas relações recíprocas;	A variável poder é relacional; só há poder exercido por “uns” sobre os “outros”;
Apresenta mais as características negativas que os aspectos positivos do poder.	O poder só existe em ato.

Fonte: elaborado pelo autor.

Mas, finalmente, qual é a abordagem que melhor traduz o fenômeno do poder nas organizações: a funcionalista ou a crítica?

Na verdade, essas abordagens, por mais que insistam em se desenvolver de maneira isolada, são absolutamente complementares: os funcionalistas tendem a se concentrar nos efeitos, nos resultados, e os críticos tratam das causas, do contexto, do poder nas organizações.

Dessa forma, o poder não pode ser analisado apenas por meio de um jogo moral de legitimidade e ilegitimidade do funcionalismo *versus* a proibição ou aprovação dos críticos, e sim de forma integrada, com vistas à constituição de algo como um “gerencialismo esclarecido”, que seja capaz de atingir os objetivos organizacionais sem precisar recorrer aos meios de dominação e exploração (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Essa abordagem “síntese” não é facilmente encontrada na literatura de gestão, mas está presente, por exemplo, no trabalho de Hardy e Clegg (2001), que apontam o poder como um fenômeno multifacetado e resistente a uma explanação em termos de uma teoria única, e na obra de Mintzberg (1983), que apresenta o poder no seu aspecto macro ou estrutural, caracterizado pela posse e pelo controle de posições, recompensas, sanções e informações, e



no seu aspecto micro ou relacional, ligado à vontade e à habilidade das pessoas (ou grupos). Embora sejam bastante simples, esses estudos permitem que os elementos básicos (meios de ação e interesses das pessoas ou grupos) do poder organizacional sejam totalmente mapeados (VARGAS, 1998).

Com isso, o conceito de poder é ampliado não só para interpretar as ações, mas também as intenções dos atores, especialmente no que se refere ao processo de tomada de decisão estratégica, que será discutido na próxima secção.

3. O PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

A tomada de decisão “... é o processo que leva – direta ou indiretamente – à escolha de, ao menos, uma dentre diferentes alternativas, todas estas candidatas a resolver determinado problema” (GOMES, 2007, p. 1).

Nas organizações, esse processo é especialmente importante quando está relacionado com a abertura de um mercado, o desenvolvimento de produtos ou serviços, o término de programas e o fechamento de instalações ou, de modo mais geral, quando envolve a determinação de estratégias para o alcance dos objetivos de longo prazo (HALL, 2004). À medida que as organizações se tornam maiores e mais complexas, lidando com mais ambientes incertos, fica cada vez mais difícil tomar decisões estratégicas, que geralmente não têm precedentes a serem seguidos, comprometem recursos significativos, exigem elevado grau de comprometimento e afetam os aspectos operacionais (HUNGER; WHEELLEN, 2002).

3.1. A ABORDAGEM CLÁSSICA DA ESTRATÉGIA

Oriunda dos ideais militares da Grécia Antiga e da economia política do século XVIII, a abordagem clássica da estratégia defende o planejamento racional de cálculos e análises deliberadas como o melhor caminho para a maximização da vantagem de longo prazo.

“No centro da tradição militar de estratégia está a heróica, embora um tanto isolada, figura do general. Presidindo do topo de uma rígida hierarquia, é o general quem toma as decisões finais. [...] Os planos de ação são desenvolvidos na tenda do general, com vista para o campo de batalha, mas a uma distância segura. Esses planos preconcebidos são executados de acordo com os comandos transmitidos, através de obediente hierarquia, aos oficiais e seus homens no *front*: não é função deles perguntar a razão, e sim simplesmente executar as ordens. [...] Para os teóricos clássicos, esse modelo militar é complementado por uma herança intelectual vinda dos economistas. [...] ... os princípios fundamentais da estratégia ortodoxa já estavam presentes nos trabalhos de Adam Smith. Segundo Smith, nossa busca por... interesse próprio é governada pelo que ele chamou de “prudência”, noção que inclui o duplo princípio de “razão” (habilidade de prever conseqüências e discernir vantagens) e “autocomando” (prontidão em privar-se de oportunismos a curto prazo para obter benefícios mais substanciais a longo prazo.” (WHITTINGTON, 2006, p. 16).

A mais importante contribuição da tradição militar e da economia política para a estratégia, no entanto, é o ideal individualista do homem econômico racional, que se caracteriza pelos seguintes aspectos: age somente visando ao próprio interesse, detém informações completas a respeito do problema de decisão, conhece todas as possíveis soluções que se apresentam, bem como as conseqüências de cada uma, e procura maximizar a utilidade, sendo dotado da habilidade de classificar as alternativas em função da possibilidade de maximização dos resultados (PEREIRA; FONSECA, 1997).

No sentido de concretizar esse ideal individualista, os teóricos clássicos desenvolveram tecnologias abundantes em matrizes, fórmulas e gráficos de fluxos e arranjos



poderosos de técnicas financeiras e de planejamento, firmando a Teoria da Decisão como um campo autônomo do conhecimento científico (BAZERMAN, 2004).

De acordo com essa teoria, o caminho para a boa decisão normalmente abrange as etapas representadas pelo Quadro 3 (não necessariamente nesta sequência).

Quadro 3: modelo clássico para a tomada de decisão.

1. Determinar qual é o problema, evitando enfrentar falsos obstáculos;
2. Pensar suficientemente sobre o problema, procurando manter distanciamento de eventuais envolvimentos emocionais, jamais tendo como verdade a opinião alheia e evitando as chamadas armadilhas psicológicas;
3. Obter todas as informações relevantes;
4. Identificar, de forma clara, o que efetivamente importa, ou seja, o “núcleo duro” da decisão;
5. Considerar explicitamente os comprometimentos de natureza moral e ética;
6. Gerar o conjunto mais amplo possível de alternativas viáveis;
7. Listar os objetivos da tomada de decisão;
8. Explicitar os critérios de decisão para cada um dos objetivos listados;
9. Explicitar as conseqüências de cada alternativa com relação a cada um dos critérios de decisão, junto com uma estimativa de probabilidade de que cada uma dessas conseqüências se materialize;
10. Selecionar, ordenar, classificar ou descrever detalhadamente as alternativas a partir das quais se tomará a decisão;
11. Efetuar crítica dos resultados obtidos na etapa anterior;
12. Produzir recomendações objetivas referentes à tomada de decisão.

Fonte: adaptada de Gomes (2007).

As nove primeiras dessas doze etapas constituem o que se denota geralmente por “estruturação do problema”. A décima e a décima primeira constituem a “análise da decisão”, ao passo que a última etapa é a “síntese”. Ao longo dessas doze etapas, repensam-se valores, alternativas, critérios, conseqüências e possíveis riscos.

Segundo McGuigan, Moyer e Harris (2007), cada uma das doze etapas deve ser considerada com o mesmo nível de atenção, embora os tomadores de decisão insistam em superestimar a “análise” e a “síntese” da decisão em relação à “estruturação do problema”.

Esse modelo clássico para a tomada de decisão dominou, com exclusividade, a literatura de Administração e as práticas das organizações até a década de 1960. Durante esse período, a decisão foi considerada um atributo essencialmente lógico, fruto da racionalidade técnica, um instrumento para promover a funcionalidade, centrada nos limites da sua utilidade e mensurada pelos resultados práticos que lograva conseguir (CARVALHO; MARQUES; CARVALHO, 2006).

A partir da década de 1960, no entanto, a abordagem clássica da estratégia começou a sofrer numerosas críticas, advindas especialmente da Teoria da Racionalidade Limitada, que será apresentada no subitem a seguir.

3.2. A TEORIA DA RACIONALIDADE LIMITADA

Se todas as situações de decisão fossem encaradas com a lógica mencionada no capítulo anterior, os tomadores de decisão alcançariam os objetivos organizacionais sem



grandes dificuldades. Quase sempre, porém, as decisões são tomadas sem considerar a lógica e a racionalidade (GRIFFIN, 2007).

Simon (1957) foi o primeiro a levantar essas questões, desenvolvendo, no seu trabalho ganhador do prêmio Nobel, a Teoria da Racionalidade Limitada, que demonstra que é impossível decidir por meio de uma avaliação completa de todas as alternativas e suas conseqüências, já que a capacidade perceptiva do ser humano é limitada. As pessoas estão limitadas por valores, reflexos inconscientes, aptidões e hábitos que têm pouca ou nenhuma relação com os fatores econômicos.

Hall (2004, p. 150) afirma que "... valores (mesmo os morais) que não sejam simplesmente os de interesse econômico participam da tomada de decisões e... os sentimentos ou emoções desempenham um papel importante".

Assim, as organizações são compostas por indivíduos com sonhos, esperanças, ciúmes, interesses e temores. Isso pode parecer óbvio, mas grande parte da literatura deu, por muito tempo, a impressão de que os altos executivos eram agentes racionais que definiam estratégias que todas as outras pessoas adotavam, em seus papéis de "insumos de mão-de-obra" submissos e leais.

Outro fator crítico é que faltam aos tomadores de decisões informações importantes referentes à resolução do problema, aos critérios relevantes e assim por diante. Restrições de tempo e custo limitam a quantidade e a qualidade das informações disponíveis. Além disso, os tomadores de decisões retêm somente uma quantidade relativamente pequena de informações em suas memórias úteis. Uma das influências subjetivas mais importantes no processamento de informações é o interesse próprio. As pessoas tendem a confundir o que é benefício no nível pessoal com o que é justo ou normalmente digno.

"Os indivíduos primeiro determinam sua preferência por um resultado com base no seu interesse próprio e então justificam essa preferência com base na justiça, mudando a importância dos atributos que afetam aquilo que é justo. Assim, o problema não é tipicamente um desejo de ser injusto, mas a nossa inabilidade de interpretar informações de um modo imparcial. [...] O viés do interesse próprio existe porque pessoas são processadores imperfeitos de informações." (BAZERMAN, 2004, p. 2).

A Teoria da Racionalidade Limitada afasta, portanto, a noção de homem econômico racional, uma vez que as organizações não são unidas em maximizar sequer uma única utilidade, como o lucro. Ao contrário, elas são produto de acordos e comprometimentos políticos, de coalizões de indivíduos que barganham entre si para chegar a um conjunto de metas comum, mais ou menos aceitável para todos (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

Entretanto, o aspecto político da tomada de decisão não é objeto da Teoria da Racionalidade Limitada, e sim de abordagens mais recentes do campo da estratégia, como a literatura de negociação, a Escola de Poder, a Teoria dos Jogos, dentre outros. Neste trabalho, analisa-se o lado político da decisão através da Escola de Poder, apresentada logo a seguir.

3.3. A ESCOLA DE PODER

Dando continuidade às críticas realizadas a partir da década de 1960 contra o modelo clássico de decisão, Mintzberg, Ahlstrand e Lampel (1999) criaram a Escola de Poder para ampliar o foco da percepção limitada do ser humano e caracterizar a tomada de decisão como um processo aberto de influência, enfatizando o uso de poder e política para negociar estratégias favoráveis a determinados grupos de interesses.



Para a Escola de Poder, a tomada de decisão afeta diretamente a sobrevivência das organizações e a vida das pessoas que giram em torno delas, sejam empregados, acionistas, fornecedores, clientes, dentre outros. Os tomadores de decisões são expostos a uma gama incrível de pressões internas e externas. Todas as pessoas afetadas cobram deles um resultado satisfatório. Dessa forma, o cotidiano das organizações é como um campo de batalha onde os tomadores de decisões precisam lutar para administrar conflitos de percepções e de interesses, eliminar posições antagônicas e disputas por recursos e informações, transformar objetivos organizacionais em objetivos coletivos e buscar a satisfação dos clientes sem ferir os interesses dos acionistas.

“Decisões são atos de poder. No momento em que alocam recursos, definem estratégias, conduzem o destino de organizações e de pessoas, os gerentes assumem uma dimensão política muito semelhante à de um governo. No cotidiano, a viabilidade desse processo, que, na maioria das vezes, é eivado de conflitos de interesses, exige objetivos compartilhados, liderança, comunicação efetiva e habilidade de negociação constante.” (FONSECA; PEREIRA, 1997, p. 110).

No sentido de orientar os tomadores de decisões no caminho da superação desses desafios, a literatura dedicada à Escola de Poder elabora o conceito de “poder micro”, que lida com o jogo de política dentro das organizações, e o conceito de “poder macro”, que diz respeito ao uso de poder pelas organizações. O “poder micro” focaliza os agentes internos em conflito com seus colegas, em geral por interesses próprios; o “poder macro” vê a organização agindo em seu próprio interesse, em conflito ou cooperação, com outras organizações (FALCINI, 1993; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1999).

A partir desses conceitos, torna-se possível considerar, de maneira sistemática, os agentes internos (gestores, funcionários etc.) e externos (concorrentes, fornecedores, acionistas, clientes etc.) das organizações. Com isso, fica muito mais fácil considerar o papel do poder no processo de tomada de decisões estratégicas.

4. O PAPEL DO PODER NO PROCESSO DE TOMADA DE DECISÃO ESTRATÉGICA

Esta secção pretende apresentar algumas reflexões sobre as questões fundamentais deste trabalho, isto é, sobre qual é o papel do poder no processo de tomada de decisão estratégica, sobre quais influências as relações de poder exercem sobre as decisões de longo prazo das organizações.

Na verdade, não é difícil, nem mesmo em termos do senso-comum, entender que o poder é parte fundamental da agenda de qualquer gestor que se proponha a tomar decisões. Toda organização, quaisquer que sejam o seu caráter e a sua finalidade, implica certa redistribuição de poder.

No dia-a-dia das organizações, no entanto, os decisores encaram a questão do poder no momento de suas decisões em função de suas crenças tácitas ou explícitas nessa ou naquela abordagem, conforme as combinações apresentadas pelo Quadro 4.

Quadro 4: posturas do tomador de decisão diante da questão do poder.

Abordagem do poder	Abordagem da decisão	Postura do tomador de decisão
Abordagem funcionalista	Abordagem clássica	Encara o poder como mais uma variável a ser racionalizada na decisão
Abordagem funcionalista	Racionalidade limitada	Encara o poder como mais uma variável parcialmente racionalizável



		na decisão
Abordagem funcionalista	Escola de Poder	Administra os conflitos internos e externos da organização
Abordagem crítica	Abordagem clássica	Busca eliminar deliberadamente os instrumentos de controle da organização
Abordagem crítica	Racionalidade limitada	Busca eliminar aquilo que julga ser um instrumento de controle organizacional
Abordagem crítica	Escola de Poder	Procura repensar o papel da organização no contexto socioeconômico atual
Abordagem “síntese”	Abordagem clássica	Administra racionalmente os conflitos, tendo em vista a sua importância
Abordagem “síntese”	Racionalidade limitada	Administra o que julga ser um conflito, tendo em vista a sua importância
Abordagem “síntese”	Escola de Poder	Administra conflitos internos e externos, tendo em vista a sua importância

Fontes: dados da pesquisa.

Embora cada realidade organizacional exija do tomador de decisão uma postura específica, considera-se, neste trabalho, que a postura ideal de um tomador de decisão é aquela que mais se aproxima da abordagem “síntese” e da Escola do Poder, visto que diz respeito aos aspectos positivos das demais posturas, proporcionado, assim, o desenvolvimento de organizações eficientes e eficazes, bem como democráticas.

De fato, a escolha estratégica não pode ser reduzida a episódios pontuais exclusivamente restritos à alta gestão, mas é algo construído de forma incremental, a partir de coalizões internas e externas, constituídas por indivíduos com valores e objetivos diversos. Cada vez mais, as decisões importantes são tomadas por grupos de homens que têm mais poder do que os seus membros isolados, pelo menos quanto aos fins para os quais a organização existe (RUSSELL, 1957).

Mas, na prática, “as organizações não são meramente instrumentos para a produção de bens e serviços, mas também sistemas políticos que procuram aperfeiçoar seu próprio poder” (MINTZBERG; QUINN, 2001, p. 175).

Esses sistemas políticos podem ser mais ou menos democráticos, de acordo com o perfil dos agentes envolvidos na decisão. Nos sistemas democráticos, a tomada de decisões se pauta pela busca permanente da representatividade na discussão. As decisões são tomadas a partir da consolidação de níveis de consenso quanto às preferências sociais (GOMES, 2007).

A transparência depende da clara explicitação dos objetivos e opções, do respaldo de mecanismos independentes de controle e acompanhamento, além, é claro, da sistemática prestação de contas às partes interessadas na decisão. A legitimidade, por sua vez, depende da natureza da delegação concedida a quem exerce o poder de decidir. A confiança resulta fundamentalmente da preservação das regras institucionais, sem mudanças bruscas e sobressaltos intimidadores, que, ao contrário do que muitos pensam, minam a autoridade de quem decide (RUSSELL, 1957).



O ambiente ideal do processo decisório não se baseia, portanto, em burocracias rígidas, pesadas e autoritárias, que funcionam na base de ameaças e sanções, e sim na constituição de um espaço para se trabalhar com as subjetividades, incertezas e imprecisões sempre presentes entre os diferentes agentes de decisão (SAMPAIO, BRAGA NETO, 2007).

As relações de poder, quando bem administradas, podem resultar em prevenção e resolução de conflitos e assegurar a manutenção do equilíbrio e do crescimento organizacional. É possível também, com o estudo das relações de poder, traçar um perfil da organização com benefícios diretos para várias áreas, entre elas a tomada de decisão estratégica (MINTZBERG, 1983; JOHNSON; SCHOLÉS; WHITTINGTON, 2007).

Além disso, o poder nas empresas pode aumentar a produtividade e a eficiência ou reduzi-las substancialmente. Os processos políticos podem até determinar a existência e a direção estratégica de organizações inteiras. A reestruturação, muitas vezes estimulada tanto por lutas internas pelo poder como pelas condições externas do mercado, leva os executivos a procurar novas direções estratégicas para suas empresas. Nesse processo, as considerações políticas alteram as carreiras de milhares de trabalhadores em nível gerencial e não gerencial, criando oportunidades para alguns, mas custando a muitos outros seus cargos (VARGAS, 1998; MINTZBERG; AHLSTRAND; LAMPEL, 1999).

Por fim, os estudos sobre o poder podem orientar as organizações sobre “como encarar o combate, medir as relações de força, elaborar uma estratégia, uma tática para realizá-la, gerir as informações, calar, silenciar, enfatizar o óbvio, fingir, e tudo o que supõe enfrentamentos capazes de determinar vencedores e vencidos” (ONFRAY, 2008, p. 11).

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho tratou de dois elementos inerentes à vida humana em sociedade: o poder e a tomada de decisão. No caso do poder, apresentaram-se três concepções distintas:

- A abordagem funcionalista, que apresenta o poder como algo que é possuído por pessoas e/ou por instituições;
- A abordagem crítica, que defende que o poder é um ato praticado por todos sobre todos, que geram vínculos localizados – porém instáveis – de dependência entre si; e, por fim;
- A abordagem “síntese”, que aponta, com base no trabalho de Hardy e Clegg (2001) e na obra de Mintzberg (1983), para um “gerencialismo esclarecido”, que seja capaz de atingir os objetivos organizacionais sem precisar recorrer aos meios de dominação e exploração.

No caso da tomada de decisão, apresentaram-se, da mesma forma, mais três concepções distintas:

- A abordagem clássica da estratégia, que trata da decisão como um atributo essencialmente lógico, fruto da racionalidade técnica, um instrumento para promover a funcionalidade, centrada nos limites da sua utilidade e mensurada pelos resultados práticos que lograva conseguir;
- A Teoria da Racionalidade Limitada, que demonstra que é impossível decidir por meio de uma avaliação completa de todas as alternativas e suas conseqüências, já que a capacidade perceptiva do ser humano é limitada; e



- A Escola de Poder, que caracteriza as organizações como produto de acordos e compromettimentos políticos, de coalizões de indivíduos que barganham entre si para chegar a um conjunto de metas comum, mais ou menos aceitável para todos.

Com base nessas concepções acerca do poder e do processo decisório, buscou-se refletir sobre como as organizações devem lidar com a questão do poder nos seus processos de tomada de decisão estratégica.

No sentido de concretizar esse objetivo, optou-se pela realização de pesquisas bibliográficas, que apontaram a abordagem “síntese” e a Escola de Poder como as formas ideais para orientar a postura de um tomador de decisão e, conseqüentemente, proporcionar o desenvolvimento de organizações eficientes e eficazes, bem como democráticas.

Dessa forma, este trabalho alcançou o objetivo inicialmente traçado, mas, por outro lado, desenvolveu uma série de hipóteses que, embora estejam teoricamente fundamentadas, precisam ser, a partir de agora, empiricamente testadas.

6. REFERÊNCIAS

- ALCADIPANI, R.** Michel Foucault: poder e análise das organizações. Rio de Janeiro: Editora FGV, 2005.
- ARAÚJO, I. L.** Formação discursiva como conceito chave para a arqueogenealogia de Foucault. Revista Aulas, v. 3, p. 1-24, 2007.
- ARISTÓTELES.** A política. São Paulo: Editora Hemus, 2005.
- BAZERMAN, M. H.** Processo decisório. 5. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2004.
- BERTERO, C. O.** A Evolução do Poder nas Organizações. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 29, n. 68, p. 22-44, 1989.
- BOURDIEU, P.** A distinção: crítica social do julgamento. São Paulo: Edusp; Porto Alegre: Zouk, 2007.
- _____. A economia das trocas simbólicas. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005.
- CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F.** O poder nas organizações. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- CARVALHO, F. A. A.; MARQUES, M. C. P.; CARVALHO, J. L. F.** Poder e estratégia: uma análise dos relacionamentos interorganizacionais de um clube de futebol profissional. In: encontro da associação nacional de pós-graduação e pesquisa em administração, 30., 2006, Salvador. Anais... Rio de Janeiro: Anpad, 2006.
- FAÉ, R.** A genealogia em Foucault. Psicologia em estudo, Maringá, v. 9, n. 3, p. 409-416, 2004.
- FALCINI, P.** Organizações como configurações naturais de poder. Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 33, n. 1, p. 6-15, jan.-fev. 1993.
- FARIA, J. H.** Economia política do poder: uma crítica da teoria geral da administração. Curitiba: Juruá, 2007.
- FISCHER, R. M.** Nota técnica: de volta ao círculo do poder. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções. São Paulo: Editora Atlas, 2001. p. 290-292.
- FOUCAULT, M.** A ordem do discurso. 13. ed. São Paulo: Loyola, 2006.
- _____. Microfísica do poder. 23. ed. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- _____. O sujeito e o poder. In: RABINOW, P.; DREYFUS, H. Michel Foucault: uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995. p. 231-378.
- GERTZ, R. E.** (Org.). Max Weber e Karl Marx. 2. ed. São Paulo: Hucitec, 1997.
- GOMES, L. F. A. M.** Teoria da decisão. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- GRIFFIN, R. W.** Introdução à administração. São Paulo: Editora Ática, 2007.
- HALL, R. H.** Poder e impactos do poder. In: HALL, R. H. Organizações: estruturas, processos e resultados. 8. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2004. p. 102-124.



- HARDY, C.; CLEGG, S. R.** Alguns ousam chamá-lo de poder. In: CLEGG, S. R.; HARDY, C.; NORD, W. R. (Org.). Handbook de estudos organizacionais: reflexões e novas direções. São Paulo: Editora Atlas, 2001. p. 260-289.
- HOBBS, T.** Leviatã ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil. 2. ed. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- HUNGER, J. D.; WHEELER, T. L.** Gestão estratégica: princípios e prática. 2. ed. Rio de Janeiro: Reichmann & Affonso Editores, 2002.
- JOHNSON, G.; SCHOLES, K.; WHITTINGTON, R.** Explorando a estratégia corporativa: textos e casos. 7. ed. Editora Bookman, 2007.
- MAQUIAVEL, N.** O príncipe. 20. ed. Rio de Janeiro: Bertrand Brasil, 1997.
- MARX, K.; ENGELS, F.** A ideologia alemã. São Paulo: Editora Martins Fontes, 1998.
- MCGUIGAN, J. R.; MOYER, R. C.; HARRIS, F. H. B.** Economia de empresas: aplicações, estratégia e táticas. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- MICELI, S.** A força do sentido. In: BOURDIEU, Pierre. A economia das trocas simbólicas. 6. ed. São Paulo: Perspectiva, 2005. p. VII-LXI.
- MINTZBERG, H.; QUINN, J. B.** O processo da estratégia. 3. ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- _____. Power in and around organizations. Englewood Cliffs: Prentice-Hall, 1983.
- _____.; **AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J.** A escola de poder: a formação de estratégia como um processo de negociação. In: MINTZBERG, H.; AHLSTRAND, B.; LAMPEL, J. Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento. Porto Alegre: Bookman, 1999. p. 173-192.
- MOTTA, M. B.** (Org.). Michel Foucault. Estratégia, poder-saber. 2. ed. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 2006.
- NIETZSCHE, F.** Genealogia da moral: uma polêmica. São Paulo: Companhia das Letras, 1998.
- ONFRAY, M.** Contra-história da filosofia: as sabedorias antigas. São Paulo: Martins Fontes, 2008.
- PAGÈS, M.; BONETTI, M.; GAULEJAC, V.; DESCENDRE, D.** O poder das organizações. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- PEREIRA, M. J. L. B.; FONSECA, J. G. M.** Faces da decisão: as mudanças de paradigmas e o poder da decisão. São Paulo: Makron books, 1997.
- POGREBINSCHI, T.** Foucault: para além do poder disciplinar e do biopoder. Lua nova revista de cultura e política, São Paulo, n. 63, p. 179-201, 2004.
- RABINOW, P.; DREYFUS, H.** Michel Foucault: uma trajetória filosófica: para além do estruturalismo e da hermenêutica. Rio de Janeiro: Forense Universitária, 1995.
- ROUSSEAU, Jean-Jacques.** Do contrato social: discurso sobre a origem da desigualdade entre os homens. Lisboa: Portugal Editora, 1968.
- RUSSELL, B.** O poder: uma nova análise social. São Paulo: Companhia Editora Nacional, 1957.
- SAMPAIO, L. R. C.; BRAGA NETO, A.** O que é mediação de conflitos. São Paulo: Editora Brasiliense, 2007.
- SILVA, R. C.; DELLAGNELO, E. L.** Prefácio. In: CARVALHO, C. A.; VIEIRA, M. M. F. O poder nas organizações. São Paulo: Thomson Learning, 2007.
- THOMPSON, J. B.** A mídia e a modernidade: uma teoria social da mídia. 9. ed. Petrópolis: Vozes, 2008.
- _____. Ideologia e cultura moderna: teoria social crítica na era dos meios de comunicação de massa. Petrópolis: Vozes, 2001.
- VARGAS, M. R. M.** Configuração do poder nas organizações: o caso da Embrapa. Revista de Administração Contemporânea, Rio de Janeiro, v. 2, n. 3, p. 89-107, set.-dez. 1998.
- WEBER, M.** Textos selecionados. São Paulo: Nova Cultural, 1997.
- _____. Economia e sociedade: volume 2. São Paulo: Imprensa Oficial, 2004.
- WHITTINGTON, R.** O que é estratégia. São Paulo: Thomson Learning, 2006.