

Relatórios Coppead é uma publicação do Instituto COPPEAD de Administração da Universidade Federal do Rio de Janeiro (UFRJ)

Comissão de Pesquisa

Angela Rocha
Rebecca Arkader
Ricardo Leal

Gerência de Publicações

Regina Helena Meira de Castro

Editoração Eletrônica

Regina Helena Meira de Castro

Revisão e Copidesque

Maria Emília Barcellos da Silva

Referenciação e Ficha Catalográfica

Ana Rita Mendonça de Moura

Hilal, Adriana Victoria Garibaldi de.

O poder e a liderança de grupos multiculturais / Adriana
Victoria Garibaldi de Hilal. – Rio de Janeiro:
UFRJ/COPPEAD, 2004.

18 p.; 27cm. – (Relatórios Coppead; 366)

ISBN 85-7508-050-4

ISSN 1518-3335

1. Organizações. 2. Cultura organizacional. I. Título.
II. Série.

CDD – 658.4

Pedidos para Biblioteca

Caixa Postal 68514 – Ilha do Fundão
21941-970 – Rio de Janeiro – RJ
Telefone: 21-2598-9837
Telefax: 21-2598-9835
e-mail: biblioteca@coppead.ufrj.br
Home-page: <http://www.coppead.ufrj.br>

O PODER E A LIDERANÇA DE GRUPOS MULTICULTURAIS

Adriana Hilal, D. Sc.¹

O presente relatório tem por objetivo fazer uma revisão bibliográfica da literatura referente às principais teorias e aos assuntos-chave relativos ao conceito de poder, bem como abordar a liderança de grupos multiculturais dentro do foco de negócios internacionais, ou seja, da perspectiva intercultural, priorizando assim a perspectiva das ciências sociais.

1 O SIGNIFICADO DO PODER

O poder como conceito é paradoxal. As pessoas, em geral, sabem o que o poder significa - é um termo comumente empregado para expressar um certo tipo de observação, avaliação ou experiência. Entretanto, nas Ciências Sociais, o conceito de poder não tem um significado único e comumente aceito. Henry Mintzberg (1983, p.1) resume esse paradoxo de forma extremamente clara:

"...todos parecem saber o que é (o poder) exceto os expertos. Eles debatem sobre as definições interminavelmente, e também sobre como difere da influência, do controle, da autoridade, etc. Entretanto, as pessoas comuns parecem não ter problema com o conceito. Elas sabem o que significa ter poder."

A palavra poder provém do francês *pouvoir*, derivado do latim *potestas* ou *potentia* que significa habilidade (Miller, 1991). Portanto, a noção de habilidade é *core*, ou central, no conceito de poder. O dicionário *The Oxford English Reference Dictionary* (Pearsall e Trumble, 1996) contém 18 significados do substantivo "poder". Nas Ciências Sociais, a maioria dos significados se agrupam em torno do poder como a habilidade ou capacidade para fazer ou agir, como uma força, como autoridade delegada, como ascendência e controle e como uma forma de energia. Apesar de todas as diferenças, as definições podem ser agrupadas em cinco grupos principais:

1. O poder definido como a "capacidade de um agente de obter alguma coisa" (Hindes, 1982). Esse grupo de pesquisadores percebe o poder como uma função, propriedade ou atributo do agente e, portanto, o poder pode ser reduzido à unidade

¹ COPPEAD/ UFRJ - 2002

básica: o ser humano. Dentro desse grupo pode-se criar três subgrupos que vão do geral ao específico:

a) O poder como a habilidade ou capacidade de escolher (Cuming, 1981). O poder como a capacidade de fazer com que o trabalho seja feito (Hillman, 1995). O poder como a capacidade de que as coisas sejam feitas (Dilenschneider, 1994).

b) O poder percebido como todos os meios pelos quais as pessoas controlam aspectos de seu ambiente, incluindo uns aos outros (Hoult, 1969). O poder como a habilidade de exercer um grau de controle sobre pessoas, coisas e eventos (Hollander, 1985). O poder como a habilidade de se obter tudo o que se quer do ambiente, considerando o que está disponível (Karp, 1996).

c) O poder é a probabilidade de que um ator em um relacionamento social, estar na posição de fazer a sua vontade apesar de encontrar resistência (Weber, 1947). O poder é a capacidade de influenciar outra pessoa ou grupo a aceitar nossas idéias ou planos. O poder permite que se façam os outros fazerem o que se quer que eles façam (Greiner e Schein, 1988). O poder se refere a qualquer causa de qualquer mudança no comportamento de um ator, a qual possa ser atribuída ao efeito de outro ator (Zelditch, 1992). O poder é determinar, até certo ponto, o comportamento dos outros, ou direcionar-lhes o comportamento dos outros (Mulder, 1977).

2. Outro grupo de pesquisadores não considera a vontade do indivíduo como o centro do poder. Em vez disso, o poder é definido em termos de alguma coisa que surge do relacionamento de um grupo:

a) O poder nunca é propriedade de um indivíduo; ele pertence a um grupo e existe enquanto o grupo existe... sem grupos não há poder (Arendt, 1970).

b) O poder existe quando se forma e organiza um grupo. O poder deve surgir da interação dos sem poder com os poderosos, com ambas as partes contribuindo para a sua existência (Fay, 1987).

Para esse grupo de pesquisadores, de forma análoga, a liderança não é função do líder, mas função do relacionamento líder-liderado; sem seguidores não poderia haver líderes.

3. Um terceiro grupo de pesquisadores define o poder como *beyond human agency* ou além da ação ou influência dos seres humanos. Dentro desse grupo pode-se identificar dois subgrupos: o primeiro enfatiza a estrutura como determinante, e o segundo define o poder em termos do seu discurso:

a) O poder é a capacidade reprodutiva ou transformadora que possuem as estruturas sociais, a qual existe independentemente da vontade de atores independentes (Jary e Jary, 1991).

b) O poder não é uma instituição e não é uma estrutura, nem é uma força que se possui; é o nome que se atribui a uma situação estratégica complexa em uma sociedade particular (Foucault, 1976). As relações de poder não podem ser estabelecidas, consolidadas nem implementadas sem a produção, acumulação, circulação e funcionamento do discurso (Foucault, 1980).

4. Para outro grupo de pesquisadores, o poder é definido como uma potência ou energia espiritual. Essas definições emanam das filosofias orientais, das religiões e das tradições esotéricas e são, principalmente, reconhecidas no campo da Antropologia:

a) O poder é uma forma de energia que surge do relacionamento com o universo (Spencer, 1993).

b) O poder se caracteriza pelas energias espirituais imanentes em fenômenos naturais, lugares, objetos e pessoas (McLeish, 1993).

5. Esta abordagem pode ser considerada como miscelânea:

a) O poder é a velocidade com que se pode declarar o impossível "possível" e tornar essa "possibilidade" realidade (Goss, 1996).

b) O poder é como o indivíduo controla o seu próprio poder; o poder é energia em uso (Broom e Klein, 1995).

c) O poder é o "desabrochar" da experiência (Follet, 1942).

Uma revisão da literatura sobre poder é ainda mais complexa porque os pesquisadores usam tipos específicos de poder para representar o conceito geral de poder. Por exemplo: poder pessoal, poder interpessoal, poder social e poder político são todos tipos distintos de poder. Assim sendo, deve-se entender os diferentes tipos de poder.

2 TIPOS DE PODER

Pode-se identificar duas grandes categorias de poder: na primeira, identificam-se os adjetivos que qualificam o poder; na segunda o poder é dirigido para a ação.

Categoria 1, conforme alguns autores:

- O “poder pessoal”, o qual é orientado para dominar os outros, e o “poder socializado”, o qual é orientado para organizar atividades e ajudar os seguidores a atingir os seus objetivos através do seu próprio esforço (McClelland, 1975).
- O “poder organizacional” é o tipo de poder *how to get ahead*, ou seja, o tipo de poder para ir em frente (Hagberg, 1994).
- O “poder coercitivo” depende da premissa de controle e utiliza o medo como instrumento. Já o “poder utilitário” é baseado no potencial para a troca, usando a negociação para obter o que se deseja. Esse tipo de poder tende a usar a justiça como o seu instrumento. O “poder baseado em princípios” se esteia na honra e utiliza o respeito e o amor como o seu instrumento (Lee, 1997).
- O “poder legítimo”, designa o direito de o agente de influenciar o comportamento de outrem se baseia na posição ou papel do agente dentro ou sociedade ou de uma organização. O “poder coercitivo” visto como a habilidade de influenciar o comportamento de outrem baseado no medo. O “poder de recompensa” baseado na habilidade de entregar algo de valor tangível ou intangível a outrem, de modo a influenciar o seu comportamento. O “poder de referência” baseia-se na habilidade de influenciar o comportamento de outra pessoa com base em características pessoais. O “poder do experto” está ligado à habilidade para influenciar o comportamento de outra pessoa em virtude da mesma ser experta em alguma área (French e Raven, 1959).
- O “poder genuíno” implica na capacidade exercida dentro de certos limites. O “poder espúrio” não reconhece limites e é arbitrário (Low, 1976).

Categoria 2, conforme alguns autores:

- “Poder para...” se refere à habilidade e à capacidade além de implicar uma certa liberdade. Já o “poder sobre...” se refere à dominação (French, 1985).
- “Poder para...” apresenta três dimensões: poder sobre..., poder *from within*, ou seja, o poder que vem de dentro... e poder com ... (Russell, 1997).
- “Poder sobre...” está ligado à dominação e ao controle. O “poder *from within*...” está ligado aos mistérios que despertam o nosso potencial. O “poder com...” é o poder social, a influência entre pares (Starhawk, 1987).

3 ALGUMAS CONTROVÉRSIAS NO ESTUDO DO PODER

Na literatura, pode-se encontrar, no mínimo, cinco assuntos controvertidos no que diz respeito às pesquisas sobre poder (Novokowsky, 1998).

3.1 Potencial ou Atual?

O primeiro assunto é se o poder existe somente como potencial, somente como algo manifesto, ou ambos. Weber (1947) enfatiza que o poder seria a capacidade que teria um ator para superar a resistência de outro, sendo essa capacidade exercida ou não. Dahl (1957) argumenta que o poder somente causa efeitos quando usado. Outros autores, como Bachrach e Baratz (1963), contra-argumentaram que, muitas vezes, "A" não precisa fazer nada para influenciar "B", porque "B" sabe o que "A" poderá fazer. Isso implicaria no fato de que a mera existência do poder potencial terá efeito seja ele exercido ou não, sendo que o efeito não precisaria nem ser intencional.

Essa controvérsia traz várias conseqüências. Em primeiro lugar, produz problemas de mensuração para os pesquisadores quantitativos (como medir objetivamente o poder potencial?). Em segundo lugar, torna difícil a comparação entre pesquisas, porque cada pesquisador tem diferentes pressupostos com relação a esse assunto. Finalmente, pode criar sérios paradoxos e inconsistências nas explicações (Wrong, 1995).

3.2 Intencional ou Não Intencional?

De acordo com alguns teóricos, como Max Weber, Harold Laswell e Talcott Parsons, todo exercício de poder necessariamente envolve as intenções de um agente identificável (Miller, 1991). De acordo com Berger (1985), pode-se, inclusive, distinguir entre intencionalidade com relação aos meios e intencionalidade com relação aos fins. Entretanto, três grupos de teóricos contestam a intencionalidade do poder.

No primeiro grupo estão aqueles que definem o poder em termos estruturais. Eles afirmam que as intenções são analiticamente irrelevantes porque o poder é uma propriedade de estruturas sociais impessoais, e não de agentes individuais e de seus objetivos e aspirações (Miller, 1991). No segundo grupo, estão os teóricos do poder que afirmam que o uso do poder ocorre sem que exista necessariamente intenção de quem quer que seja (Zelditch, 1992). No terceiro grupo estão os teóricos que afirmam que os esforços intencionais para influenciar outras pessoas freqüentemente produzem efeitos tanto esperados quanto inesperados no seu comportamento (Wrong, 1995).

O debate continua, e Wrong (1995) afirmou que o estudo das conseqüências não-intencionais da ação social poderia ser uma das tarefas principais das Ciências Sociais.

3.3 Causa ou Efeito?

Esse assunto lida com a questão de se o poder se referir a causas, a efeitos, ou ao processo que relaciona os dois. Na maioria das definições que apresentadas neste estudo, está implícito que o poder se equaciona com o conceito de causa. O poder estaria implicitamente localizado em alguma coisa (vontade do indivíduo, relacionamentos do grupo, sistema/estrutura, discurso, força espiritual) que produz um resultado ou efeito. Entretanto, conforme Novokowsky (1998), outros pesquisadores adotam uma posição diferente e argumentam que somente se pode afirmar que alguém ou alguma coisa tem poder ou é poderoso quando se observa os efeitos. Assim sendo, o poder estaria localizado nos efeitos (comportamentos, ações e práticas).

Esse debate é complicado ainda mais pelos pesquisadores que tentam evitar o debate ao adotar a posição de que o poder é um processo que relaciona causas e efeitos (Zelditch, 1992). Na visão do processo, o poder pode ser conceituado de três formas: o poder como fonte, ou *input*, do processo que produz o resultado, ou *output*; o poder como a fonte de transformação ou como o processo que liga o *input* ao *output*; e o poder como evidenciado pelo *output*.

Essa controvérsia é a que tem recebido menos atenção na literatura. Entretanto, para poder avançar nesse assunto seria necessário primeiro determinar o significado do conceito de causa. O tratamento da causa como um conceito singular, comum e universalmente entendido, é uma deficiência das pesquisas sobre poder (Bennett, 1993).

3.4 Assimétrico ou Simétrico?

Para a maioria dos pesquisadores o poder é assimétrico, sendo que, em uma relação assimétrica, quem detém o poder exercita um controle maior sobre o comportamento de quem está submetido ao poder (Wrong, 1995). No entanto, alguns pesquisadores são da opinião de que o poder pode ser simétrico. Em uma relação simétrica de poder, ambos agentes podem barganhar e influenciar a outra parte na direção desejada (Berger, 1985; Theodorson G. e Theodorson A., 1969). Essa posição é muitas vezes chamada de poder bilateral, enquanto que a outra é conhecida como poder unilateral. Para Blau (1964), o poder simétrico é uma contradição lógica já que quando não existe diferencial entre quem detém o poder e quem está submetido ao poder não poderia haver poder.

3.5 Quantitativo ou Qualitativo?

De acordo com Hardy (1995), alguns autores tratam o poder direta ou indiretamente como um conceito que pode ser medido quantitativamente (por exemplo, MacEvoy e Freeman, 1986; Carley e Krackhardt, 1991). Outro grupo de pesquisadores focaliza o poder como um fenômeno qualitativo, ou seja, que somente pode ser analisado em termos de seu valor de acordo com a percepção dos atores (por exemplo, Schein, 1985, 1992; Foucault, 1980). Um terceiro grupo aborda o poder como passível de ser tratado quantitativa e qualitativamente (por exemplo, Emerson, 1962; Brass e Burkhardt, 1993), e seu ponto de vista é análogo ao conhecido debate da física sobre a "onda" e a "partícula" no que diz respeito à física quântica.

4 PRINCIPAIS TEORIAS DO PODER

De acordo com Berger (1985), as três principais abordagens no estudo do poder são expressas a seguir:

4.1 Estudos do Poder como Atributo do Indivíduo

A literatura mais popular sobre poder parte do pressuposto ou enfatiza que o indivíduo é o locus do poder (Robbins, 1986; Goss, 1996; Lee, 1997; Karp, 1996). Dentro dessa abordagem há, pelo menos, quatro subgrupos em que o poder é estudado em termos psicanalíticos, motivacionais, de crenças cognitivas e em termos da influência de estilos.

A psicanálise é um termo que se refere a um método de investigação da mente humana, em particular ao desenvolvimento da personalidade e de psicopatologias. Entre os autores desta linha, pode-se citar Freud (1924), Jung (1976) e Adler (1966).

Dentro da linha motivacional, os teóricos mais conhecidos são David McClelland (1975) e David Winter (1973). Nessa linha, o foco está em tentar medir a necessidade de poder que os indivíduos têm. O pressuposto subjacente é o de que toda ação humana coletiva e individual está relacionada com motivação e que, portanto, o poder como motivação é fundamental para entender o comportamento humano.

Na linha cognitiva, o foco da pesquisa está em medir as atitudes e crenças dos indivíduos com relação às suas habilidades para exercer o poder (Heider, 1958; Rotter, 1966; Berger, 1985).

Por outro lado, a linha do estilo de influência lida com entender o estilo adotado pelos indivíduos quando exercem o poder. O maquiavelismo e o autoritarismo são dois exemplos dessa última categoria (Berger, 1985; Christie e Geis, 1970).

4.2 Estudos do Poder como Atributo de uma Relação

A maior parte da literatura relativa aos estudos sobre poder é função de algum tipo de relacionamento. O poder é considerado como contextual e parte de um processo dentro do relacionamento entre dois agentes, A e B. O relacionamento de A com B pode decorrer de qualquer tipo de combinação do indivíduo, do grupo, da organização, da comunidade, ou da sociedade ou nação. Cada disciplina acadêmica tende a focalizar a pesquisa em certos tipos de combinações. Por exemplo, os teóricos de Organizações focalizam, principalmente, o nível organizacional, dando, em segundo lugar, atenção ao relacionamento entre grupos e entre indivíduos e grupos ou entre esses e a organização.

Dentro dessa abordagem, pode-se mencionar a teoria de campo (Cartwright, 1959; Zelditch, 1992), as teorias de controle relacional (Rogers e Farace, 1975), as teorias de intercâmbio social (Thibaut e Kelly, 1959; Blau, 1964), as teorias de decisão (Zelditch, 1992), as teorias comportamentais (Emerson apud Zelditch, 1992) e as teorias de resistência (Weber, 1947).

4.3 Estudos do Poder como Atributo da Estrutura

Nessa abordagem, os teóricos acreditam que o poder é principalmente determinado pela estrutura social. Dentro dessa linha, se encontram os estruturalistas, os teóricos das *networks*, ou redes, os teóricos organizacionais e os teóricos de sistemas. Enquanto esses teóricos focalizam principalmente no efeito que a estrutura tem no poder, a maioria reconhece, de forma explícita ou implícita, o papel que o indivíduo e os relacionamentos têm no poder.

A teoria das redes ou *networks* (Nohria, 1992), em geral, pressupõe que o poder é função da centralidade dos indivíduos na rede. Outros teóricos das *networks* percebem o poder como uma função de ocupar *structural holes* (isto é, vazios estruturais) ou ligações mais fracas nas *networks* (Burt, 1992), já que os *structural holes* seriam essenciais para o

fluxo da informação que integra *clusters* sociais. Em outras palavras, de acordo com a teoria das *networks*, o poder deriva da estruturação ou organização dos contatos que, de outra forma, seriam desorganizados, bem como da centralidade.

Dentro das teorias organizacionais, Mintzberg (1983) afirmou que o poder estaria localizado em estruturas ou configurações organizacionais. Astley e Sachdeva (1995) fizeram uma revisão da literatura organizacional e propuseram três fontes de poder: o poder hierárquico, o controle dos recursos e a centralidade na *network*. A autoridade hierárquica se referiria ao poder que é produto de decisões formais, as quais são o resultado de posições oficiais na hierarquia. O controle dos recursos se referiria ao poder que deriva da habilidade de controlar o suprimento de recursos do ambiente. A centralidade na *network* se referiria ao poder como produto da centralidade da rede. Astley e Sachdeva (1995) concluíram que o poder seria um fenômeno multifacetado que tem múltiplas fontes interdependentes que concorriam entre si e se reforçariam.

Com relação às teorias de sistemas, Hitchins (1992) fez um estudo extensivo e concluiu que um sistema era uma coleção de entidades inter-relacionadas, de modo tal que, tanto a coleção, quanto as inter-relações juntas reduziam a entropia local. Em algumas teorias, o poder foi identificado como parte do potencial do sistema; mas embora o poder se identificasse com energia (em contraposição ao controle ou à dominação), esse tipo de perspectiva ainda admitia que o poder servisse a necessidades específicas. Outro autor (Oshry, 1989) afirmou que se estaria organicamente conectado aos sistemas sociais dos quais se seria parte componente e que, qualquer que fosse a posição em que o indivíduo se encontrasse, daria forma aos sistemas e eles dar-lhes-ia forma. Essa dualidade ficou evidente na sua definição de poder: o poder não tinha a ver com posição, o poder seria a habilidade de reconhecer e perceber o potencial de qualquer posição em que o indivíduo se encontre.

Pode-se concluir que, considerando a extrema diversidade da literatura sobre poder, de fato, cada abordagem contribui de alguma forma para o entendimento do assunto.

5 LIDERANÇA, GRUPOS MULTICULTURAIS E O PARADOXO DO PODER

De acordo com Maznevski e Zander (1999), as pesquisas relativas a grupos multiculturais sugerem que os membros desse tipo de grupo tenderiam a diferir na forma como percebem a informação e nos seus pressupostos sobre quais as normas

apropriadas que devem guiar as suas interações. Um aspecto crítico do líder de grupos multiculturais é o de facilitar a integração e ajudar o grupo a desenvolver, tanto normas comuns, quanto a possibilidade de adaptação aos valores culturais dos indivíduos. Cabe notar que um grupo multicultural não necessariamente precisa estar composto por membros de diferentes nacionalidades, mas que as diferenças regionais podem também ser o berço de subculturas em que se pode aplicar os mesmos preceitos.

A maioria das pesquisas sobre liderança focalizou a identificação do melhor estilo de liderança (ver a revisão que Bass, 1990 fez de 7500 estudos sobre liderança desde o começo do século). A maioria desses estudos foi realizada em um só país, e os resultados foram assumidos como universalmente aplicáveis.

Entretanto, pesquisas na área de estudos culturais comparativos (por exemplo, Chong e Thomas, 1997; Badawy, 1980; Haire et al., 1966; Redding e Richardson, 1986; Smith et al., 1989; Tayeb, 1995) mostram diferenças nas atitudes da gerência, bem como nas preferências dos empregados quanto a estilos de liderança. No contexto de grupos multiculturais, isso implicou não somente que o comportamento do líder variava de acordo com o entorno cultural, mas também que os membros do grupo traziam consigo diferentes expectativas sobre o papel do líder. Essas expectativas estão claramente relacionadas aos valores culturais fundamentais. Adicionalmente, conforme demonstrado por Newman e Nollen (1996), existiriam evidências de que a liderança era efetiva quando fosse congruente com os valores culturais e advogasse a adaptação local.

Como já foi dito, o líder de um grupo multicultural deve liderar cada membro do grupo de maneira consistente com as expectativas culturais do liderado, enquanto que simultaneamente ajuda os membros a desenvolverem um elenco de normas que abra espaço para as diferenças quanto às preferências por diferentes tipos de interação social (Black et al., 1999). Entre as diferenças encontradas entre os membros de um grupo, as mais relevantes são as referentes quanto aos pressupostos sobre a distribuição de poder e da responsabilidade, o que podemos chamar de paradoxo do poder.

A dimensão cultural dos relacionamentos entre as pessoas (Kluckhohn e Strodtbeck, 1961) incorpora três sub-dimensões: o individualismo (a principal responsabilidade de cada pessoa é para consigo mesma e para com sua família imediata), o coletivismo (a principal responsabilidade de cada pessoa é para com o grupo, como, por exemplo, a família complexa ou o grupo de trabalho) e a hierarquia (o

poder e a responsabilidade são naturalmente ordenados numa hierarquia, de modo que os que estão acima na hierarquia têm poder sobre os que estão mais abaixo).²

Os pressupostos sobre poder e responsabilidade (Hofstede, 1980; Kluckhohn e Strodtbeck, 1961; Trompenaars, 1993) implicam em pressupostos sobre o poder e a responsabilidade que outros deveriam ter, ou seja, eles lidam diretamente com a natureza da interdependência dentro do grupo. Embora os indivíduos tenham os pressupostos, o objetivo principal é o próprio sistema organizacional, e o seu objetivo secundário é o lugar dos indivíduos dentro do sistema. Somente sistemas que são consistentes com o ponto de vista de cada um sobre como o poder deve ser distribuído são aceitáveis pelos indivíduos. Dado que as dimensões culturais relacionadas com o poder e a responsabilidade sugerem sistemas organizacionais de distribuição de poder mutuamente inconsistentes, as diferenças entre os indivíduos nessa dimensão criam um paradoxo de poder: por exemplo, a cultura de um membro do grupo pode levá-lo a pressupor que o líder deva tratar a todos como subordinados numa hierarquia de poder, enquanto que a cultura de outro membro do grupo pode levá-lo a pressupor que o líder deva tratar a todos como iguais. Em uma situação assim, o líder encontra-se preso num paradoxo de poder: ele não pode usar nenhum dos mecanismos para criar processos de sinergia em grupos multiculturais; o líder não pode desenvolver uma norma comum com a qual todos concordem, nem pode liderá-los de forma diferente sem violar as normas de ambas culturas.

De acordo com Erez e Earley (1993), os pressupostos sobre poder e responsabilidade estão relacionados com nosso autoconceito de muitas formas, cada uma provavelmente reforçando as outras. Esses autores identificaram três aspectos do "eu": o eu público ou independente, ou a nossa percepção do conceito que o indivíduo tem dos outros, e os outros têm dele próprio; o eu privado, ou a percepção do que torna o indivíduo único; e o eu coletivo ou interdependente (identidade social), ou a nossa percepção do nosso papel do indivíduo em relação aos outros no grupo.

Adicionalmente, do ponto de vista do líder, o poder e a responsabilidade são dois elementos-chave da liderança. Dada a importância que os assuntos que concernem aos relacionamentos entre pessoas têm para o líder e para os membros do grupo, não nos surpreende o fato de essas situações de incompatibilidade mútua serem tão difíceis de gerenciar.

² Ver também Hofstede, 1980 e Triandis, 1995.

Por outro lado, em grupos multiculturais, as manifestações do paradoxo do poder podem se tornar evidentes quando as pessoas discordam não somente sobre como o poder deve ser distribuído, mas também quando elas também discordam sobre como o poder deve ser obtido de forma legítima. Dado que as preferências por um determinado método de alocação de poder estão relacionadas a tipos específicos de comportamento do líder, as pesquisas sugerem (Laurent, 1986; Trompenaars, 1993) que os valores culturais que guiam a alocação de autoridade são tão profundos quanto os que guiam as preferências hierárquicas. Maznevsky e Zander (1999) deram duas sugestões para tentar resolver o paradoxo do poder: conhecer a cultura da organização e as implicações da diversidade cultural (tanto em nível nacional quanto regional), de modo a viabilizar a gestão dos processos de forma eficiente e produtiva.

Assim sendo, as implicações do desafio de liderar grupos culturalmente diversos não são triviais e enfatizam a importância de se conhecerem as dimensões da cultura das organizações com atuação internacional, bem como de conhecer os *clusters* culturais ou as subculturas que compõem a organização, de modo a identificar os fatores que possam influenciar a concordância cultural.

6 CONCLUSÃO

O presente relatório abordou, de forma sintética, a temática do poder dado que no nosso entender, no universo latino-americano o paradigma que permeia a teoria das organizações é o paradigma do poder entendido como poder relacional.

Dentro desse contexto fez-se necessário mencionar as principais teorias do poder, isto é, estudos do poder como atributo do indivíduo, estudos do poder como atributo de uma relação e estudos do poder como atributo da estrutura, de modo a poder compreender diferenças freqüentemente encontradas entre os membros de um grupo como, por exemplo, as diferenças quanto aos pressupostos sobre a distribuição de poder e da responsabilidade (o que podemos chamar de paradoxo do poder), as quais influenciam os modos de perceber as organizações.

7 REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ADLER, A. The psychology of power. **Journal of Individual Psychology**, v.22, p. 166-172, 1966.
- ARENDT, H. **On violence**. San Diego, CA: Harcourt Brace & Co, 1970.
- ASTLEY, W.; SACHDEVA, P. Structural sources of intraorganizational power: a theoretical synthesis. In: Hardy (ed.). **Power and politics in organizations**. Brookfield, VT: Dartmouth, 1995.
- BACHRACH, P.; BARATZ, M.S. Decisions and nondecisions: an analytical framework. **American Political Science Review**, v. 57, n.3, p. 632-642, 1963.
- BADAWY, M. Styles of Mid-Eastern manager. **California Management Review**, v. 22, n.3, p. 51-58, 1980.
- BASS, B. **Handbook of leadership: theory, research and managerial applications**. New York: Free Press, 1990.
- BENNETT, J. **Elementary systematics: a tool for understanding wholes**. Santa Fe, NM: Bennett Books, 1993.
- BERGER, C. Social power and interpersonal communication. In: KNAPP; MILLER (eds.): **Handbook of interpersonal communications**. London: Sage Publications, 1985.
- BLACK, S. et al. **Global explorers: the next generation of leaders**. New York: Routledge, 1999.
- BLAU, P. **Exchange and power in social life**. New York: J. Wiley & Sons. 1964
- BASS, D.; BURKHARDT, M. Potential power and power use: an investigation of structure and behavior. **Academy of Management Journal**, v. 36, n. 3, p. 441- 471, 1993.
- BROOM, M.; KLEIN, D. **Power: the infinite game**. Amherst, MA: HRD Press Inc, 1995.
- BURT, R. The social structure of competition. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.
- CARLEY, K.; KRACKHARDT, D. **Emergent asymmetric behavior: a socio-cognitive examination of symmetric relationships**. wp. Carnegie-Mellon University. Pittsburgh. 1991.
- CARTWRIGHT, D. **A field theoretical conception of power**. Ann Arbor, MI: University of Michigan Press, 1959.
- CHONG, L.; THOMAS, D. Leadership perceptions in cross-cultural context. **Leadership Quarterly**, v.8, n.3, p. 275-293, 1997.

CHRISTIE, R.; GEIS, F. **Studies in Machiavellism**. New York: Academic Press, 1970.

CUMING, P. **The power handbook**: a strategic guide to organizational and personal effectiveness. Boston: CBI, 1981.

DAHL, R. The concept of power. **Behavioral Science**, v. 2, p. 201-215, 1957.

DILENSCHNEIDER, R. **On power**. New York: Harper Collins, 1994.

EMERSON, R. Power dependence relations. **American Sociological Review**, v. 27, n. 1, p. 31-41, 1962.

EREZ, M.; EARLEY, P. **Culture, self-identity and work**. Oxford: Oxford University Press, 1993.

FAY, B. **Critical social science**: liberation and its limits. Ithaca, NY: Cornell University, 1987.

FOLLET, M. **Dynamic administration**. New York: Harper & Brothers, 1942.

FOUCAULT, M. **The history of sexuality**. London: Allen Lane, 1976. v. 1, part 4, cap. 2.

FRENCH, J.; RAVEN, B. The bases of social power. In: CARTWRIGHT (ed.). **Studies in social power**. Ann Arbor: University of Michigan, 1959.

FRENCH, M. **Beyond power**: on women, men and morals. New York: Ballantine Books, 1985.

FREUD, S. On narcissism: an introduction. In: COLLECTED Papers, v. 4. London: Hogarth, 1924. p. 30-60,

GOSS, T. **The last word on power**. New York: Currency Doubleday, 1996.

GREINER, L.; SCHEIN, E. **Power and organization development**. New York: Addison Wesley, 1988.

HAGBERG, J. **Real power**: stages of personal power in organizations. Salem WI: Sheffield, 1994.

HAIRE, M. GHISELLI, E.; PORTER, I. **Managerial thinking**: an international study. New York: J. Wiley, 1966.

HARDY, C. **Power and politics in organizations**. Brookfield, VT: Dartmouth, 1995.

HEIDER, F. **The psychology of interpersonal relations**. New York: J. Wiley & Sons, 1958.

HILMAN, J. **Kinds of power**: a guide to its intelligent uses. New York: Currency Doubleday, 1995.

HINDES, B. Power, interests and the outcome of struggles. **Sociology**, v. 16, n. 4, p. 498-511, 1982.

HITCHINS, D. **Putting systems to work**. New York: J. Wiley & Sons, 1992.

HOFSTEDE, G. **Culture's consequences**. Beverly Hills, USA: Sage, 1980/ 1984.

HOLLANDER, E. Leadership and power . In: LINDZEY & ARONSON (eds.): **Handbook of social psychology**, v. 2. New York: Random House, 1985.

HOULT, T. **Dictionary of modern sociology**. Totowa, NJ : Littlefield, Adams, 1969.

JARY, D.; JARY, J. **The Harper Collins dictionary of sociology**. New York: Harper Collins , 1991.

JUNG, C. **Psychological types**. Princeton, NJ: Princeton University Press, 1976.

KARP, H. **The change leader**: using a gestalt approach with work groups. San Diego CA: Pfeiffer, 1996.

KLUCKHOHN C.; STRODTBECK F. **Variations in value orientations**. New York: Row-Peterson, 1961.

LAURENT A. The cross-cultural puzzle of international human resource management. **Human Resource Management**, v. 25, n. 1, p. 91-102, 1986.

LEE, B. **The power principle**: influence with honor. New York: Simon & Schuster, 1997.

LOW, A. **Zen and creative management**. Rutland, VT: Charles Tuttle , 1976.

MacEVOY, B.; FREEMAN, L. **UCINET**: a microcomputer package for network analysis – Irvine, CA: University of California, 1986.

MAZNEVSKY, M.; ZANDER, L. **Leading global teams**. Working paper, Institute of International Business, Stockholm, Sweden, 1999.

Mc CLELLAND, D. **Power**: the inner experience. New York: Irvington , 1975.

Mc LEISH, K. **Key ideas in human thought**. New York: Facts on File, 1993.

MILLER, D. **The Blackwell Encyclopedia of political thought**. Cambridge, MA: Basil Blackwell, 1991.

- MINTZBERG, H. **Power in and around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.
- MULDER, M. **Dealing with power**. Amsterdam: Agon Elsevier, 1977.
- NEWMAN, K.; NOLLEN, S. Culture and congruence: the fit between management practices and national culture. **Journal of International Business Studies**, v. 27, n. 4, p. 753-779, 1996.
- NOHRIA, N. Is a network perspective a useful way of studying organizations? In: NOHRIA & ECCLES (eds.) **Networks and organizations: structure form and action**. Boston, MA: Harvard Business School Press, 1992.
- NOVOKOWSKY, B. **Personal power: the realization of doing and being**. Doctoral dissertation. The Fielding Institute, 1998.
- OSHRY, B. **Organic power**. Boston, MA: Power & Systems, 1989.
- PEARSALL, J.; TRUMBLE, B. **The Oxford English reference dictionary**. New York: Oxford University Press, 1996.
- POWER/knowledge: selected interviews and other writings 1972-77. New York: Pantheon Books, 1980.
- REDDING, S.; RICHARDSON, S. Participative management and its varying relevance in Hong Kong and Singapore. **Asia Pacific Journal of Management**, v. 3, n. 1, p. 76-98, 1986.
- ROBBINS, A. **Unlimited power**. New York: Fawcett Columbine, 1986.
- ROGERS, L.; FARACE, R. Relational communication analysis: new measurement procedures. **Human Communication Research**, n. 1, p. 222-239, 1975.
- ROTTER J. **Generalized expectancies for internal versus external control of reinforcement**. Psychological Monographs, vol. 80, n. 609, 1966.
- RUSSELL, S. **Power: a new social analysis**. London: Allen & Unwin, 1997.
- SCHEIN E. **Organizational culture and leadership**. San Francisco: Jossey Bass, 1985/1992.
- SMITH, P. *et al.* On the generality of leadership style measures across cultures. **Journal of Occupational Psychology**, v. 62, n. 2, p. 97-109, 1989.
- SPENCER, R. **The craft of the warrior**. Berkeley, CA: Frog, 1993.

STARHAWK, H. **Truth to dare: encounters with power, authority and mystery.** San Francisco: Harper Collins, 1987.

TAYEB, M. **Supervisory styles and cultural contexts:** a comparative study. UK: Elsevier Science, 1995.

THEODORSON, G.; THEODORSON, A. **A modern dictionary of sociology.** New York: Thomas Cromwell, 1969.

THIBAUT, J.; KELLY, H. **The social psychology of groups.** New York: J. Wiley, 1959.

TROMPENAARS F. **Riding the waves of culture:** understanding cultural diversity in business. Avon, UK: The Bath Press, 1993/1998.

WEBER M. **The theory of social and economic organization.** New York: The Free Press, 1947.

WINTER, D. **The power motive.** New York: Free Press, 1973.

WRONG, D. Some problems in defining social power. In: HARDY (ed.). **Power and politics in organizations.** Brookfield, VT: Dartmouth, 1995.

ZELDITCH, M. Interpersonal power. In: BORGATTA & BORGATTA (eds.) **Encyclopedia of sociology,** v. 2. New York: MacMillan, 1992. p. 994-1001