

**UNIVERSIDADE FEDERAL DA FRONTEIRA SUL
CAMPUS CHAPECÓ
CURSO DE ADMINISTRAÇÃO**

DJENIFER VETTERLEIN

**AS RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO OBSERVACIONAL COM BASE NO FILME *THE FOUNDER***

CHAPECÓ

2023

DJENIFER VETTERLEIN

AS RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES:
UM ESTUDO OBSERVACIONAL COM BASE NO FILME *THE FOUNDER*.

Trabalho de Conclusão de Curso de Administração
apresentado como requisito para a obtenção de grau de
bacharelado em Administração pela Universidade
Federal da Fronteira Sul – Campus Chapecó.

Orientadora: Prof.^a Dra. Tatiane Silva Tavares Maia

CHAPECÓ

2023

Bibliotecas da Universidade Federal da Fronteira Sul - UFFS

Vetterlein, Djenifer

AS RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES:: UM ESTUDO
OBSERVACIONAL COM BASE NO FILME THE FOUNDER / Djenifer
Vetterlein. -- 2023.

72 f.

Orientadora: Doutora Tatiane Silva Tavares Maia

Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação) -
Universidade Federal da Fronteira Sul, Curso de
Bacharelado em Administração, Chapecó, SC, 2023.

1. Análise fílmica. 2. Comportamento organizacional.
3. Teoria do Poder. 4. Estudo observacional. I. Maia,
Tatiane Silva Tavares, orient. II. Universidade Federal
da Fronteira Sul. III. Título.

DJENIFER VETTERLEIN

**AS RELAÇÕES DE PODER NAS ORGANIZAÇÕES: UM ESTUDO OBSERVACIONAL
COM BASE NO FILME THE FOUNDER.**

Trabalho de Conclusão do Curso de Administração
apresentado como requisito para a obtenção de
grau de bacharelado em Administração pela Univer-
sidade Federal da Fronteira Sul - Campus Chapecó.

Este trabalho foi defendido e aprovado pela banca em 1 de Março de 2023.

BANCA EXAMINADORA



TATIANE SILVA TAVARES MAIA
Doutora - UFFS
Orientadora

Sérgio
Begnini

Assinado de
forma digital por
Sérgio Begnini
Dados: 2023.03.03
11:12:19 -03'00'

SERGIO BEGNINI
Doutor - UFFS
Avaliador



FABRICIO SIMPLICIO MAIA
Doutor - UFFS
Avaliador

Dedico este trabalho aos meus pais e meu irmão, que não pouparam esforços para que eu pudesse concluir meus estudos, sempre me ajudando nos momentos mais difíceis.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente a Deus, por sempre atender minhas preces e me iluminar pelo melhor caminho. Agradeço imensamente aos meus pais Altair e Claudete e meu irmão Lucas que estiveram ao meu lado em todos momentos nestes anos em que a graduação estava em andamento sendo os momentos bons e os difíceis, que não foram poucos, sempre me ajudando a levantar a cabeça e nunca me deixaram desistir do meu sonho.

A minha orientadora, a professora Tatiane, agradeço a todos os momentos que ouviu minhas angústias, e que soube entender minhas dificuldades. Me ajudando a superar e ver que tudo tem uma solução.

Aos amigos e colegas que tive o prazer de conhecer nesta caminhada e que alguns estarei levando para vida, adquiri muito conhecimento com a convivência e aprendizados para vida pessoal e profissional através de trabalhos e diálogos em sala de aula e palestras.

Um agradecimento em especial a todos os professores da Universidade Federal da Fronteira Sul, por serem tão importantes para a conclusão deste curso, e me ajudaram em forma de aprendizagem e conhecimento a conquistar o título de Bacharel em Administração.

Muito Obrigada!

“Não tenho necessariamente que gostar de meus jogadores e sócios, mas como líder devo amá-los. O amor é lealdade, o amor é trabalho em equipe, o amor respeita a dignidade e a individualidade. Esta é a força de qualquer organização”. (VINCE LOMBARDI).

RESUMO

O presente estudo tem como foco identificar a relação de poder nas organizações por meio do estudo observacional no filme *The Founder* ou Fome de Poder, apresenta-se como objetivo principal identificar quais são as características de utilização do poder, seus tipos expressos e consequências no filme Fome de Poder. Estabeleceram-se três objetivos específicos, sendo eles: a) identificar as manifestações de poder presentes no filme, b) classificar os tipos de poder expressos no filme, de acordo com revisão teórica, c) relacionar as manifestações de poder e os tipos expressos, analisando suas consequências para organização apresentada no filme Fome de Poder. A composição do levantamento do referencial teórico, obter-se com o intuito de fornecer uma bagagem teórica necessária para o desenvolvimento do estudo. Para isto, realizou-se uma pesquisa de abordagem qualitativa observacional, de caráter descritivo, cuja análise dos resultados se deu por meio da análise fílmica. O filme escolhido para esta análise fílmica, é uma história real, a qual narra a trajetória do McDonald's, desde o início, como uma pequena lanchonete em São Bernardino (Califórnia), até tornar-se um poderoso símbolo cultural e uma das maiores cadeias de restaurantes *fast-food* do mundo. A análise se deu a partir dos aspectos identificados durante o levantamento de escolhas de cenas que identificam o uso do poder. Pois, com base nas experiências de Ray Kroc e dos irmãos Richard e Maurice McDonald, foram analisados os principais elementos que garantem entender o uso do poder nas organizações. Esta pesquisa foi realizada com o intuito de identificar como poder está presente nos processos gerenciais de Administração, e como é importante um líder ou gestor ter os conhecimentos necessários para gerir uma equipe de trabalho. É possível compreender por meio deste trabalho que análise fílmica pode retratar a prática de uma dada teoria e, inclusive ensinar sobre habilidades comportamentais, sociais e emocionais. Espera-se que esta pesquisa possa contribuir para a ampliação do uso de estudo observacional no processo de ensino-aprendizagem e pesquisa no campo de Administração, bem como ser replicada em futuras pesquisas qualitativas, no tocante à compreensão do uso do poder nas organizações. A Administração com Arte é uma iniciativa que reconhece o papel da arte em impactar o processo de ensino aprendizagem, conciliando subjetividade e objetividade.

Palavras-chave: Poder; Comportamento organizacional; Análise fílmica; Estudo observacional.

ABSTRACT

The present study focuses on identifying the relationship of power in organizations through observational study in the movie *The Founder*, is presented as the main objective to identify what are the characteristics of the use of power, its types expressed, and its consequences in the movie *The Founder*. Three specific objectives were established: a) identify the manifestations of power present in the movie, b) classify the types of power expressed in the movie, according to the theoretical review, c) relate the manifestations of power and the types expressed, analyzing their consequences for the organization presented in the movie *The Founder*. The composition of the survey of the theoretical framework was obtained in order to provide a theoretical background necessary for the development of the study. For that, a qualitative, observational, descriptive research was carried out, and the results were analyzed by means of film analysis. The film chosen for this filmic analysis is a true story, which tells the story of McDonald's, from its beginnings as a small diner in San Bernardino (California) to becoming a powerful cultural symbol and one of the largest fast-food restaurants in the world. The analysis was based on the aspects identified during the survey of scene choices that identify the use of power. For, based on the experiences of Ray Kroc and the brothers Richard and Maurice McDonald, the main elements that ensure the understand of the use of power in organizations have been analyzed. This research was conducted in order to identify how power is present in the managerial processes of Administration, and how important it is for a leader or manager to have the necessary knowledge to manage a work team. It is possible to understand through this work that film analysis can portray the practice of a given theory and even teach about behavioral, social, and emotional skills. It is hoped that this research can contribute to the expansion of the use of observational study in the teaching-learning process and research in the field of Management, as well as be replicated in future qualitative research regarding understanding of the use of power in organizations. Administration with Art is an initiative that recognizes the role of art in impacting the teaching learning process, reconciling subjectivity and objectivity.

Keywords: Power; Organizational behavior; Film analysis; Observational study.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Conceitos e definições de poder nas organizações.....	28
Quadro 2 - Táticas de poder de acordo com Robbins (2010).....	32
Quadro 3 - Fontes de poder de acordo com Dias (2008).....	34
Quadro 4 – Perfil dos Personagens Observados	50
Quadro 5 - Cenas escolhidas para análise do filme Fome de Poder	51

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Tipos de dominação de Max Weber	35
Figura 2 - Capa do filme fome de poder.....	44

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	12
1.1	OBJETIVOS	13
1.1.1	Objetivo Geral.....	13
1.1.2	Objetivos Específicos	13
1.2	JUSTIFICATIVA	13
1.3	ESTRUTURA DO TRABALHO	15
2	FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	17
2.1	COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	18
2.2	A ARTE NO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL	21
2.3	O PODER NAS ORGANIZAÇÕES	24
2.3.1	Conceitos de Poder	26
2.3.2	As Bases de Poder	29
2.3.3	Fontes e Táticas de Poder.....	32
2.3.4	Tipos de Dominação Legítima de acordo com Max Weber	34
2.4	RELAÇÕES DE PODER: IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES	39
3	METODOLOGIA.....	42
3.1	TIPO DE PESQUISA	42
3.2	OBJETO DE ESTUDO	44
3.3	TÉCNICA E OBTENÇÃO DE DADOS	45
3.4	ANÁLISE DE DADOS	46
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	48
4.1	O FILME FOME DE PODER.....	48
4.2	AS CENAS ESCOLHIDAS PARA A ANÁLISE.....	51
4.2.1	Manifestações de Poder Presentes no Filme.....	55
4.2.2	Tipos de poder expressos: associações com a revisão teórica	56
4.2.3	Poder e suas consequências: uma análise organizacional	58
5	CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	64
	REFERÊNCIAS.....	68
	ANEXO – Modelo de Protocolo de Observação	72

1 INTRODUÇÃO

O presente estudo buscou compreender, sob a ótica de um filme baseado em fatos reais, como o comportamento organizacional, em suas diferentes perspectivas, afeta a dinâmica e o cotidiano das empresas. O interesse do estudo residiu em associações entre o comportamento e relações de poder expressas a partir dele, introduzindo o entendimento sobre as bases de poder nas organizações.

O filme escolhido para análise é “*The Founder*” em inglês, a tradução correta seria “O Fundador”, contudo o filme ficou conhecido no Brasil com o título “Fome de Poder”. A obra cinematográfica narra a trajetória do McDonald’s, desde o início, como uma pequena lanchonete em San Bernardino (Califórnia), até tornar-se um poderoso símbolo cultural e uma das maiores cadeias de restaurantes *fast-food* do mundo. Importante se faz destacar que a história real apresentada no filme escolhido permitiu vincular a teoria organizacional relacionada ao poder.

A história da ascensão do McDonald’s, após receber uma demanda sem precedentes e notar uma movimentação de consumidores fora do normal, o vendedor de Illinois Ray Kroc adquire uma participação nos negócios da lanchonete dos irmãos Richard e Maurice McDonald no sul da Califórnia e, pouco a pouco eliminando os dois da rede, transformando a marca em um gigantesco império alimentício. Nesse processo, conforme torna-se evidente no filme, há diferentes manifestações de poder.

O uso das táticas do poder empregados e destacados nas cenas, despertam interesse para associações teóricas, especialmente ao se evidenciar como elas são capazes de influenciar nas negociações com sócios, tornando a pequena lanchonete de São Bernardino em uma grande companhia de franquias.

O poder pode ser observado em diversas áreas de conhecimento, abordando diferentes perspectivas. Um aspecto muito importante sobre o uso do poder é a capacidade de um indivíduo de influenciar e modificar o comportamento de outras pessoas, outro ponto importante está relacionado à convivência humana, pois esses passos são efetivos para identificar o uso de poder dentro de uma organização. Com isso está sendo apresentado neste trabalho um embasamento teórico onde mostra o ponto de vista de diversos autores, mostrando várias vertentes do poder e como podem influenciar de modo positivo ou negativo na rotina organizacional.

O embasamento teórico se dá a partir de pesquisas a literaturas e artigos relacionados ao comportamento organizacional buscando pelas teorias evidenciadas no filme, juntamente

com os estudos e visão de autores sobre como o estudo de análise fílmica pode ser de grande valia para futuras pesquisas e novos trabalhos acadêmicos.

Quanto ao filme foi realizada uma análise qualitativa, e pesquisas bibliográficas em livros e artigos sendo assim uma análise descritiva, buscando entender qual a visão que os autores têm sob a teoria relacionada ao estudo.

Trata-se de um estudo qualitativo observacional, de caráter descritivo, cuja análise dos resultados se dá por meio da análise fílmica, a qual considerou a complexidade das relações dos indivíduos nas organizações e a dinâmica de utilização do poder, buscando resposta para a seguinte pergunta de pesquisa: **quais são as características de utilização do poder, seus tipos expressos e consequências no filme Fome de Poder?**

1.1 OBJETIVOS

1.1.1 Objetivo Geral

Analisar as características de utilização do poder, seus tipos expressos e consequências no filme Fome de Poder.

1.1.2 Objetivos Específicos

- a) Identificar as manifestações de poder presentes no filme;
- b) Classificar os tipos de poder expressos no filme, de acordo com revisão teórica;
- c) Relacionar as manifestações de poder e os tipos expressos, analisando suas consequências para organização apresentada no filme Fome de Poder.

1.2 JUSTIFICATIVA

Na sociedade contemporânea, importante se faz ressaltar que as organizações estão presentes em praticamente todas as esferas da vida social, influenciando no ambiente econômico, nas disputas políticas e ideológicas que são travadas no espaço social (CARVALHO; VIEIRA, 2007). O estudo do poder, necessário à compreensão de todos os fenômenos sociais, torna-se ainda mais essencial no estudo das organizações, conforme esclarecem Carvalho e Vieira (2007). Adicionalmente, os autores afirmam que o interesse que

o estudo do poder desperta nos estudos de organizações é tão grande quanto a controvérsia que existe em suas várias abordagens possíveis.

Vale mencionar que, as questões que geralmente acompanham o exercício do poder (funcional ou disfuncional, consciente ou desinteressado, repressivo ou produtivo, dentre outros aspectos) tratam-se apenas de formas diferentes de conceber o significado de poder, a partir de perspectivas teóricas diferentes (CARVALHO e VIEIRA, 2007). Sendo assim, pode-se admitir que a existência do poder é algo inerente às organizações, podendo ser interpretado como ação formal, legítima e uma das categorias centrais para a análise das mesmas.

A escolha do filme *Fome de Poder* para associar teoria e prática neste Trabalho de Conclusão de Curso (TCC) é devido as explícitas e implícitas manifestações de poder expressas no filme na trajetória do fundador do McDonald's, para consolidação da organização. Importante se faz destacar que os filmes são uma ferramenta poderosa para aprendizado das teorias da Administração, servindo para ilustrar sua aplicabilidade no contexto organizacional, inclusive podem conter uma fonte de materiais pedagógicos mais estimulantes e motivadores do que os métodos convencionais de ensino (MENDONÇA; GUIMARÃES; 2008).

Considerando obras cinematográficas, Aumont (2008) defende que *“o cinema não é uma língua, mas serve para pensar”*. O autor esclarece que ele se revela um modo de pensamento concreto que merece ilustração. Com o mesmo raciocínio analítico, diversos são os autores que defendem o potencial da análise fílmica para o ensino, especialmente na Administração e no aprendizado sobre o Comportamento Organizacional (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007; IPIRANGA, 2007; MENDONÇA; GUIMARÃES, 2008; PENAFRIA, 2009; LEITE, LEITE, 2012, REZENDE; ARAÚJO, 2012; FERREIRA ET AL, 2021).

Os filmes são carregados de conhecimentos e Foreman e Thatchenkery (1996) esclarecem que por meio do enfoque da complexidade de experiência, por sua estrutura profunda, as produções podem proporcionar explicações de como e porque, revelando questões pertinentes do mundo das organizações. De acordo com Champoux (1999) os filmes podem ter muita influência no ensino, podendo especialmente ser tomados como exemplo de casos. Pois, o uso das mídias para estudos possibilita a apresentação de diferentes sistemas de símbolos e comportamentos para as pessoas, os quais aprendem a diferenciar processos cognitivos, resultando em diferentes modelos de aprendizagem.

Além disso, Wagner e Hollenbeck (2002), explicam que a aprendizagem social propiciada pelo filme pode ser considerada uma teoria observacional, a qual apresenta ideias de que as pessoas aprendem observando o comportamento de outros indivíduos e assim modelando

novos comportamentos que julgarem eficazes. O aprendizado pela observação diferencia-se dos outros métodos de aprendizagem, pois é capaz de deixar os indivíduos aprenderem com a melhor forma de sequências comportamentais.

Justifica-se o presente estudo, a partir da compreensão de que as cenas de um filme podem proporcionar descrições visuais de teorias e conceitos abstratos para o ensino de comportamento organizacional e de gestão (MENDONÇA; GUIMARÃES, 2008). Além disso, se ampara justificativa no fato de que poucos trabalhos acadêmicos, na área da Administração, se propõem a analisar aspectos mais subjetivos do Comportamento Organizacional, sob a perspectiva de análise da narrativa de um filme, como campo empírico de pesquisa.

Nesse sentido, entende-se que a grande reflexão sobre o questionamento - a vida imita a arte ou a arte imita a vida? - A luz do filme Fome de Poder, baseado em fatos reais, possa trazer muitas contribuições para o entendimento da grande temática poder nas organizações. O uso da análise fílmica em trabalhos acadêmicos pode proporcionar uma visão mais ampla sobre o que é estudado na teoria, relacionando ricamente a realidade de uma organização vista de fora, por meio do filme escolhido.

Ademais, Champoux (1999) defende que os filmes podem proporcionar uma experiência cognitiva e afetiva, tornando cenas com contexto emocional, desencadeadoras de boas discussões que permitem, inclusive uma avaliação pessoal. Por sua vez, Fabris (2008) esclarece que eles podem ser considerados um objeto pedagógico, devido ao fato de serem significativos e relevantes para a população, sendo muito próximos da realidade cotidiana dos indivíduos.

As narrativas fílmicas têm potencial para serem usadas na exploração de temas considerados polêmicos e tópicos comumente tratados de forma indireta, como poder nas organizações (HUCZYNSKI; BUCHANAN, 2004, DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007, IPIRANGA, 2007), tornando válido realizar análise fílmica no TCC. Em decorrência, justifica-se esse tema, pois, à medida que se avança para o entendimento e discussões dos conceitos e teorias de abordagens complexas da gestão do comportamento organizacional se avança na profissionalização da Administração de empresas. Sobretudo, acredita-se que por meio da arte, seja possível construir um olhar diferente sobre as empresas e as suas práticas.

1.3 ESTRUTURA DO TRABALHO

O presente trabalho de conclusão do curso divide-se em cinco partes. Dentre as quais se dividem da seguinte forma, a primeira parte trata-se da introdução e seus subitens que incluem

o problema de pesquisa, os objetivos, a justificativa e a estrutura do trabalho. A segunda parte é composta pela fundamentação teórica, que possui o intuito de fornecer a bagagem teórica necessária para o desenvolvimento do estudo, composta pelos títulos: Comportamento organizacional, A arte no estudo do comportamento organizacional, O poder nas organizações, Conceitos de poder, As bases de poder, Fontes e táticas de poder, Tipos de dominação legítima de acordo com Max Weber, e Relações de poder: impacto nas organizações. Em seguida na terceira parte, apresenta-se a metodologia da pesquisa, composta pelo Tipo de pesquisa, Objeto de estudo, Técnica e obtenção de dados e Análise de dados. Quanto a quarta parte, é composta pela apresentação dos resultados e discussão. E por fim, a quinta parte composta pelas considerações finais, limitações de estudo e sugestões para estudos futuros.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Nesta seção será abordado a base de sustentação para a elaboração de um trabalho acadêmico científico. As obras e artigos estudados servirão de apoio e orientação para contextualizar qual a relação do comportamento organizacional buscando compreender e analisar a teoria do poder presente nas organizações, buscando compreender de forma clara e assim auxiliar a identificar ao longo do filme em quais pontos são demonstrados em cada item e formar assim a análise fílmica.

Antes de dar início ao quadro teórico vale destacar que foi realizada uma revisão de literatura em acervos de revistas acadêmicas, jornais, estudos de casos, e também trabalhos de conclusão de cursos de outras instituições de ensino, e observou-se que têm um número muito baixo de trabalhos de análise fílmica relacionados ao comportamento organizacional, teoria do poder. Foi identificado alguns trabalhos sobre o filme o escolhido Fome de Poder, mas esses têm outras perspectivas de assunto, voltados aos assuntos de marketing, vendas, produção, estratégia mercadológica, franquias e relacionamento de pessoas.

Como por exemplo o estudo de Freire (2018), que busca entender o perfil empreendedor e desafios da expansão de negócios por meio de franquias, em um estudo observacional do Filme Fome de Poder. Neste estudo o autor buscou fazer um comparativo no perfil dos empreendedores da empresa os irmãos McDonald e Ray Kroc, parceiro de negócios, o qual tinha um desejo em expandir a empresa com mais rapidez, fazendo o uso de franquias para alcançar o sucesso esperado.

Ribeiro et al (2019) traz um estudo voltado à área de estratégia, tendo como objetivo observar as estratégias competitivas das redes de franquias como ferramenta de expansão de negócio. O autor fez uso do filme Fome de Poder “à luz dos conceitos da estratégia competitiva de Porter (1980) e do modelo de *franchising* como estratégia de negócio”. Como resultado final da análise fílmica pode avaliar que a estratégia do negócio utilizada pelo fundador é eficaz, de acordo com os conceitos de Porter (1980). O modelo de *franchising* criado por Kroc estabelece a expansão do restaurante, “alcançando uma posição sustentável e lucrativa dentro da indústria de alimentos”. Por fim, o autor ressalta que a estratégia de diferenciação e publicidade induziu ao sucesso da marca e evolução do modelo de franquias.

Outro estudo relacionado ao McDonald’s é o artigo dos autores Silveira, Oliveira e Borges (2017), o qual busca analisar a ética nas propagandas da rede de *fast food* do McDonald’s, a pesquisa realizada em caráter qualitativa usou o público alvo para pesquisa os jovens universitários da cidade de Franca SP. “A questão ética na propaganda envolve não

somente expressões, mas também imagens e formas de comportamento que sejam portadoras de elementos que distorçam a realidade, tornando-a enganosa”.

Porém sob a perspectiva deste trabalho voltado para o comportamento organizacional e teoria do poder não foram localizados outros trabalhos. Desta forma ainda será feito buscas mais aprofundadas para identificar algum trabalho que tenha relação com a mesma teoria ou perspectiva, para fins de comparar as análises que foram realizadas neste trabalho. Caso não seja identificado demais estudos nesta área, este trabalho acadêmico vem com a intenção de aprofundar estudos sobre esta temática.

2.1 COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Neste tópico será apresentado o conceito de comportamento organizacional, como é definido e como compreende-lo ajuda a entender o comportamento humano. Pode-se observar também como o comportamento organizacional abrange muitas áreas das estruturas das organizações. Para tanto será apresentado algumas razões para estudá-lo, e a importância do relacionamento social dentro das organizações. Além de apresentar que o comportamento organizacional se encontra dividido em três áreas distintas, cada uma com suas bases nas ciências sociais, sendo comportamento micro-organizacional, meso-organizacional e macro organizacional.

Os autores Wagner e Hollenbeck (2009, pág. 6) definem comportamento organizacional com o estudo que prevê, explica, compreende e modifica o comportamento humano dentro das empresas. As definições de comportamento organizacional de acordo com os autores citados, têm três considerações importantes:

- a) Enfoca nos comportamentos observáveis, como: diálogos com os colegas de trabalho, utilização de equipamentos ou preparação de um relatório. Sem deixar de analisar as ações internas das pessoas, como pensar, perceber e decidir, o que acompanha as ações externas.
- b) Estuda o comportamento das pessoas tanto como indivíduos quanto como membros de unidades sociais maiores.
- c) Também analisa o comportamento das unidades sociais maiores (grupos e organizações). Nem os grupos nem as organizações se comportam da mesma forma que uma pessoa.

Com a definição desses termos o comportamento organizacional teve suas origens no final dos anos de 1940, “quando pesquisadores das áreas de psicologia, sociologia, ciência política, economia e outras ciências sociais procuravam desenvolver uma estrutura unificada de

pesquisas organizacionais”. Mas apesar das intenções dos fundadores, o campo do comportamento organizacional vem resistindo à unificação (WAGNER E HOLLENBECK, 2009, pág. 6).

O comportamento organizacional abrange muitas áreas das estruturas das organizações, englobando atitudes, motivação e desempenho, se estendendo para os fatores organizacionais e societários como a estrutura das organizações e as pressões ambientais, que influenciam o comportamento e as atitudes das pessoas. O autor Vecchio (2016, pág. 4) traz que dentro do campo do comportamento organizacional aproveita-se “conceitos e métodos das ciências comportamentais e sociais, incluindo a psicologia, sociologia, ciência política e antropologia”, sendo relevantes para compreender o comportamento das pessoas nos cenários organizacionais.

Diante disso, Vecchio (2016, pág. 5) mostra que existe três razões para se estudar o comportamento organizacional: a primeira é o desenvolvimento do estilo pessoal de liderança, o qual é orientado pelo conhecimento e pelos resultados obtidos diante dos estudos relacionados às exigências anteriores, visando buscar estratégias para tomadas de decisões e resoluções de problemas de maneira eficaz e eficiente, em busca do melhor desempenho da organização. Com isso, obtém-se vantagens competitivas aplicando os conhecimentos obtidos das experiências anteriores, e cada vez mais criando organizações com uma estrutura organizacional eficaz.

A importância de se relacionar eficazmente com as pessoas dentro das organizações está sendo uma tarefa difícil de conseguir, e de acordo com o autor Vecchio (2016, pág. 5) “atrair e desenvolver indivíduos talentosos são dois temas cruciais para a sobrevivência e a prosperidade de uma organização”. Pois as organizações que conseguirem manter esses profissionais talentosos em seu meio, têm maior probabilidade de ter eficácia e sucesso nas tomadas de decisões perante seus concorrentes.

Já a segunda razão de estudar o comportamento organizacional que o autor Vecchio (2016, pág. 6) traz é a realização pessoal que obtemos ao compreender nossos companheiros, pois “a compreensão de outras pessoas também pode conduzir a um maior autoconhecimento e autopercepção”. Esta compreensão está ligada diretamente a boa comunicação, seja com colegas, supervisores ou subordinados, um exemplo é reuniões de equipes que será estipuladas metas, todos estão cientes que houve a compreensão do que é preciso, e irão buscar chegar ao melhor resultado com eficácia.

E a terceira razão de se estudar o comportamento organizacional consiste em reunir conhecimento sobre pessoas em cenários de trabalho. Vecchio (2016, pág. 6) explica que este campo de pesquisa está ligado em “agrupar conhecimento por interesse próprio”. Ainda, os estudos de comportamento organizacional podem “ajudar uma pessoa a pensar de modo crítico

a respeito de assuntos relacionados à experiência do trabalho”. Com isso, o desenvolvimento do pensamento crítico pode ser utilizado a fim de analisar os problemas pessoais da organização e dos empregados.

De acordo com Vecchio (2016, pág. 7) o comportamento organizacional é um estudo sistemático sobre o comportamento e a atitude dos indivíduos de uma organização. Considerando a perspectiva da organização como micro, pode-se observar alguns “atributos de uma organização, como tamanho e estrutura”, que irão demonstrar “efeitos uniformes sobre o comportamento em uma situação específica”.

Pode-se analisar a diferença entre os estudos referente ao comportamento organizacional e teoria organizacional a qual foca na organização como uma unidade de estudo, utilizado dos atributos organizacionais que são utilizados para estudos como metas, tecnologia e cultura; também faz o uso da abordagem interorganizacional, ou perspectiva em nível macro, para fazer a coleta dos dados para os estudos. Os métodos utilizados de pesquisa do comportamento organizacional e da teoria organizacional são totalmente distintos, pois o comportamento organizacional apoia-se em experimentos de laboratórios e saídas a campo para juntar informações, que em contrapartida a teoria organizacional tende a fazer pesquisas e estudos de casos (VECCHIO, 2016, pág. 7).

Vecchio (2016, pág. 7) explica a diferença entre a o campo do gerenciamento de recursos humanos, e comportamento organizacional com as seguintes definições:

O campo de gerenciamento de recursos humanos, ou administração de pessoal tenta aplicar princípios das ciências comportamentais ao local de trabalho. Enquanto o comportamento organizacional é mais orientado a conceitos, o gerenciamento de recursos humanos revela maior preocupação com técnicas aplicadas e tecnologia comportamental, tentando estabelecer um elo entre o indivíduo e a organização ao criar e implementar sistemas para atrair, desenvolver e motivar pessoas no interior da organização (VECCHIO, 2016, pág. 7).

Já o desenvolvimento organizacional está ligado a mudanças bem-sucedidas nas organizações. Os especialistas encaram, “a tarefa de mudança sob uma perspectiva macro, concentrando-se na estrutura e nos valores da organização”. E com isso buscam que a meta final dessas iniciativas aumente a eficácia das organizações” (VECCHIO, 2016, pág. 7).

O que diferencia o comportamento organizacional são os campos de estudos científicos dos comportamentos em níveis individuais e grupal. De maneira simplificada Vecchio (2016, pág. 7) mostra como compreender a diferença entre as quatro áreas: “o nível micro *versus* o nível macro de análise, e teoria *versus* prática”. A análise dessas combinações resulta no cruzamento de dados dos dois aspectos que indicam que:

“O comportamento organizacional é um campo micro orientado à teoria; o gerenciamento de recursos humanos um campo micro orientado à prática; a teoria organizacional um campo macro orientado à teoria; o desenvolvimento organizacional um campo macro orientado à prática” (VECCHIO, 2016, pág. 7).

Os autores Wagner e Hollenbeck (2009, pág. 6 e 7), trazem que atualmente, o comportamento organizacional encontra-se dividido em três áreas bem distintas, cada uma com suas bases nas ciências sociais:

a) **Comportamento Micro-organizacional:** ocupa-se principalmente do comportamento do indivíduo ao trabalhar sozinho. Três áreas da psicologia foram as principais vertentes do comportamento Microorganizacional: a psicologia experimental com as teorias de aprendizagem, motivação, percepção e estresses; a psicologia clínica que estuda os modelos de personalidade e desenvolvimento humano; e a psicologia industrial que traz as teorias sobre seleção de empregados, atitudes no local de trabalho e avaliação de desempenho. O comportamento microorganizacional tem uma orientação psicológica.

b) **Comportamento Meso-organizacional:** foca principalmente na compreensão dos comportamentos das pessoas que trabalham em equipes e em grupos. Estudo originado da psicologia social e da sociologia interacionista, que forneceram teorias sobre tópicos como socialização, liderança e dinâmica de grupo.

c) **Comportamento Macro-organizacional:** busca compreender o comportamento das empresas inteiras. As origens desses estudos podem estar situadas em quatro principais disciplinas: a sociologia, com as teorias sobre estrutura, status social e relações institucionais; a ciência política, que estuda as teorias sobre poder, conflito, negociação e controle; a antropologia, que traz as teorias sobre simbolismo, influência cultural e análise comparativa; e a economia que mostra as teorias sobre competição e eficiência.

Diante das áreas do comportamento organizacional mostradas acima, o presente trabalho busca compreender alguns pontos específicos do comportamento macroorganizacional, buscando analisar a teoria do poder nas organizações.

2.2 A ARTE NO ESTUDO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Ao longo deste tópico será apresentado como a arte no estudo do comportamento organizacional, por meio de uma análise fílmica pode agregar no ensino-aprendizagem na área da Administração. Buscando entender sobre a o questionamento - a vida imita a arte ou a arte

imita a vida? - E observar quais as contribuições para o entendimento de grandes temáticas do Comportamento Organizacional. Apresenta-se como é possível conectar a realidade cotidiana vivenciada nas organizações com a arte expressa nas obras cinematográficas.

Pode-se evidenciar os estímulos e a proposta de Davel e Vergara (2007), ao instigar a revitalização do ensino aprendizagem da Administração usando a arte. Entende-se que, a partir de experiências com ela, possam surgir dimensões analíticas capazes de transformar as práticas de aprendizagem e ensino. Os autores citados defendem que a arte pode transformar a relação pedagógica e o processo de aprendizagem, na medida em que ressignifica tais processos. Desse modo, o ensino e a aprendizagem com arte, possibilitam a prática da gestão também com arte, conciliando subjetividade e objetividade nas tomadas de decisão (DAVEL; VERGARA; GHADIRI, 2007).

As Ciências da Administração vêm conhecendo um movimento intenso de questionamento e reformulação, nesse processo o estudo do comportamento humano nas organizações ocupa posição de destaque, conforme enfatizam Torres e Gonçalves (1991). Note-se que o foco tem sido dado aos fatores motivacionais, de liderança, de comunicação e de dinâmica de grupo, cultura, questões geracionais e de gênero, gestão da diversidade e poder. Tais transformações levam ao questionamento do próprio ensino e formação de administradores, considerados, geralmente, muito especializados, técnicos e quantitativos em detrimento de uma maior preocupação com as dimensões socioculturais do indivíduo (TORRES; GONÇALVES, 1991).

De acordo com Ipiranga (2007, pág. 82), a importância do papel da narração no âmbito de processos de aprendizagem através dos filmes, refere-se à consideração de diferentes experiências concretas, que retratam as intenções, pensamentos e desejos, além de contar com elementos que influenciam e facilitam o processo de aprendizagem. Levando em conta que a combinação da imagem, som e movimento torna o filme um meio útil para oferecer significativas experiências cognitivas, afetivas e efetivas, desta forma a autora revela que o desenvolvimento gerencial em suas disciplinas através de filmes se torna mais atrativas e compensatórias no resultado final de cada discussão fílmica com os estudantes.

A avaliação de aprendizagem por meio da pedagogia de imagem que Ipiranga (2007, pág. 90) busca tratar são: (a) conhecimento, (b) atitudes, e (c) à metodologia de trabalho que se põe em prática. Pensando nisso, a autora pôde observar que

A transposição dos signos cinematográficos para a experiência didática desencadeia uma viva produção de enunciados, transformando o espaço físico da sala de aula em um “campo metodológico de energias”. [...] Desta forma, esta rica polissemia associa

o uso do cinema em sala de aula à prática da criação de significados, ampliando a variedade de linguagens com as quais se opera, implicando uma coevolução contínua e contingente, entre sentidos e significados “instáveis”, e, em consequência, abertos a mudanças. [...] O grande desafio percebido é aquele de monitorar e acompanhar esta “instabilidade” com a intenção de alcançar um resultado de aprendizagem eficaz (IPIRANGA, 2007, PÁG. 90 E 91).

Nesse sentido, entende-se que a reflexão sobre o questionamento - a vida imita a arte ou a arte imita a vida? - Possa trazer muitas contribuições para o entendimento de grandes temáticas do Comportamento Organizacional. Acreditando-se que perguntas abrem a mente e a afirmação pode fechá-la, encerrando os debates, neste estudo será estimulado questionamentos. Além disso, uma boa pergunta já pode ser considerada metade do caminho percorrido para compreensão de fenômenos, especialmente os comportamentais que se pretende analisar, no âmbito organizacional. Por isso é importante levantar questionamentos para compreender a administração com arte, seu papel e como a arte impacta no processo ensino aprendizagem.

Na perspectiva aristotélica “a arte imita a vida”, pois a mesma se configura em técnica estratégica útil para revelar o homem ético e político que age com prudência, enquanto o artista age com habilidade, por meio de uma licença poética. Em outra perspectiva, Oscar Wilde defende que “a vida imita a arte mais do que a arte imita a vida”. De modo prático, nota-se que os personagens de obras cinematográficas (reais ou fictícias) ou até mesmo do teatro revelam fortes influências, inclusive no Brasil se observa o culto às celebridades. O desejo de imitar e acompanhar as tendências das celebridades reforça o discurso de Wilde. Embora, essa questão nos remete ao chamado “efeito tostines”: “é fresquinho porque vende mais, ou vende mais porque é fresquinho?”.

Sendo assim, diante de discussões complexas, a arte no ensino/aprendizagem da Administração reserva algumas dimensões que vale a pena serem apreciadas, pois permite alcançar conhecimentos objetivos e também subjetivos (IPIRANGA, 2007; REZENDE; ARAÚJO, 2012; FERREIRA, 2021). De modo prático, é possível conectar a realidade cotidiana vivenciada nas organizações com a arte expressa em obras cinematográficas. Um filme, por exemplo, pode bem retratar a prática de uma dada teoria, inclusive indicando um presságio do que há por vir, evidenciando tendências, ensinando sobre perspectivas de análise. Independente do gênero, se retrata uma história real ou fictícia.

A justificativa do estudo se ampara no fato de que poucos trabalhos acadêmicos, na área da Administração, se propõem a analisar aspectos mais subjetivos e contemporâneos do comportamento organizacional, sob a perspectiva de análise da narrativa de obras

cinematográficas, como campo empírico de pesquisa, sejam essas obras baseadas em fatos reais ou uma história fictícia.

2.3 O PODER NAS ORGANIZAÇÕES

Neste tópico será apresentado alguns conceitos e características do uso do poder nas organizações. Como o poder está relacionado ao comportamento organizacional, apresenta-se algumas definições pelos autores estudados, os quais permitem um melhor entendimento nas características no papel de todos os membros de uma organização. Sendo possível identificar algumas diferenças entre a liderança, o poder, e a autoridade.

Quando nos referimos ao estudo de poder, podemos observar o quão polêmico e instigante é esse assunto nas ciências humanas e sociais, de acordo com Misoczky e Goulart (2007 pág. 118) “o volume de publicações ou o vertiginoso movimento editorial tornam ainda mais necessário o conhecimento e a compreensão dos autores clássicos”. Como o poder é tratado no campo de estudo do comportamento organizacional, muitas vezes se torna passageiro e despercebido. Com isso, o uso de alguns autores clássicos permite um melhor entendimento sobre o estudo do poder.

O conceito de poder nos estudos organizacionais incorpora vertentes diferentes como Andrade e Dourado (2007, pág. 120) trazem, pode-se observar que os conteúdos sobre poder desempenham uma função teórica vital para a crítica do poder nas organizações. Pois a abordagem do poder pode ser considerada como “uma discussão marcada mais por dissensos do que por consenso entre aqueles que o compreendem como uma ferramenta, (...) e que seu exercício na realidade organizacional não pode ser compreendido sob uma única explanação”.

O poder nas organizações é uma característica importante no papel do gerente, sendo denominado como um fundamento para eficácia de um gerente. Pelo fato de o poder ser intangível é difícil defini-lo de forma clara, pois o poder pode ser confundido com a autoridade e a influência. Pensando nisso, Vecchio (2016, pág. 124) define “poder como a capacidade de mudar o comportamento de outras pessoas”.

Já de acordo com Wagner e Hollenbeck (2012, pág. 337) o poder é definido por algumas pessoas, usando os exemplos dos “mestres da política como Winston Churchill e Bill Clinton que definem o poder como a capacidade de influenciar o comportamento dos outros ou persuadi-las a fazer coisas que, de outro modo, não fariam”. Para outras pessoas essa definição pode seguir exemplo de pessoas menos poderosas, os quais definem o poder como a capacidade de evitar as tentativas de influência no comportamento alheio. No entanto, ambas as definições

estão corretas, pois o poder é tanto a capacidade de influenciar no comportamento como de resistir a influências indesejadas (WAGNER E HOLLENBECK, 2012, pág. 338).

É importante saber que o poder nem sempre é legítimo. Portanto, quando se refere a “autoridade como direito de tentar mudar ou dirigir outros”, inclui a noção de legitimidade. O direito de influenciar os demais têm a visão de “cumprir metas comuns acertadas pelas diversas partes envolvidas”. Já o poder em contrapartida “nem sempre visa atingir metas comuns e pode, às vezes, ser direcionado claramente para a concretização das metas de um único indivíduo” (VECCHIO, 2016, pág. 124).

Um outro fator determinante do poder defendido por Galbraith (1986), defende outros fatores que tornam possível seu exercício: a personalidade, marcada pelas características pessoais do indivíduo que facilita o acesso ao exercício do poder; a propriedade ou riqueza, facilita a submissão de outras pessoas pelo poder econômico; e a organização, fonte de potencial na sociedade para que um indivíduo ou grupo possa alcançar e pôr em prática seu poder (CARVALHO; VIEIRA, 2007, pág. 12).

Outro termo usado em relação ao assunto de poder é relacionado a influência, esse termo busca ser mais sutil, e amplo diante da visão geral do poder. Vecchio (2016, pág. 124) explica que “embora influência e poder possam ser definidos como a capacidade para mudar o comportamento das pessoas, o poder incorpora a capacidade para efetivar essa ação com regularidade e facilidade”.

Do ponto de vista funcional, Mintzberg desenvolve sua reflexão sobre o poder nas organizações considerando como fatores internos e externos influenciam o processo de tomada de decisão. Para esse autor, o poder é um jogo de influência dentro e fora da organização (ANDRADE; DOURADO, 2007 pág. 121).

Exercer influência sobre os outros, é saber o que é a real liderança, onde todos os indivíduos de uma organização têm a capacidade de liderar sem grandes esforços, apenas usando dos atributos de saber como influenciar as pessoas. De acordo com Hunter (2004, pág. 27) algumas definições sobre liderança, poder e influência, podem ser visualizadas da seguinte forma:

- a) Liderança: é a habilidade de influenciar pessoas para trabalhar entusiasticamente visando atingir os objetivos identificados como sendo para o bem comum;
- b) Poder: é a faculdade de forçar e coagir alguém a fazer sua vontade, por causa de sua posição ou força, mesmo que a pessoa preferisse não fazer;

c) **Autoridade:** é a habilidade de levar as pessoas a fazerem de boa vontade o que você quer por causa da sua influência pessoal.

Uma importante colocação que o autor Hunter (2004, pág. 30) nos mostra que existe uma diferença enorme entre cargos de poder, e cargos influentes de poder. Pois quando uma pessoa assume o cargo de poder, através de cargos vendidos ou comprados, as pessoas podem ser colocadas em cargos por serem parentes ou amigas de alguém, ou herdarem o poder e dinheiro em uma organização, este indivíduo não gera influência entre os seus subordinados. Uma vez que “a influência diz respeito a quem você é como pessoa, a seu caráter e à influência que estabelece sobre as pessoas”.

Desta forma o poder pode ser considerado um tema que encanta e desperta a atenção. Observa-se que o poder é uma ferramenta para elevar a eficiência e eficácia das organizações. Podemos identificar que existem várias formas de se obter poder, analisando as estruturas organizacionais, o modo como as pessoas se comportam no ambiente de trabalho e como se relacionam, entendemos que exercitar o poder nas organizações é extremamente importante.

2.3.1 Conceitos de Poder

Ao longo deste tópico será apresentado alguns conceitos fundamentais de poder nas organizações. Além de construção de um quadro com os significados do poder, de acordo com alguns autores estudados para esta pesquisa. Diversos conceitos de poder serão apresentados, buscando compreender o uso do poder e relacionar com as características de lideranças, a qual é uma ferramenta que permite que as organizações funcionem efetivamente.

O poder é considerado um processo social importante, pois com o domínio das habilidades corretas um indivíduo ou grupo, dentro de uma organização, é capaz de mudar o comportamento de outras pessoas. Diante do exposto Dias (2008, pág. 177) ressalta que o poder é a capacidade de mudar o comportamento do outro. O uso do poder ocorre em todas as relações sociais, se disseminando em na sociedade e envolvendo todos os indivíduos ou grupos, podendo ser considerado uma qualidade para quem o possui. Têm como característica fundamental a relação social (DIAS, 2008 pág. 177).

Por ser um tema estudado por diversas áreas do conhecimento, o poder conta com inúmeras conceituações. Desta forma Melo et.al (2011) diz que para compreender e identificar as bases do poder, é importante citar sobre o fator de dependência que existe nas relações, “que é criado quando um indivíduo exerce poder sobre outro possuindo algo que seja de interesse ou de suma importância para este”.

Poder é definido como capacidade, habilidade, força. Esses substantivos parecem conferir ao "poder" uma qualificação de posse. Alguém - seja pessoa, grupo de pessoas, empresa, cidade ou país - possui a capacidade, a habilidade, a força (...) que essa capacidade, habilidade ou força advém da própria pessoa (características pessoais) e/ou da organização e também da percepção do outro (o influenciado confere poder ao influenciador) (SILVA, 2007).

Pensando em compreender melhor o conceito do poder, podemos ver alguns conceitos elaborados por nomes importantes sobre o estudo do comportamento organizacional. Falando sobre o poder podemos citar inicialmente Weber (1991), que diz que o “poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade” (DIAS, 2008 pág. 177).

Outra definição elaborada por Dahl (1957) sobre o poder, mostra que podemos considerar o poder como um estudo clássico do organizacional. Explicando que “o poder de uma pessoa A sobre uma pessoa B é a capacidade de A de obter que B faça algo que não teria feito sem a intervenção de A” (DIAS, 2008 pág. 177).

Com isso, chegamos ao conceito chave que Crozier e Friedberg (1990) que diz que “atuar sobre o próximo é entrar em relação com ele; e é nesta relação onde se desenvolve o poder de uma pessoa A sobre uma pessoa B [...], o poder é, pois, uma relação e não um atributo dos atores”. Para esses autores o poder basicamente é uma relação de força, onde um indivíduo pode obter vantagens sobre o outro, mas desde que um lado dependa do outro que se submete (DIAS, 2008 pág. 177).

O poder pode se manifestar através de três componentes: a força, a autoridade e a influência. Diante do aspecto de legitimidade, diríamos que o poder que se manifesta pela autoridade é considerado legítimo, como este é aceito pela sociedade, podemos ver o exercício de poder legítimo baseado em três tipos de dominação: a autoridade burocrática ou racional, a tradicional e a carismática. “Outros componentes do poder poderiam não ser legítimos, mas da mesma forma manifestações efetivas e que, do nosso ponto de vista, constituem-se na força e na influência” (DIAS, 2008 pág. 177 e 178).

Desse modo, a dominação, o exercício do poder, do ponto de vista de Weber, estão relacionados com a administração, é inerente à função gerencial, pois trata-se de induzir pessoas a agirem de acordo com determinadas expectativas. Visto dessa maneira, quem administra o faz influenciando o comportamento de outras pessoas, portanto exercendo algum poder. Seja institucional, derivado do cargo que ocupa, seja motivado pela sua capacidade pessoal, ou ambos (DIAS, 2008 pág. 181).

No quadro 1 está sintetizado alguns aspectos conceituais de poder organizacional. Note-se que, de maneira longitudinal, empenhou-se em revisão de literatura para identificar as definições teóricas dos principais conceitos relacionados ao exercício de poder na esfera organizacional.

Quadro 1- Conceitos e definições de poder nas organizações

Significado de poder nas organizações	Fonte
O poder é algo simbólico, algo que depende das relações estabelecidas, podendo ele ser exercido pela linguagem e discursos.	Foucault (1979)
O poder é “a probabilidade de um ator, numa relação social, estar numa posição de fazer valer a sua vontade mesmo existindo resistência”. Tal concepção requer a compreensão do que Weber denominou de obediência.	Weber (1991), pág. 83
O poder implica uma interação ou interdependência entre sujeitos, via de regra. Ele não é visto como um atributo, porque entende-se que não existem polaridades. Quer dizer, sujeitos totalmente desprovidos de poder ou sujeitos com poder absoluto.	Bourdieu (2004)
Poder é uma qualidade que um indivíduo possui em relação a outros indivíduos. É algo social e não individual.	Dias (2008), pág. 177
O poder tem sua construção embasada em duas dimensões: exploração (Marx) e dominação (Weber), embasado nas análises de Prestes Motta.	Segnini e Alcadipani (2014)
“Tem conceito amplo, que resulta no exercício do poder do homem sobre o homem...fazendo os outros agirem como eu desejo ou detendo algo”.	Carvalho e Vieira (2007), pág. 3

Fonte: elaborado pela autora (2022).

Conforme apresentado no quadro 1, alguns conceitos fundamentais de poder nas organizações, contudo, importante se faz destacar que, revisitando os diversos conceitos de poder, percebe-se que no contexto das organizações eles vão se unificando. Entende-se muito o poder como um conceito para compreender a liderança, ou ainda como uma ferramenta que permite que as organizações funcionem efetivamente.

Na concepção Weberiana de poder, vale esclarecer, é requerida a compreensão da ideia de obediência. Weber (1991) cunhou três tipos puros de poder legítimo: o poder legal, o tradicional e o carismático. Torna-se muito claro nessa conceituação, o entendimento de poder como associado a características pessoais, as quais alguns indivíduos possuem e outros não. Mas, de modo prático, o que ocorre é uma composição misturada, com a presença dos três tipos, um reforçando o outro, perpetuando assim os efeitos da dominação.

2.3.2 As Bases de Poder

Na apresentação deste tópico será mostrado quais as bases de poder, as quais são fontes do poder organizacional. Sendo apresentado um breve conceito sobre as seguintes bases de poder: poder de reconhecimento, poder coercitivo, poder legítimo, poder referente e poder baseado em especializações ou poder de competência. Ao final do tópico, apresenta-se alguns argumentos para melhor entender o uso de cada base e associação com as realidades das organizações.

De acordo com Paz e Neiva (2014, pág. 108) as bases de poder, “são as fontes das quais o poder organizacional se origina”. Pois são capazes de mostrar o controle de recursos, a competência técnica, e domínio de um corpo de conhecimentos críticos para a organização. Os influenciadores que controlam as bases de poder nas organizações podem utilizar sistemas de poder e de metas, montado uma tipologia de configuração de poder, o que torna mais fácil a visualização desses processos dentro da organização.

De acordo com Vecchio (2016, pág. 125) as pessoas “de todos os níveis, estão interessadas e são afetadas pela obtenção e distribuição e redistribuição de recursos”. Pois o poder desempenha um papel central nos processos da organização, utilizando-se de fontes controladas pelo influenciador, denominadas bases de poder que, supostamente, influenciam atitudes ou comportamentos da outra. Eles destacam que as bases de poder são: poder de reconhecimento, poder coercitivo, poder legítimo, poder referente e poder baseado em especializações.

Poder de reconhecimento ou recompensa: é a capacidade para determinar quem receberá atribuições específicas. Enquanto elas forem valorizadas, uma pessoa capaz de conhecê-las ou retê-las poderá exercer um forte poder sobre o comportamento dos demais. O gerente pode estar valorizando o colaborador dando-lhe aumento salarial ou mudando sua função para algo que goste em forma de reconhecimento. Mas nem todas as organizações têm isso, em casos de uma organização sindicalizada, os aumentos salariais e a atribuição de cargos baseiam-se em tempo de serviço e nos detalhes do contrato e não no julgamento de um gerente ou supervisor. Quando o gerente não tem a capacidade para administrar os reconhecimentos, torna-se extremamente difícil influenciar o comportamento do colaborador. O poder de reconhecimento proporciona a um gerente uma vantagem diferenciada para a obtenção dos fins desejados de seu grupo de trabalho (VECCHIO, 2016, pág. 125 e 126).

Mas se esses gestores tiverem o poder de proporcionar aos seus colaboradores os benefícios de aumento salarial, promoções, etc.; eles conseguem utilizar destes benéficos para conseguir mais poder e influência entre os seus colaboradores, o que na visão dos gestores pode ser a oportunidade de fortalecer o relacionamento entre os membros da organização (WAGNER E HOLLENBECK, 2012, pág. 339).

Poder coercitivo: origina-se da capacidade para provocar medo nas pessoas. Ameaças de punições podem ser uma maneira eficaz de obter concordância. Alguns exemplos de punições: rebaixamento de cargo, diminuição de salário, suspensão, eliminação de regalias; demissão. No entanto, também podem ter maneiras mais sutis, como: críticas e a negativa de apoio emocional ou amizade (VECCHIO, 2016, pág. 126).

A aplicação do poder coercitivo requer julgamento social, pois espera-se que o gerente seja coercitivo. Na situação em que um colaborador é ineficiente ou interfere na produtividade dos outros, espera-se que o supervisor ou gerente exerça uma ação firme. Por outro lado, é importante que gerente coercitivo tome cuidado com alguns pontos, como por exemplo ser grosseiro ou aplicar punições indiscriminadamente a todos os colaboradores, o moral e a produtividade podem ser afetados, além de correr o risco de aumentar a rotatividade dos colaboradores por buscarem emprego em outras organizações por estarem desmotivados. O poder coercitivo encontra-se na base de toda concordância rotineira das organizações, apesar dos efeitos potencialmente negativos. Mas o uso desse poder de forma certa ou errada, é bastante usado na maioria das organizações (VECCHIO, 2016, pág. 126).

Poder legítimo: origina-se da disposição de algumas pessoas para aceitar ordens de uma outra. Sentem-se na obrigação de seguir a liderança do indivíduo e de submeter-se a sua autoridade. O poder legítimo tem duas fontes, a primeira é o condicionamento social: as pessoas são condicionadas desde a primeira infância a aceitar as opiniões dos indivíduos de autoridade. Já a segunda fonte é a nomeação: uma pessoa pode conquistar poder sendo nomeada uma figura de autoridade por alguém que já tenha autoridade legítima. Assim o poder legítimo só será eficaz se for aceito pelas pessoas que pretendem controlar. Se as pessoas retirem o apoio do sistema que constitui a base de poder, esta deixa de existir (VECCHIO, 2016, pág. 126).

Poder referente: pessoas com personalidades interessantes ou outras qualidades especiais detém uma forma de poder. Desde a aparência, estilo interpessoal ou valores podem inspirar admiração e fazer com que o outro se identifique com elas. A capacidade de influenciar o comportamento é denominada poder referente também conhecido como poder carismático. Tal poder originou-se da vontade das pessoas de se identificarem com as qualidades dos indivíduos que exercem atração. Um exemplo, é em uma propaganda que utiliza uma

celebridade para endossar um produto baseado no poder referente, já que o patrocinador espera que o público o adquira na tentativa de imitar o comportamento e as atitudes da pessoa (VECCHIO, 2016, pág. 127).

Pensando como o poder de referência ou poder carismático, Wagner e Hollenbeck (2012, pág. 340) trazem alguns nomes de famosos líderes religiosos e figuras políticas que desenvolveram ao longo da sua carreira o poder de referência, como: Mahatma Gandhi, John F. Kennedy, Martins Luther King Jr. e Nelson Mandela, utilizaram o carisma pessoal para influenciar profundamente os pensamentos e comportamentos das pessoas.

Poder baseado em especialização ou poder de competência: indivíduos com este poder têm a capacidade para dirigir outros, pois são reconhecidos como especialistas ou talentosos em determinada área. A maioria dos subordinados assume que seus supervisores detêm poder baseado em especialização, sob a forma de conhecer todas as funções da unidade de trabalho. Níveis maiores de experiência e conhecimento relevante para o cargo proporciona efetivamente a um gerente uma margem de especialização. Em casos de funções técnicas, alguns colaboradores podem ter mais conhecimento especializados que os gerentes. Em situações assim, o poder baseado em especialização pode conduzir a uma reversão atípica do relacionamento usual entre gerente e colaboradores (VECCHIO, 2016, pág. 127).

De acordo com Melo et.al (2011) o poder de competência está baseado no respeito, onde o líder pode demonstrar habilidades e conhecimentos adequado ao cargo que ocupa, atitudes dignas e precisão em suas ações, assim o líder consegue receber os reconhecimentos de seus colaboradores. Desta forma, “o poder de competência pode ser eficaz e de forte influência, pois, essa habilidade passa confiança aos colaboradores, executando ordens sem questionamento”. (MELO et.al, 2011).

Algumas pesquisas mostram “que o uso do poder de conhecimento e de referências são as bases mais eficazes para exercer influência ou poder sobre os subordinados”, pois é capaz de mostrar resultados positivos, como satisfação no trabalho, produtividade, melhor relacionamento entre superior e subordinado, dentre outros. Já “o poder legítimo, associado ao poder de coerção são os menos eficazes”, pois mesmo que um administrador consiga níveis elevados de produção por meio de aplicação do poder coercitivo, as taxas de rotatividade podem superar os ganhos de produção que a organização conseguir (SILVA, 2007).

Vale ressaltar que pode existir uma divisão entre líder natural e um líder nomeado; onde o líder natural busca usar o poder de especialização e de referência, já o líder nomeado caracterizado por gerentes, supervisor e administrador tende a fazer o uso do poder legítimo,

recompensa e coerção. Deixando transparente que ser líder consegue exercer melhor o uso da influência ou poder com eficácia (SILVA, 2007).

Ao analisar cada uma das bases de poder, é possível observar que um líder pode compreender cada colaborador a fim de empregá-lo em uma função que se adequa melhor, assim é possível melhorar as relações entre as pessoas envolvidas a partir da aproximação ou distanciamento, tendo como ponto de decisão a atitude de cada um. (DAMACENO, 2018).

2.3.3 Fontes e Táticas de Poder

Neste tópico serão apresentadas as táticas de poder, afins de entender a utilização e estratégias de uso das táticas dentro da organização com auxílio do quadro 2. Sendo possível identificar ao longo do tópico que as relações das táticas esta relacionada com a capacidade social dos indivíduos da organização. Ao final, apresenta-se por meio do quadro 3.

As táticas de poder são elementos que compõem uma estratégia, tendo como finalidade atingir uma meta em qualquer empreendimento desejado, “dando a ideia de ‘como’ se deve realizar determinada função (MELO, et.al., 2011). As táticas definidas por Robbins (2010) “definem de forma estratégica a maneira como as pessoas devem ser uma com as outras, dando ênfase nos pequenos detalhes do dia a dia, sendo um diferencial de resultados” (DAMACENO, 2018).

Desta forma para cada base de poder representa uma ação, sendo estas definida por Robbins (2010) no quadro 2, abaixo:

Quadro 2 - Táticas de poder de acordo com Robbins (2010).

Tática	Características
Legitimidade	Basear-se na autoridade da posição ou no fato de que a demanda está de acordo com as políticas ou regras da organização.
Persuasão racional	Apresentar argumentos lógicos e evidências factuais com o objetivo de demonstrar que a demanda é razoável.
Apelo inspirativo	Desenvolver um comprometimento emocional por meio do apelo a valores, necessidades, esperanças e aspirações do alvo de influência.
Consulta	Aumentar a motivação e apoio do alvo, envolvendo-o na decisão de como o plano ou mudança será implementado.
Troca	Recompensar o alvo com benefícios ou favores em troca de atendimento da demanda.
Apelos pessoais	Pedir apoio com base em amizades ou lealdade

Insinuação	Usar bajulação, elogios e comportamento amigável antes de fazer o pedido.
Pressão	Usar avisos, repetição das solicitações ou ameaças.
Coalizão	Conseguir a ajuda de outros para persuadir o alvo, ou obter apoio de outras pessoas na organização para isto.

Fonte: adaptado de DAMACENO (2018).

Um fator que pode influenciar na definição das táticas é a cultura organizacional presente no ambiente que a pessoa está inserida. De acordo com Melo et.al (2011), as culturas presentes nas organizações estimulam a participação, e encorajam o uso da razão. Assim a organização pode influenciar e definir em qual subconjunto de tática de poder será bem vista como aceitável.

Para esclarecer a questão de estratégia e táticas de poder Faria (2003) relaciona as táticas de poder com o conceito de que o poder é a capacidade de uma classe social, categoria social ou um grupo de definir e realizar seus interesses, ainda que seja contra a resistência ao desta capacidade e, independentemente, do nível estrutural em que tal capacidade esteja principalmente fundamentada. “Assim, em cada organização existe uma cultura, e essa cultura exerce um tipo de poder”. As táticas de poder não têm um padrão, assim cada organização é capaz de analisar qual tática será conveniente dentro da sua estrutura de cultura (MELO et.al, 2011).

Pode existir intermináveis recursos de poder, leva-se em consideração o contexto que o indivíduo está inserido. Podemos considerar recursos de poder como: a nacionalidade, o sexo, a condição de status, entre outros. Mas de acordo com Dias (2008, pág. 187) “um recurso que deve ser considerado no estudo organizacional é a união e a organização das pessoas”. Este recurso é um dos poucos que “contam com os setores populares no nível social ou os empregados ou operários no nível organizacional, mas também o utilizam os dirigentes, para criar alianças informais e redes de trabalho” (DIAS, 2008 pág. 187).

As alianças que constituem o recurso de poder podem ampliar ou reduzir as habilidades dos indivíduos de perceber as possibilidades de melhorias ao se agruparem com outros membros da organização, com objetivo de alcançar alianças profundas que poderão ajudar em tomadas de decisão, ou suportar pressões psicológicas (DIAS, 2008 pág. 187).

Ao analisar esses recursos, Dias (2008, pág. 187 a 189) traz algumas das principais fontes de poder nas organizações, as quais serão apresentados no quadro 3:

Quadro 3 - Fontes de poder de acordo com Dias (2008).

Fontes	Características
Controle de recursos escassos	Responsável por atribuir funções aos departamentos, os quais têm como missão a gestão e controle dos recursos necessários para os processos produtivos.
Controle de processos de decisão	O processo organizacional ocorre mediante a uma série de tomadas de decisões. As decisões devem ser compartilhadas com diversas pessoas que controlam os fluxos de informações.
Controle do conhecimento e da informação	Na organização o fluxo de informação se move por diversos canais, desta forma estes recursos se torna o mais sensível, pois pode ser modificado facilmente de acordo com o meio em que circula.
Controle do acesso a diferentes setores da organização	A ideia de acesso a outros setores está ligada com relação entre diferentes setores de uma organização. Manifesta-se nas práticas pela capacidade de filtrar informações e contatos dos demais setores da organização.
Controle de tecnologia	A entrada de novas tecnologias pode gerar conflitos entre chefes e subordinados, e entre outros grupos da organização. Bem como a informática estabelece relação entre a tecnologia e a informação na distribuição do poder.
Autoridade formal	A autoridade formal depende da aplicação correta das regras e procedimentos formais, e constitui a fonte de poder mais evidente numa organização.
Controle de habilidade técnica	Considerado como poder do especialista, detém determinada habilidade técnica, capaz de controlar determinadas incertezas que são importantes para a organização”.

Fonte: adaptado de DIAS (2008).

2.3.4 Tipos de Dominação Legítima de acordo com Max Weber

Neste tópico pode-se observar as dominações legítimas de poder de acordo com Max Weber (1993 e 1999). Considerando a legitimidade como elemento central nas formas de dominação em diferentes tipos de sociedade, será apresentado os conceitos de dominação legal, dominação tradicional e dominação carismática.

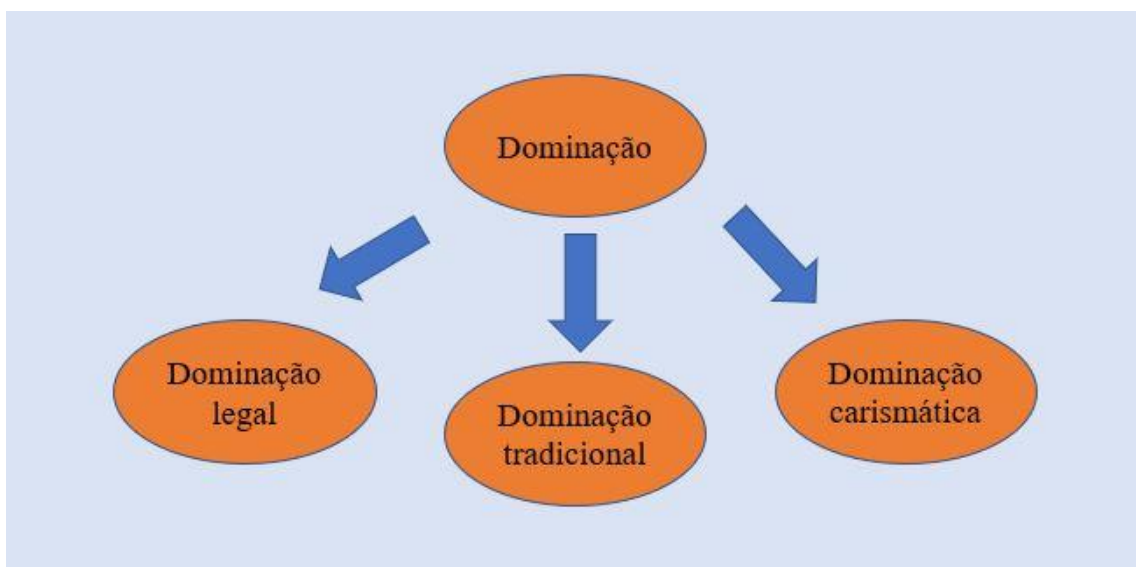
De acordo com Weber (1993) “o poder representa a probabilidade de que o autor em uma relação social possa realizar sua própria vontade apesar da resistência, independentemente da base na qual essa probabilidade repousa” (CARVALHO E VIEIRA, 2007 pág. 9). A probabilidade de encontrar a obediência pode se fundamentar em diversos motivos de submissão. Depende diretamente de uma constelação de interesses, considerando vantagens e inconvenientes por parte de quem obedece. Isso pode depender do "costume" do hábito cego de um comportamento inveterado; ou pode fundar-se no afeto, na inclinação pessoal do súdito (WEBER, 1999).

Nas relações entre dominantes e dominados, a dominação costuma apoiar-se em bases políticas, nas quais se funda em legitimidade, sendo que se houver abalo nessa crença na legitimidade pode acarretar em consequências de grande alcance (WEBER, 1999). Com isso, a classificação weberiana de poder pode ser estabelecida em relação ao conceito de autoridade. Pois para Weber, “enquanto o poder exige o emprego da força, a autoridade representa uma forma de poder que não implica o uso da força” (CARVALHO E VIEIRA, 2007 pág. 9).

Desta forma, considerando a legitimidade como elemento central nas formas de dominação em diferentes tipos de sociedade, Weber criou uma tipologia de autoridade, a qual foi denominada de “tipologia de poder legítimo”. “A legitimidade transforma o poder em autoridade, em algo aceito”. Entende-se que legitimidade pode fazer parte de um grupo de referência, validade pelo exercício de um determinado tipo de poder (CARVALHO E VIEIRA, 2007 pág. 9).

Weber apresenta sua tipologia conforme a figura 1, como: dominação legal, dominação tradicional e dominação carismática, os quais serão expostos nos tópicos abaixo. Carvalho e Vieira (2007 pág. 9) salientam que Weber “relaciona de forma indissociável os conceitos de legitimidade, autoridade, racionalidade e eficiência”. E ainda complementa que as sociedades modernas manifestam ter um tipo específico de poder: legitimado por crenças, normas e regras que possam garantir a eficiência na forma organizacional social.

Figura 1 - Tipos de dominação de Max Weber



Fonte: Elaborada pela autora (2023).

Os tipos de dominação legítima de acordo com Weber (1999) encontram-se apresentadas a seguir:

a) Dominação legal

Sua base de aceitação é a crença em regras e normas. Como seu tipo puro está ligada à dominação burocrática. A ideia base é de que qualquer direito pode ser criado e modificado mediante um estatuto sancionado corretamente quanto à forma. A associação dominante é eleita ou nomeada, a ela própria e a todas as partes da empresa. Assim o quadro administrativo consiste em funcionários nomeados pelo senhor, que em virtude deste fato é estipulado quem e em que medida se deve obedecer (WEBER, 1999).

Dentro desta dominação, Weber (1999) traz que os funcionários em níveis hierárquicos superiores assumem o cargo por formação de acordo com suas áreas de atuação, prezando pela qualidade e profissionalismo. Assim não se têm influência de parentesco ou sentimentos pelos funcionários, de modo que a empresa como toda busca o relacionamento estritamente formal segundo as regras racionais. Portanto, o devedor de obediência está graduado na hierarquia de cargos, com subordinação dos inferiores aos superiores, o que representa a base do funcionamento técnico como disciplina do serviço.

Correspondem ao tipo de dominação legal estruturas modernas de Estados e do município, e também empresas capitalistas privadas, em associações com fins utilitários ou numa união de qualquer outra natureza que mantenha um quadro administrativo numeroso e hierarquicamente articulado. “A vigência do “contrato” como base da empresa capitalista impõe-lhe o timbre de um tipo eminente da relação de dominação legal” (WEBER, 1999).

Como já mencionado anteriormente a burocracia constitui o tipo tecnicamente mais puro da dominação legal, mas vale ressaltar que nenhuma dominação “é exclusivamente burocrática, já que nenhuma é exercida unicamente por funcionários contratados”. Cargos mais altos da associação política ou são monarcas e presidentes eleitos pelo povo, ou eleitos por um colegiado parlamentar cujos senhores não são propriamente os seus membros, mas os chefes, podem ser carismáticos ou de caráter dignitário (WEBER, 1999).

“Os funcionários designados por turno, por sorte ou por eleição, a administração pelos parlamentos e pelos comitês, assim como todas as modalidades de corpos colegiados de governo e administração correspondem a esse conceito” de dominação legal, pois sempre que houver competência fundada por regras estatuídas remete-se a administração legal. O início do desenvolvimento da dominação legal se deu na fundação do Estado moderno, trazendo o conceito de “serviço” em particular resume sua existência. Entretanto, “a burocracia eletiva

desempenha papel importante na história anterior à da administração burocrática moderna” (WEBER, 1999).

b) Dominação tradicional:

A dominação tradicional tem como base a crença na tradição, crenças na santidade das ordenações e dos poderes senhoriais. Sendo o tipo puro de dominação patriarcal, e associação em caráter comunitário. “O tipo daquele que ordena é o “senhor”, e os que obedecem são os “súditos”, enquanto o quadro administrativo é formado por “servidores”. Obedece-se à pessoa em virtude de sua dignidade própria, santificada pela tradição: por fidelidade”. Não têm a necessidade de legislação, a obediência à autoridade se dá por meio da tradição e costumes (WEBER, 1999).

Considera-se impossível estabelecer novo direito diante das normas e tradição, portanto “isso se dá, de fato, através do “reconhecimento” de um estatuto como “válido desde sempre” (por “sabedoria”)”. Com isso fora das normas tradicionais, a vontade do senhor pode ter sentimento de equidade, assim se dá a “divisão do seu domínio numa área estritamente firmada pela tradição, em outra, da graça e do arbítrio livres, onde age conforme seu prazer, sua simpatia ou sua antipatia e de acordo com pontos puramente pessoais”, deixando-lhes se influenciar por preferências também pessoais. Na base da administração existem princípios, os quais prezam pela equidade ética material, da justiça ou da unidade prática, sem ser de caráter formal conforme a dominação legal (WEBER, 1999).

Portanto, no quadro administrativo, pode conter pessoas as quais são consideradas dependentes pessoais do senhor, como: familiares ou parentes, amigos pessoais, ou pessoas com vínculos de fidelidade. Ações contrárias ao conceito burocrático de "competência" que pode ser usada para organização da estrutura hierárquica. Com isso os cargos mais altos da organização são compostos por pessoas fiéis ao “senhor” (WEBER, 1999).

A dominação patriarcal (do pai de família, do chefe da parentela ou do “soberano”), “assume a autoridade legítima com um êxito que deriva simplesmente do hábito inveterado pertence à mesma categoria, ainda que não apresente uma caracterização clara”. Esta dominação está ligada estritamente com a dominação tradicional, pois a ação do senhor no quadro administrativo tem que ser comprada ou conquistada por meio de relações pessoais. (WEBER, 1999).

c) Dominação carismática

Sua base principal está na crença do carisma, considera-se devoção afetiva à pessoa do senhor e a suas habilidades de carisma, como: revelações ou heroísmo, poder intelectual ou de oratória. Têm como tipo de dominação pura do profeta, herói guerreiro; associação dominante é de caráter comunitário, sendo o tipo líder. “O quadro administrativo é escolhido segundo o carisma e vocação pessoais, e não devido à sua qualificação profissional, à sua posição ou à sua dependência pessoal”, como visto nas denominações anteriores (WEBER, 1999).

A autoridade carismática baseia-se na "crença" no profeta ou no "reconhecimento" que encontram pessoalmente o herói guerreiro, o herói da rua e o demagogo, e com eles cai. E, todavia, sua autoridade não deriva de forma alguma desse reconhecimento por parte dos submetidos, mas ao contrário: a fé e o reconhecimento são considerados um dever, cujo cumprimento aquele que se apoia na legitimidade carismática exige para si, e cuja negligência castiga. Sem dúvida, a autoridade carismática é uma das grandes forças revolucionárias da História, porém em sua forma totalmente pura tem caráter eminentemente autoritário e dominador (WEBER, 1999).

A expressão “carisma” é empregada num sentido livre de juízos de valor. Podemos citar alguns exemplos que o sociólogo usa como nomes relacionados a dominação carismática, “são "carisma" com o mesmo título que as qualidades de um Napoleão, de um Jesus ou de um Péricles. Porque para nós o decisivo é se foram considerados e se atuaram como tal, vale dizer, se encontraram ou não reconhecimento” (WEBER, 1999).

A dominação carismática está ligada à relação social e pessoal, a qual pode ser passado o domínio autoritário do senhor para seus sucessores. Essa passagem tende a acontecer por conversão das ordenações carismáticas para o tipo tradicional; pela passagem do quadro administrativo carismático; ou pela transformação do sentido próprio carismático. A sucessão de um novo líder carismático pode ocorrer de diversas maneiras, e a espera “do aparecimento de um novo senhor carismaticamente creditado ou qualificado costuma ser substituída sobretudo quando se prolonga e interesses poderosos de qualquer natureza se acham ligados à subsistência da associação dominante pela atuação direta” (WEBER, 1999).

O princípio carismático de legitimidade pode ser interpretado como sentido autoritário, mas pode ser reinterpretado de forma antiautoritária. “A dominação carismática baseia-se no reconhecimento da pessoa concreta como carismaticamente qualificada e acreditada por parte dos súditos”. O reconhecimento a senhor legítimo de carisma pode ser feito através de “eleição”, onde será reconhecido devidamente como legítimo em virtude do próprio carisma, "converte-se em detentor de poder por graça dos súditos e em virtude de mandato” (WEBER, 1999).

E de forma análoga converte-se facilmente o princípio carismático, segundo o qual uma ordem jurídica carismática deve ser anunciada à comunidade (de defesa ou religiosa) e ser reconhecida por esta, de modo que a possibilidade de que concorram ordens diversas e opostas possa ser decidida por meios carismáticos e, em última instância, pela adesão da comunidade à ordenação correta, na representação legal - segundo a qual os súditos decidem livremente mediante manifestação da sua vontade sobre o direito que prevalecerá, sendo o cômputo das vozes o meio legítimo para isso (princípio majoritário) (WEBER, 1999).

A diferença de um líder e um funcionário eleitos, é o sentido da condição que o eleito mostra com suas atitudes e qualidades pessoais, novas condições no quadro administrativo e aos súditos (servidores). “O funcionário comportar-se-á em tudo como mandatário do seu senhor aqui, pois, dos eleitores e o líder, diversamente, agirá como responsável exclusivamente perante si próprio”. Enquanto manter êxito em suas atitudes e conquistar a confiança dos demais funcionários, poderá agir de acordo com seu próprio arbítrio (WEBER, 1999).

2.4 RELAÇÕES DE PODER: IMPACTO NAS ORGANIZAÇÕES

Neste último tópico da fundamentação teórica, será apresentado algumas questões da relação de poder nas estruturas funcionais e os seus impactos nas organizações. Observa-se também que ao estudar o poder nas organizações é possível observar a capacidade de viabilizar as relações e o comportamento humano existente nas organizações.

A questão do poder na estrutura funcional das organizações, trata-se de um sistema de relações sociais em que existe hierarquia baseada em diferentes capacidades dos indivíduos que estão ocupando cargos na organização. Ao ser capaz de modificar o comportamento de outros indivíduos nas relações de poder através de hierarquias, mostra que na base da organização o poder apresenta poucos sinais de dominação, seja pessoal ou institucional; já no topo apresenta-se maior o poder, podendo ser institucional ou pessoal (DIAS, 2008, pág. 182).

O uso do poder viabiliza as relações humanas e o próprio comportamento humano, pode ser considerado como uma ferramenta capaz de ajudar a enfrentar dificuldades enfrentadas pela organização, capaz de estimular características de cada indivíduo, buscando ter uma visão mais ampla para as relações humanas (DAMACENO, 2018).

A partir do momento que é preciso lidar com pessoas, os conflitos vão surgindo de forma inevitável, pois cada indivíduo possui seus próprios interesses, sendo assim, quem possui o poder é aquele que tem mais recursos, possui um cargo mais elevado, entre outros, mas não podemos julgar que quem possui o poder é unicamente no sentido de subjugar e neutralizar as vontades alheias (DAMACENO, 2018).

O poder age por meio de transformação, pois pode-se montar um conjunto de vontades para se tornar uma só, para alcançar os objetivos desejados e obter sucesso. Assim, o poder garante que os interesses construídos podem ajudar a fortalecer o poder central. A autora Damaceno (2018) ressalta que o poder está ligado a influência de mudar o comportamento de um indivíduo, mas “o comportamento de cada pessoa depende do ambiente em que está inserida e das pessoas que a cercam, dependendo também do nível de poder que influencia suas atitudes” (DAMACENO, 2018).

Para Dias (2008, pág. 183) pode-se considerar uma dualidade de estrutura de poder, dentro de uma única organização a oficial e informal. Com isso os autores Crozier e Friedberg (1990) relatam que:

Estudar uma organização do ponto de das relações de poder, através das quais os atores organizacionais manipulam as zonas de incertezas com o que contam para negociar continuamente sua própria vontade e para impor, na medida do possível, suas próprias orientações a outros atores, nos revela uma segunda estrutura de poder, paralela aquela que o organograma oficial codifica e legítima (DIAS, 2008, pág. 183).

O exercício do poder do ponto de vista administrativo é uma característica apenas à função gerencial, pois foi criada uma visão de induzir as pessoas de acordo com as expectativas da organização. Pois tem-se a visão que quem administra consegue influenciar no comportamento de outras pessoas exercendo algum poder. “Seja institucional, derivado do cargo que ocupa, seja motivado pela sua capacidade pessoal, ou ambos”. Com isso as organizações definem e limitam o que cada indivíduo irá executar, estabelecendo ações aceitáveis ou não em seu interior. Essas características mostram que o poder de forma sutil influencia no comportamento, mesmo enquadrando em parâmetros estabelecidos (DIAS, 2008, pág. 183).

A teoria do poder criada especificamente para as organizações mostrada por Crozier e Friedberg (1990), diz que o poder na organização é “o reino das relações de poder, de influência, de regateio e de cálculo onde as relações conflitivas não se ordenam segundo um esquema lógico integrado”. Bem como salientam que o poder é um comportamento que pode apresentar dois aspectos, um inofensivo “que é aproveitar as oportunidades de melhorar a situação, e outro defensivo, que consiste em manter e ampliar sua margem de autonomia e, conseqüentemente, sua capacidade de atuar” (DIAS, 2008, pág. 183).

As características das estruturas organizacionais, de acordo com Crozier e Friedberg (1990), buscam delimitar e restringir o uso do poder entre seus membros, e define condições

para negociação entre os envolvidos. Assim, “a organização permite o desenvolvimento de relações de poder e lhes dá um caráter permanente” (DIAS, 2008, pág. 183).

3 METODOLOGIA

Nesta seção serão apresentados os procedimentos metodológicos que serão adotados para a elaboração do trabalho de conclusão de curso. Pois sabe-se que é necessário compreender quais foram os procedimentos metodológicos que nortearam este estudo. Discorrendo primeiramente sobre o tipo de pesquisa, logo após será apresentado o objeto de estudo, e seguidamente sobre a técnica de coleta de dados, e compreender qual a será o modelo de análise dos dados coletados nesta pesquisa. Com isso conseguir atingir os objetivos propostos para este trabalho.

3.1 TIPO DE PESQUISA

A estrutura deste trabalho de conclusão de curso está apoiada na abordagem qualitativa observacional, de caráter descritivo, cuja análise dos resultados se deu por meio da análise fílmica, na qual se compreende que é uma pesquisa que não se preocupa com a representatividade numérica, mas com a compreensão de um grupo ou organização. Silveira e Córdova (2009) mencionam que a abordagem qualitativa é adotada pelos pesquisadores com a ideia de defender um modelo único de pesquisas para todas as ciências, visto que a ciência social tem suas especificidades, mostrando uma metodologia própria.

O estudo conta também com características de pesquisa bibliográfica. Segundo Fonseca (2002, pág. 32), a pesquisa bibliográfica é realizada a partir de registros disponíveis em livros, artigos científicos e páginas de webs. Essas pesquisas permitem ao pesquisador conhecer o que já se estudou sobre o assunto, como também disponibiliza dados já trabalhados por outros pesquisadores e que contribuem para o estudo (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Já a pesquisa de natureza descritiva, tem como objetivo descrever as características de um grupo, aquelas que visam levantar as opiniões, crenças e atitudes de uma população e também aquelas que buscam descobrir a existência de associações entre variáveis. E ainda exige do investigador uma série de informações que deseja pesquisar, os estudos descritivos de acordo com Triviños (1987) “podem ser criticados porque pode existir uma descrição exata dos fenômenos e dos fatos” (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

Neste trabalho foi buscado entender a administração do comportamento com arte. Portanto, o foco é as produções cinematográficas, as quais podem ser entendidas como: filmes, séries, animações entre outras produções. Sendo elas, produzidas com qualidade, bem analisadas e interpretadas em face de uma história (real ou fictícia). Vale ressaltar que, sendo

também bem fundamentadas, constituem-se materiais interessantes e práticos, capazes de promover amplos debates e ricas discussões, além de possibilitar análises, partindo de diferentes conceitos e teorias diversas (CHAMPOUX,1999; PENAFRIA, 2009; DOS SANTOS; GEBARA, 2015).

Pode-se afirmar que as obras cinematográficas se constituem em ferramentas úteis e relevantes de comunicação das práticas sociais, culturais e também administrativas (DAVEL; VERGARA, 2000; BAUER; GASKELL, 2002). Os autores Champoux (1999) e Leite et al (2021) defendem a análise de filmes, destacando que os efeitos auditivos e visuais promovem significado teórico, podendo se revelar uma alternativa mais efetiva para transmitir a mensagem do comportamento organizacional do que documentos impressos e palavras apreendidas em entrevistas, por exemplo.

No que tange a abordagem deste trabalho é a pesquisa qualitativa. Tal tipo de abordagem, ganhou notoriedade em diversas áreas, apresentando características de embasamento teórico singular, conceitos de realidade específicos e uma própria metodologia, sendo assim, revela-se uma técnica de coleta de dados adotada especialmente para mapear e auxiliar na compreensão de fatores emocionais dos entrevistados como crenças, valores, motivações (BAUER; GASKELL, 2002; FLICK, 2017). Cabe destacar que a mesma é adequada ao objetivo proposto no projeto e a compreensão que se pretende buscar, a partir da produção cinematográfica selecionada. As análises serão fundamentadas em fatos registrados nas cenas da produção, coletadas em análise fílmica, via interpretações.

É importante entender que na pesquisa qualitativa os pesquisadores “buscam explicar o porquê das coisas, exprimindo o que convém ser feito, mas não quantificam valores e as trocas simbólicas nem se submetem a prova de fatos”, assim os dados analisados são não-métricos e se valem de diferentes abordagens (SILVEIRA; CÓRDOVA, 2009).

As características da pesquisa qualitativa são: objetivação do fenômeno; hierarquização das ações de descrever, compreender, explicar, precisão das relações entre o global e o local em determinado fenômeno; observância das diferenças entre o mundo social e o mundo natural; respeito ao caráter interativo entre os objetivos buscados pelos investigadores, suas orientações teóricas e seus dados empíricos; busca de resultados os mais fidedignos possíveis; oposição ao pressuposto que defende um modelo único de pesquisa para todas as ciências. (SILVEIRA E CÓRDOVA, 2009).

A pesquisa qualitativa compreende aspectos mais subjetivos do comportamento humano nas organizações. Para tanto, aliado a ela, o estudo será observacional, a modalidade de observação indireta e não participante das obras cinematográficas. A partir das diretrizes de

estudo observacional foi estruturado criteriosos métodos para os tipos selecionados de observação, cuja escolha se deu porque Cooper e Schindler (2015) às consideram menos partidária e mais flexível, facilitando assim, a análise dos dados e tendendo a ser mais precisa, em comparação com a observação direta.

No estudo de Leite (2021) é citado que segundo o autor Flick (2004), a pesquisa qualitativa é a observação “sistematizada e aplicada metodologicamente baseada na observação não participante, abstendo-se de intervenções de campo e geralmente ocorrendo no ambiente natural dos eventos observados”. Neste contexto, a análise fílmica possibilita a observação de cenas repetidas, o protocolo de observação a qual tem o foco nos registros consistentes de dados, sem a necessidade de padronização. Pois por meio da observação é possível compreender as interações, práticas e eventos que podem ocorrer dentro de um contexto.

3.2 OBJETO DE ESTUDO

Para a realização deste trabalho de conclusão de curso, foi selecionado o filme Fome de Poder, o qual foi lançado na data de 10 de março de 2017.

Figura 2 - Capa do filme fome de poder



Fonte: Site Adoro Cinema (2017).

O filme *Fome de Poder*, roteiro de Robert D. Siegel e dirigido por John Lee Hancock, baseado em fatos reais, descreve a história do nascimento e ascensão da rede de franquias McDonald's, acompanhando a trajetória de Raymond Kroc (Michael Keaton), o homem mais arrojado em termos empresariais e que expandiu a empresa por meio de sua influência, onde ele mostrava quais eram os seus objetivos da franquia e onde cada franqueado poderia chegar ao se aliar com o McDonald's, através das habilidades do poder conseguiu gerar influência para que as pessoas quisessem estar ao seu lado, e ser um novo franqueado da marca.

3.3 TÉCNICA E OBTENÇÃO DE DADOS

A coleta de dados é a fase em que se analisa a realidade e se aquire dados através da aplicação de técnicas. A definição do método a ser usado, depende do tipo de informação que se quer obter do objeto de estudo, Gerhardt e Silveira (2009) dizem que o instrumento técnico utilizado pelo pesquisador deve ser válido, confiável e preciso. A estrutura deste trabalho de conclusão de curso está apoiada na abordagem qualitativa, na qual estão inseridos os estudos observacionais indiretos. Para a realização deste estudo observacional na modalidade indireta, foi selecionado o filme *Fome de Poder*.

No que diz respeito a estratégia de coleta de dados, a partir da observação de uma unidade de análise cinematográfica escolhida como lócus, foram utilizados dados secundários. Tais dados serão apreendidos por meio de observação indireta e não participante. O processo de coleta de dados pela estratégia observacional é metódico. Ele será muito bem conduzido, haverá planejamento da coleta, a qual será deliberada e fundamentada, por meio de verificações que atestem sua precisão (GIL 2014; FLICK, 2017). Pretende-se adotar a modalidade de observação indireta, sobre ela Cooper e Schindler (2015), esclarecem que é capaz de ampliar a visão do analista, já que favorece o registro, ele é permanente e por isso pode ser revisitado.

De acordo com Leite (2021) estudos observacionais abrangem de forma mais detalhada os "comportamentos ou atividades que o pesquisador observa direta ou indiretamente por meio de protocolos de observação sistemática ou espontânea". Pois com a observação é possível compreender as interações, práticas e eventos que estarão ocorrendo no contexto observado. Assim o estudo observacional pode fornecer acessos específicos dos processos de construção do entendimento da obra analisada, em casos de análises fílmicas.

Evidentemente, desde que protocolados por meio de registros metódicos (FLICK, 2017). Nesse sentido, Yin (2010) defende o protocolo como um instrumento adequado e completo, inclusive até mais que outras ferramentas de pesquisa, na medida em que é usado de

maneira focada e metodologicamente correta. Isso garante mais confiabilidade a pesquisa realizada nos filmes.

A análise fílmica pode ser considerada como uma abordagem micro analítica baseada na observação indireta e sistemática. Por ser um estudo de características de observação indireta e não participante, possibilita uma coleta de dados observáveis diretos e indiretos. De acordo com Leite (2021) os dados obtidos por meio das imagens de filmes e séries permitem o acesso a componentes não verbais da linguagem, o que traz de vantagem o acesso repetido dos dados necessários para a análise em questão.

O protocolo de observações utilizado foi desenvolvido por Leite et al. (2021) e encontra-se anexado no trabalho. Verificou-se que o mesmo permite planejamento metódico e adequado da coleta e análise dos dados. Por meio deste protocolo foram realizadas microanálises das cenas selecionadas para aprofundar e compreender as temáticas de comportamento organizacional. O protocolo serviu para estabelecer controle e rigor nas microanálises das cenas selecionadas, diante das diversas cenas do filme, espera-se dar ênfase e aproveitamento efetivo em observações indiretas e não participantes que identifiquem elementos essenciais do estudo.

3.4 ANÁLISE DE DADOS

A análise de dados está embasada pela fundamentação teórica sobre o comportamento organizacional e a teoria do poder, visando atingir os objetivos estabelecidos neste trabalho de conclusão de curso. Sendo feito um processo de escolha das categorias, as quais serão utilizadas na análise, a partir dos direcionamentos de Vergara (2012) e Yin (2010). Conforme as orientações da autora, a formação das categorias poderá ocorrer por meio da abordagem de grade mista, a qual se baseia nos princípios da lógica de dedução e indução.

Nessa lógica, se estabelece antecipadamente as categorias condizentes com o presente trabalho, porém, de forma mais livre, se permite incluir e excluir categorias, subdividir se necessário. Tudo isso, no caminho de desenvolvimento da análise (VERGARA, 2012). Já com respaldo em Yin (2010), a análise de dados está sendo baseada nas proposições teóricas levantadas no presente trabalho, tendo como base a compreensão dos quesitos relevantes à fundamentação teórica adotada.

Para melhor contextualizar o *locus* de pesquisa, vale definir os principais critérios para a escolha da obra cinematográfica, os quais estão amparados na possibilidade de analisar a teoria do poder proposta a partir da análise fílmica. Será computado de modo metódico e científico o investimento/empenho de tempo no processo de pesquisa. Para tanto, um desenho

esquemático do estudo do filme será feito, considerando: a duração da obra cinematográfica, tempo de filme assistido sem interrupção, tempo investido para coleta e análise das cenas, escolha das cenas para o estudo e a elaboração das microanálises das cenas selecionadas.

Os principais critérios para a escolha do Filme Fome de Poder, está amparada na possibilidade de analisar a teoria do poder proposta a partir da análise fílmica. Será computado de modo metódico e científico o investimento/empenho de tempo no processo do presente trabalho. A partir de alguns princípios norteadores de análise, Denzin (2004) orienta a realização de pesquisa de documentos visuais. É importante destacar que, o conjunto de princípios será adaptado conforme a análise fílmica a ser realizada.

O filme Fome de Poder, tem duração aproximada de 109 minutos (desconsiderando a abertura e os créditos finais). O mesmo foi assistido ao menos 3 vezes completamente sem interrupções em momentos distintos, totalizando 327 minutos, visando buscar os elementos da teoria do poder utilizado neste trabalho, identificando quais os problemas no enredo do filme, unindo a história com as realidades das organizações.

Para a elaboração das microanálises das cenas selecionadas, o filme foi assistido com interrupções para protocolar e analisar suas cenas, o que resultou um investimento aproximado de 850 minutos para a coleta e análise. O tempo despendido é composto pelo retrocesso das cenas sempre que necessário e pelo preenchimento do protocolo de observação, iniciando a microanálise das cenas selecionadas. Tendo como base os objetivos deste trabalho, foram selecionadas 8 cenas mais relevantes no decorrer do trabalho para compreensão e contextualização da fundamentação teórica.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Esta seção tem por objetivo apresentar e analisar os dados do filme “Fome de Poder”, objeto de pesquisa deste TCC. Será apresentada a seguir a descrição do filme analisado com um breve resumo da obra cinematográfica, e ao final serão tecidos alguns comentários a respeito de como a rede McDonald’s está atualmente em relação e números de franqueados pelos países e no Brasil.

Importante se faz destacar que a análise é baseada no estudo observacional indireto, com registros por meio do quadro 5 exposto. A análise das cenas contempla os aspectos diretamente observáveis, sendo possível fazer a relação da teoria do poder apresentada na seção 2, buscando responder à pergunta de pesquisa registrada nos objetivos deste trabalho.

Note-se que foi usado como norteadores de análise: as falas, expressões faciais, cenários, entre outros dados indiretamente observáveis, os quais se baseiam na análise feita em aspectos que não estão evidenciados de modo direto. Porém são percebidos indiretamente e, foram muito valiosos para as análises dos dados e discussão dos resultados do presente estudo.

4.1 O FILME FOME DE PODER

O filme Fome de Poder inicia com o discurso de Raymond Kroc, o qual mostra sua persistência de influência as pessoas a comprar seu produto, e com uso dessa artimanha Kroc, um vendedor de equipamentos de fabricação de milk-shakes percorria as lanchonetes americanas nos anos de 1950. Durante uma de suas viagens, Kroc se surpreende ao saber que um restaurante de San Bernardino (Califórnia) teria feito uma encomenda considerável de seus equipamentos e decide ir até a pequena cidade para conhecer o empreendimento.

Ao conhecer o restaurante dos irmãos Richard e Maurice McDonald, Kroc fica deslumbrado com a oportunidade de negócio. Os irmãos haviam substituído seu antigo *drive-in* por um restaurante de *fast-food*, onde os clientes comprariam rapidamente o lanche que viria em embalagens descartáveis, dispensando assim garçonetes, lavagem de pratos e talheres. Além disso, os irmãos haviam criado uma cozinha modulada que impunha ao giro da hamburgueria um ritmo fordiano.

Kroc viu o potencial do sistema inovador de comida do restaurante McDonald’s. O baixo custo e os numerosos clientes encheram os olhos de Kroc que decidiu então se unir aos irmãos McDonald’s, reais criadores da marca, como representante comercial. Kroc criou a rede de franquias McDonald’s e tinha a ambição de expandir a marca para todo o país, o que não

agradava aos irmãos. O que gerou muito conflito entre eles, pois os irmãos prezam pela qualidade e o padrão dos produtos oferecidos em suas lojas, com isso Kroc decidiu manter o controle e fazer o acompanhamento das lojas para que não houvesse mudanças nos padrões exigidos pelos irmãos. Assim Kroc corre atrás do seu sonho de alcançar todo o território norte-americano com as franquias da McDonald's.

Kroc tem um discurso convincente e influenciador para que novas pessoas entrem no mercado de franquias, enfatizando a frase: "McDonald's é família", o mesmo pontua seu discurso que está em busca de pessoas sem medos e com motivação para alcançar a oportunidade de sucesso, além de falar dos "Arcos Dourados" que é o símbolo das lojas McDonald's.

Com isso, percebe-se que muitas pessoas com sonho de iniciar um empreendimento se motivaram a abrir as lojas franqueadas, pois observa-se no enredo do filme que o poder referente está muito presente nesta parte. Sobretudo, ele demonstra como as atitudes de Kroc são capazes de influenciar as pessoas a fazer parte da "família McDonald's", sendo assim o crescimento da marca se expandiu rapidamente, vislumbrando ainda mais os sonhos de Ray Kroc.

Ao longo da trama, observa-se os conflitos enfrentando pelos irmãos McDonald e Kroc, quando ele tenta convencê-los que poderia ser trocado o sorvete dos milk-shake, por milk-shake em pó, os irmãos não queriam mudar a qualidade de seu produto, mas Kroc queria reduzir os custos com câmaras frias. Após esta grande discussão Kroc ganha ajuda e sem tardar acaba "tomando" por vias judiciais o controle da empresa a partir da invenção dos irmãos McDonald, criou para si o império que viria a se espalhar por todo planeta, se tornando o conceito de maior restaurante *fast-food*.

Algumas informações sobre o McDonald's atualmente extraídas do site oficial mostram que a rede de franquias McDonald's conseguiu transformar a marca em uma Meca de peregrinação da cultura norte-americana. Hoje a rede é mundialmente conhecida e está presente em mais de 20 países e territórios, incluindo Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colômbia, Costa Rica, Curaçao, Equador, Guiana Francesa, Guadalupe, Martinica, México, Panamá, Peru, Porto Rico, St. Croix, St. Thomas, Trinidad & Tobago, Uruguai e Venezuela.

Desde sua fundação, em 2007, a companhia preza por compromissos que norteiam sua operação, como qualidade, transparência e segurança do alimento, geração de empregos formais para jovens, apoio às comunidades onde está presente, cadeia de suprimentos sustentável e impacto ambiental, diversidade e inclusão e experiências inovadoras para toda a família.

Atualmente, a rede conta com mais de 2.200 restaurantes em toda América Latina, entre unidades próprias e sub franqueadas, além de mais de 240 McCafés e cerca de 3.300 *Desert centers*. Para isso, contam com mais de 100 mil funcionários em toda região. No Brasil, são cerca de 1.020 restaurantes, mais de 75 McCafés e 2.010 *Desert centers*, empregando mais de 50 mil pessoas (McDonald's 2022).

Com o intuito de entender melhor o comportamento dos personagens analisados, no quadro 4 serão apresentadas algumas características dos mesmos. Assim espera-se esclarecer mais sobre a escolha das cenas e a participação destes personagens para ilustrar as questões de poder no mundo organizacional.

Quadro 4 – Perfil dos Personagens Observados

Personagens	Características principais
Ray Kroc	Personagem principal, Kroc é um homem ambicioso, sempre quis se tornar um homem bem-sucedido e conseguir conquistar reconhecimento em seus negócios, só estava à espera de uma oportunidade de sucesso, que surgiu quando conheceu os irmãos McDonald. Até então ele vivia numa casa modesta ao lado da esposa e levava a vida vendendo máquinas de fazer milk-shake. Mas ao conhecer o empreendimento dos irmãos McDonald viu a oportunidade tão esperada para alcançar o sucesso desejado.
Richard McDonald (Dick)	Dick trabalhou incansavelmente, sete dias por semana, para erguer uma lanchonete diferente de todas as outras. Apesar de discordarem do irmão em muitos aspectos, os dois tiveram entendimento suficiente para levarem a frente o projeto inovador. Mantinha em seu empreendimento uma visão de organização tradicional, enfatizando que sua lanchonete remete a família.
Maurice McDonald (Mac)	Mac sempre foi sonhador, e junto com seu irmão abriram inúmeros empreendimentos, até chegar no modelo inovador de cozinha rápida, com o sucesso do empreendimento familiar buscava junto com seu irmão manter os padrões de qualidade em seus produtos e atendimentos. Ambos os irmãos criaram o conceito de que McDonald's é família.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Note-se que os personagens do filme, baseados na história de vida real de indivíduos empreendedores, possuem características distintas e relacionadas a um perfil forte para negócios e gestão. Visando aprofundar no entendimento das relações de poder experimentadas pelos personagens, a seguir, serão apresentadas as cenas escolhidas para compor os resultados e discussão dos dados desta análise fílmica.

4.2 AS CENAS ESCOLHIDAS PARA A ANÁLISE

Com base nas experiências de Ray Kroc e dos irmãos Richard e Maurice McDonald, foram analisados os principais elementos que garantem entender o uso do poder nas organizações. Com o intuito de responder à pergunta de pesquisa: **quais são as características de utilização do poder, seus tipos expressos e consequências no filme Fome de Poder?** A análise das cenas escolhidas busca compreender e mostrar como a teoria apresentada na seção 2 está ligada diretamente com a realidade de uma organização.

A seguir no quadro 5, estão especificadas as 8 cenas do filme Fome de Poder que servirão de base para as análises e discussões:

Quadro 5 - Cenas escolhidas para análise do filme Fome de Poder

Tempo da Cena	Fragmentos de Cenas em Análise	Base para análise
1. Tempo: 00:00:40 a 00:02:00	Cena: Discurso inicial: Kroc inicia com um discurso falando sobre como a oferta e demanda de produtos podem influenciar que o dono da lanchonete compre o seu produto, que era equipamentos de fabricação de milk-shakes.	Dominação Carismática.
2. Tempo: 00:11:00 a 00:16:05	Cena: Conhecendo a lanchonete McDonald's: Kroc e os irmãos McDonald estão em um jantar, onde contam como iniciaram suas ideias de empreendedor. E como surgiu a cozinha rápida.	Dominação Legal.
3. Tempo: 00:25:41 a 00:28:10	Cena: Tentativa para convencer os irmãos McDonald a abrir franquias: Após o jantar Kroc chega na loja de São Bernardino para propor uma parceria com os irmãos para abrir novas franquias.	Dominação Legal.
4. Tempo: 00:34:01 a 00:37:38	Cena: Retorna a São Bernardino, motivado a convencê-los de abrir novas franquias: Com um novo discurso e o uso de uma teoria que os “arcos dourados” poderiam se destacar nas cidades como as igrejas, Kroc consegue aprovação dos irmãos para reabrir lojas franqueadas.	Dominação Carismática.
5. Tempo: 00:42:45 a 00:43:59	Cena: Secretária chega com nova carta que os irmãos McDonald enviaram: Na carta eles explicam que a ideia do uso da logo marca da Coca-Cola, sugerida por Kroc, no seu	Dominação Tradicional.

Tempo da Cena	Fragmentos de Cenas em Análise	Base para análise
	menu é interessante, no entanto, é contra a ideia do McDonald's de ser família, pois os mesmos acham que o uso da logo seria uma comercialização grosseira, e que assim perderam as características do McDonald's.	
6. Tempo: 00:56:52 a 00:58:32	Cena: Kroc faz um discurso para conseguir novos franqueados: Em diversos lugares diferentes, com culturas variadas, Kroc inicia seu novo discurso com a frase: "McDonald's é família. Após apresentar os motivos pelos quais os franqueados estariam tendo vantagens, ele pergunta a todos: "Quem está comigo?". E assim seus números de franqueados começam a crescer rapidamente.	Dominação Carismática.
7. Tempo: 01:00:00 a 00:01:01	Cena: Proprietário de um restaurante no mercado há 20 anos, cumprimenta Kroc, e afirma ser um grande admirador. Neste jantar Kroc consegue ver como a rede McDonald's está crescendo e chamando atenção de outras pessoas, quando o proprietário do restaurante mostra interesse em abrir mais uma loja da franquia na cidade.	Dominação Carismática.
8. Tempo: 01:43:31 a 01:44:25	Cena: Ao final, Kroc está ensaiando o discurso final. Kroc está ensaiando um novo discurso que irá apresentar em um jantar de gala, onde o mesmo irá contar a história de como surgiu o McDonald's, porém sem citar os irmãos, reais fundadores da marca. E novamente como ele fala em outros momentos do filme, ele alega que o sucesso é fruto da persistência e determinação.	Dominação Carismática.

Fonte: elaborado pela autora (2023).

Abaixo será apresentada uma síntese de cada cena escolhida, a fim de compreender e identificar as formas de poder presente no filme.

Ao observar a cena 1 o discurso de Ray Kroc em uma lanchonete, onde o mesmo tenta influenciar o proprietário a adquirir a máquina capaz de fazer cinco de milk-shake de uma única vez. O mesmo inicia sua fala tentando persuadir o proprietário da lanchonete dizendo a seguinte frase: "O senhor não precisa de um *multimixer* porque não vende tantos milk-shakes, ou não vende tantos milk-shakes por que não tem um *multimixer*?". Enfatizando que ele acredita que realmente seja o problema da lanchonete, ele tenta fazer com que o proprietário imagine que ao

aumentar a oferta de produto (milk-shake) a demanda de pedidos pode aumentar, e assim seus lucros serão maiores. Confiante que conseguiria fazer a venda do seu produto, o mesmo ainda enfatiza com a seguinte frase: “Seguiu meu raciocínio? Eu sei que sim porque é um brilhante visionário que reconhece uma boa ideia quando escuta”. Ao final desta fala Kroc faz uma breve pausa e pergunta: “Então, o que me diz?”, com um sorriso no rosto, e uma música calma de fundo, vem a resposta do proprietário da lanchonete, que diz não. Neste momento inicia uma música que remete a derrota, e Kroc sai do local desanimado.

Antes de iniciar a cena 2, Kroc liga para seu escritório e recebe a notícia por sua secretária que receberam um pedido de 6 *multimixers*, impressionado com a notícia após não ter obtido sucesso em suas vendas, Kroc liga para a lanchonete que teria feito a encomenda, e sua surpresa é ainda maior, eles aumentaram o pedido para 8 *multimixers*. Intrigado como uma lanchonete poderia produzir tantos milk-shakes de uma só vez, decidiu ir até a cidade de São Bernardino para conhecer o grande empreendimento.

Assim inicia a cena 2 escolhida para este trabalho, qual mostra a chegada de Kroc em São Bernardino, e o mesmo deparou-se com um empreendimento familiar magnífico, onde os dois irmãos McDonald, teriam inovado sua lanchonete *drive-in*, para uma cozinha super rápida e prática, usando a palavra-chave do negócio: velocidade; os pedidos dos clientes ficavam prontos em 30 segundos. Quando Mac (Maurice) e Dick (Richard) o convida para conhecer a cozinha, o mesmo fica impressionado com a agilidade do negócio e como tudo funcionava perfeitamente bem. Neste momento ele decide convidar os irmãos para um jantar para os mesmos contarem como iniciaram sua história, e assim a administração familiar mostrou que a união seria capaz de trazer o sucesso para o negócio.

Na cena 3, vemos Kroc maravilhado e empolgado tentando convencer os irmãos a aceitar a proposta de abrir franquias. Porém os irmãos McDonald já haviam tentando, e como estavam preocupados em manter os padrões de qualidade de seu produto, explicaram que as suas tentativas falharam, mesmo contratando alguém para cuidar dos padrões, os estabelecimentos novos estavam modificando os produtos, e com isso resolveram gastar suas energias fazendo com que a lanchonete de São Bernardino fosse a melhor e com total qualidade sobre o supervisionamento deles. Kroc não estava satisfeito e foi a até Fênix onde estava a loja do McDonald's com o conceito dos “Arcos Dourados” criado por Dick.

Após isso na cena 4, Kroc retorna a São Bernardino, motivado a convencer os irmãos McDonald a abrir novas franquias. E é aqui que ele cria uma nova fala comparando os “Arcos Dourados” com igrejas, as quais tem uma cruz no topo, e tribunais, com bandeiras ao seu redor, os quais remetem ao significado de família e comunidade, um local para as pessoas se reunirem,

e sua ideia é que as pessoas associem os “arcos dourados” com estes locais, buscando estar em família e aproveitando o melhor hambúrguer. Neste momento, vemos como poder de persuasão e carisma consegue mexer com os sentimentos dos irmãos, que acabam cedendo e aprovam a ideia de abrir as franquias mediante a um contrato, assim foi especificado que o padrão de qualidade deve ser mantido, pois eles desejam que o nome McDonald’s seja referência para as famílias.

Iniciando a cena 5, Kroc está no canteiro de obras onde se inicia a construção da loja na cidade de Illinois, neste momento chega a secretária de Kroc, com uma carta dos irmãos McDonald, Kroc está empolgado com a obra, e está com uma trena fazendo medições do local e pede para que ela leia a carta, nela os irmãos explicam que a ideia do uso do patrocínio da Coca-Cola, onde seria colocado a logo marca no menu do restaurante, os irmãos afirmam que a parceria é interessante, mas usam a seguinte afirmação: “no entanto, é contra a ideia do McDonald’s o qual foi fundado com a ideologia de ser família e não apenas de comércio”, pois os mesmos julgam que o uso da logo marca seria uma comercialização grosseira, e que assim perderam as características do McDonald’s. Kroc fica revoltado, pois, o patrocínio na visão dele seria uma ótima oportunidade para o negócio, e faz uma ligação para os irmãos, e neste momento começa a surgir conflitos entre eles.

Na cena 6 mostra Kroc está fazendo um novo discurso para conseguir novos franqueados, o qual aparece em diversos lugares diferentes, mas sempre enfatizando que “McDonald’s é família”. Neste discurso, Kroc diz algumas palavras chaves para chamar a atenção das pessoas, dizendo que está buscando por homens e mulheres, que não tem medo de trabalhar duro, que está procurando por pessoas que não tenham medo de correr atrás de uma oportunidade, avançar e ter sucesso; enfatiza que o céu é o limite, e que as pessoas precisam abraçar essa chance, permitam-se ter a chance de realizar um sonho. A oportunidade de fazer parte do McDonald’s é a garantia de ter sucesso, e ainda complementa sua fala dizendo: “tem ouro para buscar no final dos arcos dourados”. Por fim faz a pergunta mais importante: “Quem está comigo? Quem quer subir a escada do sucesso e fazer parte da família McDonald’s?”. Kroc está muito animado pois nesse momento conseguiu muitos franqueados novos. Nesta cena é evidente que Kroc tem domínio do poder carismático, e faz o uso correto dos argumentos conquistando capacidade de influenciar pessoas a fazerem o que ele quer, de uma maneira que elas vejam que é algo que elas querem.

Aqui na cena 7, Kroc foi até a inauguração de uma nova loja, e após isso foi ao um jantar, o qual teria sido arranjado por seu franqueado para conhecer o proprietário do restaurante que estava no mercado a mais de 20 anos, e então durante a conversa este proprietário mostra

interesse em abrir mais uma franquia na cidade, pois ele tem grande interesse em investir em uma nova loja, assim ele fala que já possui um terreno de localização privilegiada para indicar. E assim Kroc percebe que ele não precisa mais correr atrás de pessoas para abrir franquias, pois o sucesso está sendo maior que o esperado e assim as pessoas de fora estão o procurando para fazer parte da família McDonald's.

Na cena final do filme, a cena 8 escolhida para este trabalho, Kroc já conseguiu comprar a marca McDonald's por meios judiciais, e assim ele se tornou o fundador, que de acordo com ele, do império de restaurantes *fast-food*. E neste momento a cena se inicia com o Kroc ensaiando como iria contar a história do início da sua conquista, o qual menciona apenas o que ele considerou como primeira loja em Illinois. E assim conquistou tanto sucesso, com persistência e determinação, pois, são duas coisas poderosas no meio empresarial para conseguir sucesso e crescimento profissional. Com a audácia e sua persistência ele chega ao final do filme com uma pausa aparente de “missão cumprida”.

4.2.1 Manifestações de Poder Presentes no Filme

Com base no resumo das cenas escolhidas apresentado neste trabalho, buscou-se identificar as manifestações de poder presentes do filme, sendo possível fazer este reconhecimento por meio de atitudes, oratória ou expressões observadas pelos protagonistas do filme Fome de Poder.

Deste modo pode-se observar nas cenas como o poder referente, está presente na personalidade de Kroc, pois desde a aparência, estilo interpessoal ou valores podem inspirar admiração e fazer com que as outras pessoas se identifiquem com ele. A capacidade de influenciar o comportamento das pessoas é denominado poder referente também conhecido como poder carismático (VECCHIO, 2016, pág. 127). Poder estes, evidente no filme onde Kroc tem o conhecimento para dominar esta habilidade, considerado ambicioso e visionário usa de sua oratória para conseguir influenciar as pessoas, convencendo-as que o melhor para elas, é segui-lo que assim alcançaram o sucesso desejado.

Outra característica de poder presente no filme, é o poder baseado em especialização ou competência, muito evidente nas cenas em que Kroc consegue novos franqueados, sendo capaz de dirigi-los, além de reconhecer os talentos que alguns novos funcionários possuem ou das habilidades de negócio dos franqueados, e assim pode existir uma troca de conhecimentos identificados por ambos os lados (VECCHIO, 2016; MELO et.al, 2011). A persistência e

vontade de conquistar o sucesso desejado de Kroc é admirável, pois no início ele não está focado em lucrar, mas sim em ser reconhecido e mudar a realidade das pessoas.

Por outro lado, podemos identificar nas cenas onde aparece os irmãos McDonald, o uso do poder legal, pois ambos são conservadores e diante de toda a história que tiveram buscam manter os costumes, hábitos e crenças, além de sempre manter a qualidade e padrões de seus produtos, e a visão que o McDonald's é família. Ao mesmo tempo, pode-se considerar que os irmãos estão ligados com a dominação burocrática, pois entende-se que sua base é de regras e normas, o que é imposto pelos irmãos, para que não haja mudanças em seus padrões (WEBER, 1999).

Ao verificar as manifestações de poder existentes nas cenas, conforme as características citadas acima, no próximo tópico será tratado mais a fundo a classificação dos tipos de poder expressos no filme com base no referencial teórico apresentado neste trabalho.

4.2.2 Tipos de poder expressos: associações com a revisão teórica

Ao analisar a fundo cada cena é possível notar que a dominação legítima de poder carismático é a mais presente no filme, onde mostra que Kroc busca por meio de sua persistência conquistar novos clientes e gerar vendas de seus produtos. É possível identificar nas cenas 1, 4, 6, 7 e 8 o uso do poder carismático ligada ao poder de competência.

No momento inicial da cena 1 podemos visualizar como Kroc tenta influenciar o proprietário da lanchonete que ele precisa do *multimixer*, sem ser autoritário, mas sendo respeitoso e com um belo uso de sua oratória deixa evidente que a dominação carismática está ligada a relação social e pessoal. Como apresentado por Weber (1999) o poder carismático traz a concepção de que o líder carismático pode ser escolhido de acordo com seu carisma e vocação, e não especificamente com relação a sua qualificação profissional, e com isso pode-se observar que Kroc não é um administrador formado, mas com o carisma conseguiu chegar ao auge de sua carreira com muita experiência positiva.

Quando Kroc retorna a São Bernardino na cena 4, observa-se com clarividência o uso do poder de competência que de acordo com Vecchio (2016, pág. 127), o qual explica que o indivíduo com este poder tem a capacidade para dirigir outros, pois são reconhecidos como especialistas ou talentosos em determinada área. Nesta cena observa-se como Kroc é talentoso na sua oratória, após uma nova conversa com os irmãos McDonald ele consegue convencê-los de abrir novas franquias. Pode-se considerar que Kroc foi capaz de conseguir isso, analisando o que Silva (2007) retrata dizendo que quem tem a habilidade do poder de conhecimento ou de

referência são capazes de exercer a influência, e assim Kroc consegue iniciar seu sonho de sucesso.

Na cena 6 em que Kroc está em diversos lugares fazendo o discurso para conseguir novos franqueados, podemos associar perfeitamente com a definição usada por Dias (2008, pág. 177) o qual diz que o “poder é uma qualidade que um indivíduo possui em relação a outros indivíduos. É algo social e não individual”. Pois é neste momento que observa-se como Kroc é talentoso ao olhar do público, e assim pode-se complementar que para chegar neste ponto pode ser relacionado também ao poder de competência o qual está ligado diretamente com a dominação carismática que de acordo com Weber (1999), que diz que esta dominação tem devoção afetiva com poder intelectual ou de oratória, o qual podemos considerar que Kroc é um líder capaz de demonstrar habilidades e conhecimentos adequados ao cargo que ocupa, tendo atitudes dignas e precisão em suas ações, sendo eficaz em gerar influência, e assim conquistar a confiança dos franqueados.

Ao chegar na inauguração de uma nova loja, é recebido com música, carisma e apreço pelas pessoas, na cena 7 podemos visualizar como o poder de competência, influência e carisma de Kroc foi capaz de conquistar tantas pessoas e chegar ao sucesso desejado. Mas para ele o mais surpreendente foi chegar ao jantar e conhecer o dono de um lindo restaurante que atua a mais de 20 anos e ser recebido com admiração. Neste momento, pode-se observar como a definição de poder por especialização citado por Vecchio (2016, pág. 127) que explica que níveis maiores de experiência e conhecimento relevante para o cargo proporciona efetivamente a um gerente uma margem de especialização. Em situações assim, o poder baseado em especialização pode conduzir a uma reversão atípica do relacionamento interpessoal.

Conforme citado anteriormente a cena 8 também está ligada ao poder carismático, por ser a última cena do filme é interessante analisar os detalhes nas falas de Kroc, pois com a persistência e determinação conseguiu conquistar o império de restaurantes *fast-food*. Após ter enfrentado os conflitos com os irmãos McDonald ele consegue chegar ao seu objetivo, e assim pode-se associar com o conceito de Weber (1991, pág. 83) que diz o poder é “a probabilidade de um ator, numa relação social, estar numa posição de fazer valer a sua vontade mesmo existindo resistência”.

Contudo ainda é possível identificar o poder legal nas cenas 2 e 3, as quais estão voltadas às personalidades dos irmãos McDonald. Em relação a cena 2 a dominação legítima do poder legal é mostrada quando Kroc chega em São Bernardino, e conhece um empreendimento familiar, e de acordo com Weber (1999) esta dominação está baseada em regras e normas; ao conhecer o estabelecimento pode-se identificar que o relacionamento dos irmãos McDonald

com os funcionários é estritamente formal. Pois é possível identificar que Dick não mede esforços para que tudo saia exatamente como ele documentou desde a última mudança em algum procedimento, preocupado com a qualidade do produto, deixa claro que toda modificação feita deve ser documentada. Com isso pode-se notar algumas características de uma organização com a dominação burocrática e conservadora.

Já na cena 3 pode-se considerar a dominação legítima do poder legal, diante do fato que Kroc quer muito abrir franquias do novo modelo de lanchonete rápida, mas os irmãos McDonald não querem aceitar a proposta, por já terem tentado no passado e não conseguiram manter os seus padrões exigidos. Weber (1999) relata que a dominação legal traz que os funcionários em níveis hierárquicos superiores assumem o cargo por formação de acordo com suas áreas de atuação, prezando pela qualidade e profissionalismo. Ao observar a personalidade de Dick, pode-se dizer que neste momento ele não gostaria de abrir novas franquias por não ter encontrado profissionais capacitados para executar o que ele preza mais, a qualidade e a padronização.

Já a cena 5, ao observar a discussão de Kroc e Dick se encaixa melhor com o conceito de dominação tradicional de poder. Conforme Weber (1999) retrata a dominação tradicional considera-se impossível estabelecer novo direito diante das normas e tradições. Portanto fora das normas tradicionais, a vontade do senhor pode ter sentimento de equidade, assim se dá a “divisão do seu domínio numa área estritamente firmada pela tradição, em outra, da graça e do arbítrio livres, onde age conforme seu prazer, sua simpatia ou sua antipatia e de acordo com pontos puramente pessoais”, deixando-lhes se influenciar por preferências também pessoais. Diante disso, Dick está “amarrado” às crenças e tradições que o McDonald’s foi criado com a ideologia de família, e assim não aceita a proposta de parceria por achar que uma comercialização grosseira.

4.2.3 Poder e suas consequências: uma análise organizacional

Ressalta-se que ao analisar as características de utilização do poder, seus tipos expressos e consequências no filme Fome de Poder, é possível identificar que se o uso do poder for para os motivos certos, pode beneficiar a empresa, contribuindo com o fortalecimento da cultura organizacional, do engajamento dos colaboradores ou dos franqueados, que estão em busca de atingir os objetivos da organização.

O filme Fome de Poder foi baseado na história de Ray Kroc, o qual foi o fundador dos negócios da McDonald’s. Contudo, no desenvolvimento do seu enredo é mostrado como ele

acumulou sua fortuna e transformou a empresa em uma franquia de sucesso, mas a organização foi na verdade fundada por dois irmãos, Dick e Maurice McDonald, antes de Kroc finalmente assumir o controle do negócio inovador, que está no mercado até os dias atuais.

A primeira questão vislumbrada no filme surgiu quando os irmãos McDonald contaram a Kroc sobre seus segredos comerciais. Os irmãos McDonald levaram Kroc para conhecer a cozinha deles no início do filme e assim demonstraram o "método rápido" que criaram, compartilhando seu *Know How* (o saber fazer). Assim podemos visualizar como os irmãos perderam a oportunidade de guardar os seus segredos. Visto que na época, a capacidade de servir refeições em menos de um minuto, era inovação.

Os segredos comerciais de produção deveriam ser mantidos em sigilo e escondidos dos olhos do público e curiosos. A fórmula não secreta de produção do McDonald's era essencial para sua operação, já que os irmãos McDonald foram capazes de produzir um produto inovador e não conseguiram maximizar todo o potencial de sua propriedade intelectual mantendo em segredo seu potencial para alavancar o negócio no mercado, Kroc sendo tenaz, tinha uma ideia clara do que pretendia fazer com a propriedade intelectual do McDonald's. Foi capaz de apresentar argumentos lógicos e desenvolver um comprometimento emocional, mostrou-se determinado a manter os padrões de qualidade, trazendo ainda mais o reconhecimento da marca, que era o seu desejo desde o momento que entrou na cozinha para conhecer os processos de inovação (ROBBINS, 2010).

O filme enfatiza a importância da marca registrada expressando o poder racional legal. Note-se que depois que Kroc assinou e comprou todo o negócio do McDonald's dos irmãos McDonald, pode-se constatar e aprender uma lição crucial. O nome do empreendimento, McDonald's, era tido como "glorioso" para Kroc, em suas palavras, explicou aos irmãos pioneiros "... eu me lembro da primeira vez que vi esse nome. Foi amor à primeira vista, eu soube naquele momento, que eu tinha que tê-lo e agora eu tenho... (sorrindo de satisfação)". Pois como ele mesmo esclareceu é o nome que chama a atenção das pessoas para irem até o local e conhecerem o produto (WEBER, 1999).

No filme, a marca McDonald's é influenciada pelo nome, logotipo e design que a torna diferente e única de seus outros restaurantes concorrentes. Kroc nos mostra no final do filme que a marca da empresa é o que o ajudou a alcançar o sucesso astronômico. Importante se faz destacar que o que tornou o McDonald's um restaurante único foi seu logotipo, que foi reconhecido e conhecido como Arcos Dourados. O McDonald's tornou-se uma marca mais robusta e melhor do que todos os outros restaurantes do setor, pois as fontes de poder e as formas expressas na condução da empresa a levaram a consolidação da marca.

Um pedido de registro de uma nova marca, caracterizado como "um sinal M - de arco duplo sobreposto", foi apresentado por Kroc em 1961, ano em que assumiu a propriedade. Os arcos dourados que serviram de base para a arquitetura recém-projetada do primeiro restaurante franqueado em 1952 são representados pelo logotipo do McDonald's. O logotipo do McDonald's é um dos logotipos mais populares da história recente e continua elegante e impressionante.

Para evitar o uso indevido de marcas registradas, um dos principais benefícios que os franqueadores oferecem aos franqueados é seu uso. Os consumidores não devem ser mal informados sobre marcas registradas. A marca precisa estar associada ao tipo de negócio. Resolver o problema de registro de marca é essencial porque há uma alma em cada nome e, quando usado como marca para o tipo correto de empresa, isso proporcionará uma vantagem a essa empresa.

Ao observar as manifestações de poder presente no filme *Fome de Poder*, e os tipos de poder relacionados às cenas escolhidas para esta análise, é possível identificar que o uso do poder nas organizações pode influenciar nas melhorias das relações humanas. De acordo com Damaceno (2018) o poder age por meio de transformação, pois pode-se montar um conjunto de vontades para se tornar uma só, para alcançar os objetivos desejados e obter sucesso.

Pode-se observar através do filme que a organização tem um potencial maravilhoso para exercer o poder de referência ou carismático tendo em vista o conceito de Vecchio (2016, pág. 127) o qual mostra que pessoas com personalidades interessantes ou outras qualidades especiais detêm uma forma de poder. Desde a aparência, estilo interpessoal ou valores podem inspirar admiração e fazer com que o outro se identifique com elas. Nota-se que no filme quando Kroc está fazendo o grande discurso na cena 6, ele é capaz de proporcionar às pessoas uma visão de referência, onde elas podem imaginar que se ele foi capaz de alcançar o sucesso elas também podem conseguir o mesmo. Basicamente é o conceito utilizado por Wagner e Hollenbeck (2012, pág. 340) o qual diz que o poder de referência é utilizar o carisma pessoal para influenciar profundamente os pensamentos e comportamentos das pessoas.

Pode-se observar ainda na cena 6 como Kroc faz o uso de algumas táticas do poder, que de acordo com Robbins (2010), a persuasão é capaz de apresentar argumentos lógicos e evidências factuais com o objetivo de demonstrar que a demanda é razoável, o que pode ser observado que Kroc faz uso desta tática em diversos momentos do filme. Além de ser possível identificar o uso da tática de consulta que Robbins (2010) explica, trata-se de tática capaz de aumentar a motivação e apoio do alvo, envolvendo-o na decisão de como o plano ou mudança será implementado. Tornou-se evidente o uso desta tática por Kroc no momento que ele faz a

pergunta no final de seu discurso: “Quem está comigo?”, ele já fez o uso de todos os argumentos para convencê-los agora ele deixa por conta de cada um decidir o que é melhor para si.

Diante disso, nota-se que o uso do poder de competência pode atribuir valores e melhorias no geral da organização. De acordo com Melo et.al (2011) “o poder de competência pode ser eficaz e de forte influência, pois, essa habilidade passa confiança aos colaboradores, executando ordens sem questionamento”.

Contudo, vale lembrar que se o poder for utilizado de uma forma menos eficiente, pode trazer prejuízos para a saúde dos colaboradores e para a empresa de maneira geral. Como foi observado no filme para Mac e Dick o uso das habilidades de Kroc estavam além de suas premissas, e da forma que mostrou no filme em uma cena não utilizada para análise, Mac passou mal diante de algumas atitudes de Kroc, onde ele impôs um poder autoritário e grosseiro com os irmãos, com isso pode-se dizer que o uso do poder de forma disfuncional, gera má qualidade de vida e conflito entre os sócios (WEBER, 1999).

Como os irmãos buscavam manter a empresa dentro de suas premissas de tradição e controle, é possível identificar que a empresa estaria apta a ter um crescimento maior, porém pode-se associar essas atitudes com as fontes de poder de acordo com Dias (2008) o qual diz respeito sobre o controle de processo de decisão, pois dentro da organização as decisões devem ser compartilhadas com diversas pessoas que controlam os fluxos de informações. E neste momento podemos visualizar que este processo organizacional não ocorre dentro da organização, pois percebe-se que os conflitos entre os irmãos e Kroc ocorrem nos momentos onde uma decisão precisa ser tomada diante de uma mudança solicitada por Kroc, e os irmãos insistem em recusar todas as novas ideias vindas dele.

Com o uso dos princípios de poder tradicional e legal os irmãos McDonald veem que o crescimento acelerado que Kroc está proporcionando à marca, é um possível risco de perderem o controle (WEBER, 1999). Pois os mesmos preferem que demore um tempo a mais para alcançar o sucesso, e assim conseguirem manter os padrões de qualidade e a visão do conceito que o McDonald's é ser família. Portanto pode ocorrer conflitos, sejam eles dentro da organização principal, entre os irmãos, e também com Kroc que no momento era sócio e representante comercial da empresa.

Assim quando Kroc assumiu a empresa, ele era implacável e extremamente rigoroso, com todo sistema de franquia, ele operava para manter a mesma qualidade e limpeza dos alimentos. Pode-se associar suas ações com o poder de coercitivo que de acordo com Vecchio (2016, pág. 126) é a capacidade de provocar medo nas pessoas, sendo capaz de fazer uso de ameaças de punições, por outro lado pode ser feito o uso deste poder de maneira mais formal,

onde o gerente toma alguns cuidados específicos como exemplo, não ser grosseiro ou aplicar punições indiscriminadamente a todos os colaboradores ou franqueados, pois o moral e a produtividade podem ser afetados, além de correr o risco de aumentar a rotatividade dos colaboradores e franqueados.

Desta forma pode-se observar no que foi estudado sobre os conceitos de poder de acordo com Dias (2008 pág. 177 e 178), o poder pode se manifestar através de três componentes: a força, a autoridade e a influência. Desta forma pode-se dizer que o poder que se manifesta pela autoridade é considerado legítimo, como este é aceito pela sociedade, podemos ver o exercício de poder legítimo baseado em três tipos de dominação: a autoridade burocrática ou racional, a tradicional e a carismática. O que está evidente na história do McDonald's, é o uso das habilidades de poder carismático, e de competência que Kroc utilizava, e assim foi capaz de ajudar a organização quebrar barreiras de dificuldades, e assim chegar ao ponto de sucesso que era o seu maior desejo desde o momento que conheceu a lanchonete em São Bernardino.

De acordo com Vecchio (2016, pág. 124), o poder nem sempre visa atingir metas de comum acordo dentro de uma organização, às vezes está ligado diretamente com a concretização das metas de um único indivíduo. Também é possível citar o conceito inicial de Weber (1991) sobre o poder, o qual diz que o “poder significa toda probabilidade de impor a própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade”. Pode-se comparar esta definição com as atitudes de Kroc, que busca incansavelmente abrir novas franquias em todo o Estados Unidos, buscando atingir sua meta pessoal, e alcançar seu objetivo de reconhecimento e sucesso.

É possível identificar que através da persistência de Kroc, que ele adquiriu habilidades de oratória muito importante em sua carreira, pois ele era capaz de influenciar as pessoas apenas com o uso de bons argumentos, e assim pode-se citar o conceito de Wagner e Hollenback (2012, pág. 338), o qual diz que o poder pode ser definido como “a capacidade de influenciar o comportamento dos outros ou persuadi-las a fazer coisas que, de outro modo, não fariam”. E assim complementamos com o conceito de Vecchio (2016, pág. 124) que explica que “embora influência e poder possam ser definidos como a capacidade para mudar o comportamento das pessoas, o poder incorpora a capacidade para efetivar essa ação com regularidade e facilidade”.

Desta forma pode-se dizer que ao analisar os diversos conceitos de poder, percebe-se que no contexto da organização eles vão se unificando. Entende-se o poder como um conceito para compreender a liderança, ou ainda como uma ferramenta que permite que a organização funcione efetivamente. Pode-se considerar a liderança como uma habilidade de influenciar

peças para trabalharem entusiasmadas para atingir os objetivos identificados como sendo o bem comum da organização.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Com este trabalho buscou-se aprofundar o entendimento do constructo poder nas organizações, a partir de análises do filme Fome de Poder. Seguiu-se a proposta de revitalização da aprendizagem da Administração usando a arte.

Na análise filmica realizada houve esforço para interpretar cada atitude, expressão e personalidade dos personagens, para entender como o meio organizacional faz uso das habilidades de poder. Pode-se evidenciar que o poder pode ser utilizado no meio organizacional de inúmeras formas, em alguns momentos sem que seja percebido. Pelo fato da palavra poder remeter a autoritarismo e força, mas com o uso correto de conhecimentos e conceitos estudados no referencial teórico, constatou-se que o poder está muito além disso.

O eixo principal que guiou este estudo observacional, desenvolveu-se a partir das experiências do personagem principal, expressando o poder na consolidação da empresa. Vale enfatizar que a análise do filme foi feita pelo preenchimento do protocolo de observação completo, constituído pela microanálise de todas as cenas do filme e posterior seleção daquelas mais importantes para o entendimento e desdobramento das bases teóricas sobre poder organizacional.

Com base na teoria organizacional observada levantou-se o seguinte questionamento: quais são as características de utilização do poder, seus tipos expressos e consequências no filme Fome de Poder? Objetivando analisar as características de utilização do poder, seus tipos expressos e consequências, a partir das experiências do protagonista Kroc.

No que se refere ao primeiro objetivo específico, os resultados da pesquisa demonstram que as manifestações de poder presentes no filme são diretas e indiretas e estão claras em diversas cenas e situações expressas. Para analisar o filme foi investido o tempo de aproximadamente 380 minutos, buscando entender dentro de cada cena qual seria a relação de poder que os personagens adotam, a partir da comparação com a base teórica estudada e a realidade de uma organização. Assim, chegou-se à determinação que os personagens principais deste filme têm o domínio das relações de poder referente, poder baseado em especialização, poder de competência, poder legal e os domínios de poder carismático exercidos por Kroc.

Quanto ao segundo objetivo específico, pode-se constatar que os tipos de poder expressos no filme, de acordo com revisão teórica são os seguintes: poder de competência, poder referente ou carismático, influência, poder tradicional, os quais trazem como consequências no filme a identificação da utilização efetiva do poder para influenciar as pessoas e a convencê-las a alcançar resultados desejados que Kroc tinha para a organização.

Ao classificar os tipos de poder expressos no filme de acordo com a revisão teórica, pode-se notar que o comportamento dos personagens em comparação com os conceitos teóricos apresentados, expressam poder em características que influenciaram no sucesso da organização diante das atitudes dos personagens em cenas do filme.

Por fim, o terceiro objetivo específico, relacionar as manifestações de poder e os tipos expressos, analisando suas consequências para organização, há constatação de que é possível identificar que o uso do poder com as habilidades corretas e para os motivos certos. Inclusive, o poder pode beneficiar a empresa, contribuindo com o fortalecimento da cultura organizacional, do engajamento dos colaboradores ou dos franqueados, que estão em busca de atingir os objetivos da organização, e a qualidade de vida de todos os envolvidos. Além de ser possível identificar que o poder influencia em melhorias das relações humanas.

Ressalta-se que mesmo visualizando como o uso do poder nas organizações agrega em melhorias, foi possível identificar através deste estudo que em alguns momentos quem tem esta habilidade pode utilizá-la apenas para se beneficiar por aquilo que deseja. Como o que foi mostrado pelas atitudes de Kroc, suas habilidades de influência e carisma gerou grande sucesso ao crescimento das franquias, mas também mostrou como a ambição do mesmo foi capaz de tirar os reais fundadores da marca McDonald's de ação, mesmo que eles tenham mantido sua lanchonete em São Bernardino, venderam sua marca, seu sobrenome, para terem qualidade de vida novamente. A ambição faz com que uma pessoa no controle do poder seja vista de duas formas, precisa-se apenas ver as situações de ambos os lados, o que pode ser observado na obra estudada.

Desta forma ao responder à pergunta de pesquisa, as características de utilização de poder, seus tipos expressos e consequências no filme Fome de Poder, pode-se identificar que na organização McDonald's o papel de Kroc, buscou mostrar eficiência, eficácia e efetividade em suas ações, em prol de alcançar o sucesso e reconhecimento desejado. Pode-se caracterizar o poder como reciprocidade, persuasão, relações humanas, controle de recursos, habilidades técnicas, dentre outras inúmeras características que pode ser observada no decorrer no filme, atitudes estas do ator Kroc e dos irmãos Mac e Dick McDonald.

Como estudado no referencial teórico e identificado na análise, o poder é capaz de influenciar as pessoas, e o uso correto desta influência pode agregar em todos os setores da organização, garantido a qualidade de vida dos colaboradores, por se sentirem confortáveis com o que estão recebendo. Já o uso do poder por autoridade forçada pode gerar o resultado

contrário, ocasionando uma equipe desunida, com pouco rendimento e colaboradores estressados.

Contudo, observa-se que quando as organizações entendem como a interação das relações de poder entre seus membros modifica o comportamento da organização, podem identificar que é possível auxiliar e facilitar a tomada de decisões. Assim a organização pode visualizar uma perspectiva diferente, de forma favorável ao crescimento pessoal de cada envolvido e trazer excelentes resultados para o desenvolvimento da organização.

Conclui-se com a análise do filme escolhido que, de fato, toda teoria que trate de poder deve dar uma interpretação também à questão da autoridade. No filme, poder e autoridade podem ser enxergados como conceitos afins, e abarcam estruturas análogas de concepções (CARVALHO; VIEIRA, 2007).

O estudo vislumbra contribuições, na medida em que expressa como o poder está presente nos processos gerenciais de Administração e como é importante um líder ou gestor ter os conhecimentos necessários para gerir uma equipe de trabalho. Além disso, foi possível contribuir academicamente para ampliação de pesquisas no campo da Administração, dada a renovação do processo de ensino-aprendizagem por meio do filme, uma metáfora que explicou a questão polêmica de expressão de poder no mundo organizacional.

Pode-se compreender que um filme pode bem retratar a prática de uma dada teoria e, inclusive ensinar sobre habilidades comportamentais, sociais e emocionais. Para além da técnica e do *know how* (o saber fazer), ele pode esclarecer como lidar com emoções e desenvolver inteligência emocional, sendo as obras envolventes e bem escolhidas, a partir dos conteúdos que retratam. A Administração com Arte é uma iniciativa que reconhece o papel da arte em impactar o processo de ensino aprendizagem, conciliando subjetividade e objetividade.

Como limitação metodológica do estudo, evidencia-se o uso de dados secundários, pois por se basear nesses dados para análises, não se viabiliza a generalização em organizações reais, sendo necessário cautela para replicar os resultados obtidos no presente estudo em outros contextos.

A partir do enredo do filme Fome de Poder pode ser estudado diversas áreas do comportamento organização, seja dentro dos campos micro-organizacional, meso-organizacional ou macro-organizaional. Além do eixo temático principal, outros conceitos foram encontrados no filme, decorrendo em “achados”. Como agenda para futuras pesquisas, cabe enfatizar que seriam interessantes estudos contemplando os mesmos, quais sejam: gestão de conflitos, resistência à mudança, cultura organizacional, motivação e desempenho, liderança

de grupos e organização. Inclusive, vale aprofundar em novos estudos com base na teoria do poder, pois como citado no tópico de referencial teórico não há muitos trabalhos nesta área.

REFERÊNCIAS

- ADORO CINEMA. **Fome de Poder**. Publicado em 2016. Disponível em: <https://br.web.img2.acsta.net/c_310_420/pictures/17/02/21/19/09/113794.jpg>. Acesso em: maio 2022.
- ANDRADE, Jackeline Amantino de; DOURADO, Débora Coutinho Paschoal. Bibliografia Comentada: **Clássicos sobre poder nas organizações**. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. O poder nas Organizações. São Paulo: Thomson Learning, 2007. p. 120.
- AUMONT, Jacques. **Pode um filme ser um ato de teoria?** Educação & Realidade. V. 33, n. 2, p. 21-34, 2008.
- BAUER, M, W. GASKELL, G. **Pesquisa qualitativa com texto, imagem e som: Um manual prático**. Tradução de Guareski. pag. 3. Petrópolis: Vozes, 2002.
- BOURDIEU, P. **O poder simbólico**. 7. ed. Rio de Janeiro: Editora Bertrand Brasil, 2004.
- CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. **O poder nas Organizações**. São Paulo: Thomson Learning, 2007. 138 p.
- CHAMPOUX, J. E. **Film as a teaching resource**. Journal of management inquiry, n. 8, v. 2, 206-217, 1999.
- COOPER, D. R. SCHINDLER, P. S. **Métodos de pesquisa em Administração**. 12. ed. Porto Alegre, Bookman, 2015.
- DAMACENO, Gabriela Santos. **O poder nas organizações**. Instituto Municipal de Ensino Superior de Assis – IMESA e a Fundação Educacional do Município de Assis – FEMA. 2008.
- DAVEL, E.; VERGARA, S. C e GHADIRI, D. P. (Orgs.). **Administração com Arte**. São Paulo: Atlas, 2007. 290 p.
- DENZIN, N. K. **Prologue: Online Environments And Interpretative Social Research**. In: JOHNS, M. D.; CHEN, S. S.; HALL, G. (org.). Online Social Research: Methods, Issues & Ethics. New York: Peter Lang, 2004.
- DIAS, Reinaldo. **Sociologia das organizações**. São Paulo, Atlas, 2008.
- DOS SANTOS, José Nunes; GEBARA, Maria José Fontana. **Análise pedagógica de filmes: gênero de animação no ensino de ciências**. In: Colloquium Humanarum. ISSN: 1809-8207. 2015. p. 34-41.
- FABRIS, E. H. **Cinema e educação: um caminho metodológico**. Educação e realidade, v. 33, n. 01, p. 117-133, 2008.
- FERREIRA, Andreza de Amorim Lima et al. **Diferenças e interseccionalidades nas organizações: análise das representações de líderes nos filmes amor sem escalas, o diabo**

veste Prada e um senhor estagiário¹. REAd. Revista Eletrônica de Administração (Porto Alegre), v. 26, p. 819-850, 2021.

FLICK, U. **Introdução à Pesquisa Qualitativa**. 3 ed. São Paulo: Artemed, 2017.

FOREMAN, J., THATCHENKERY, T. J. **Filmic representations for organizational analysis: The characterization of a transplant organization in the film Rising Sun**. *Journal of Organizational Change Management*, v. 9, n. 3, pág. 44-61, 1996.

FOUCAULT, Michel. **Microfísica do poder**. Organização e tradução Roberto Machado. Rio de Janeiro: Edições Graal, 1979.

FREIRE, Igo Falcão. **Perfil empreendedor e desafios da expansão de negócios por meio de franquias: estudo observacional do filme Fome de Poder**. 2018. 56 f. Trabalho de Conclusão de Curso (graduação em Administração) - Universidade Federal do Ceará, Faculdade de Economia, Administração, Atuária e Contabilidade, Fortaleza, 2018. Disponível em: <<http://www.repositorio.ufc.br/handle/riufc/37147>>. Acesso em: 19 de maio de 2022.

GERHARD, Tatiana Engel; SILVEIRA, Denise Tolfo (org.). **Métodos de pesquisa**. Porto Alegre: UFRGS, 2009. 120 p.

GIL, A. C. **Métodos e técnicas de pesquisa social**. São Paulo: Atlas, 2014.

HUCZYNSKI, A.; BUCHANAN, D. **Theory from fiction: A narrative process perspective on the pedagogical use of feature film**. *Journal of management education*, v. 28, n. 6, pág. 707-726, 2004.

HUNTER, James C. **O monge e o executivo**. Tradução de Maria da Conceição Fornos de Magalhães. Rio de Janeiro: Sextante, 2004.

IPIRANGA, A. S. R. **A narração fílmica no ensino de gestão de pessoas e de comportamento organizacional**. In: Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem. DAVEL, E.; VERGARA S. C.; GHADIRI D. P. (Orgs.). Administração com arte: experiências vividas de ensino-aprendizagem, pp 81-91. São Paulo: Atlas, 2007. 290 p.

LEITE, N. R. P. LEITE, F. P. **Um estudo observacional do filme ‘Denise está chamando’ à luz da teoria de ação de Chris Argyris e Donald Schön**. *Revista de Gestão USP - REGE*, 14, 77–91, 2007.

LEITE, Nildes Pitombo; LEITE, Fábio Pitombo; DE ALBUQUERQUE, Lindolfo Galvão. **Gestão do comportamento organizacional e gestão de pessoas: um estudo observacional**. *REGE-Revista de Gestão*, v. 19, n. 2, p. 281-298, 2012.

LEITE, Nildes Raimunda Pitombo et al. **Análise fílmica em pesquisas em administração: sabendo o porquê e como utilizá-la**. *Gestão & Regionalidade (Online)*, v. 37, n. 112, 2021.

MARTINS, G. A.; THEÓPHILO, C. R. **Metodologia da investigação científica para Ciências Sociais Aplicadas**. 3. ed. São Paulo: Atlas, 2016.

McDonald's. Site oficial, © McDonald's 2022. Institucional. Disponível em:
<<https://www.mcdonalds.com.br/quemsomos/institucional>>. Acesso em: 06/12/2022.

MELO, A. O. et.al. **O Poder como Ferramenta na Gestão de Capital**. VIII Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia – SEGeT. 2011.

MENDONÇA, J. R. C.; GUIMARÃES, F. P. **Do quadro aos" quadros": o uso de filmes como recurso didático no ensino de administração**. Cadernos EBAPE. BR, v. 6, p. 01-21, 2008.

MISOCZKY, Maria Ceci; GOULART, Sueli. Bibliografia Comentada: **Poder nos clássicos: leituras imprescindíveis**. In: CARVALHO, Cristina Amélia; VIEIRA, Marcelo Milano Falcão. O poder nas Organizações. São Paulo: Thomson Learning, 2007. p. 117.

PAZ, Maria das Graças Torres da; NEIVA, Elaine Rabelo. **Configuração do poder organizacional**. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (org.). Novas Medidas do Comportamento Organizacional: Ferramentas de Diagnóstico e de Gestão. Porto Alegre: Artmed, 2014.

PENAFRIA, Manuela. **Análise de filmes: conceitos e metodologia (s)**. In: VI Congresso SOPCOM, Lisboa, 2009.

REZENDE, J. F. D; ARAÚJO, M. A. D. **Uso do filme Matrix para o ensino da Administração**. HOLOS, v. 4, n. 3, 216-225, 2012.

RIBEIRO, João Eduardo, et al. **Estratégias competitivas da rede McDonald's: uma análise fílmica**. Ciências Sociais Aplicadas em Revista, 2019, 19.36: 175 a 196-175 a 196.

ROBBINS, Stephen P. **Comportamento Organizacional**. São Paulo: Pearson, 2010.

SEGNINI, Liliana; ALCADIPANI, Rafael. **Poder e resistência nas organizações: a propósito das contribuições de Fernando C. Prestes Motta**. Revista de Administração de Empresas, 2014, 54: 341-347.

SILVA, Carliene Freitas da. **O Poder nas organizações: estudo preliminar a partir da percepção dos trabalhadores**. Universidade Federal de Uberlândia - MG. 2007.

SILVEIRA, Bruna Nascimento. OLIVEIRA, Vinicius da Mata. Prof. Dr. BORGES, Donaldo de Assis. **A ética nas propagandas do McDonald's, segundo a percepção do público jovem universitário de Franca**. Eu comunico: revista de comunicação. São Paulo - Uni-FACEF - Centro Universitário Municipal de Franca, V. 1, n. 12. 2017.

THE FOUNDER - Fome de Poder. Produção: Don Handfield, Jeremy Renner, Aaron Ryder. Estados Unidos da América. Março de 2017. Disponível em:
<<https://www.youtube.com/watch?v=M3n-EREET-I>>.

VECCHIO, ROBERT P. **Comportamento organizacional; conceitos básicos** (tradução Roberto Galman) São Paulo: Cengage Learning, 2016.

VERGARA, S. C. **Métodos de pesquisa em Administração**. São Paulo. Atlas, 2012.

WAGNER, John A.; E HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional; criando vantagens competitivas**. Tradução: Cid Knipel Moreira; Revisão técnica: Laura Zacarelli; Colaboração especial: Reinado O. da Silva. - 2.ed. - São Paulo: Saraiva, 2009.

WAGNER, John A.; E HOLLENBECK, John R. **Comportamento organizacional; criando vantagens competitivas**. Tradução: Silvio Floreal Antunha. São Paulo: Saraiva, 2012.

WAGNER, John A.; HOLLENBECK John R. **Comportamento organizacional**. São Paulo: Saraiva, 2002.

WEBER, Max, 1864-1942. **Weber: Sociologia**. Organizador, Gabriel Cohn; Coordenador, Florestan Fernandes. 7. ed. São Paulo: Ática, 1999. 168 p.

WEBER, Max. **Economia e sociedade**. Brasília: Ed. Universidade de Brasília, v. 1, 1991.

YIN, Robert K. **Estudo de Caso: Planejamento e métodos**. Porto Alegre. Bookman, 2010.

ANEXO – Modelo de Protocolo de Observação

Estudo Observacional em Análise Fílmica Protocolo de Observação para Registro de Coleta de Dados						
Filme Analisado: "The Founder" "Fome de Poder"			Tempo de Duração do Filme:	Tempo das Microanálises:	Tempo Total da Coleta de Dados:	
Cena Nº	Tempo	Descrição	Estudo Observacional*	Principais Fontes de Observação	Linguagens Fílmicas	Construto(s) Identificado(s)
Total de Cenas do Filme:				Total de Cenas Seleccionadas para o Estudo:		
Estudo Observacional*: Dados Direta e/ou Indiretamente Observáveis						

Fonte: Trabalho Técnico desenvolvido por Leite et al. (2012).