

**PODER NOS PROCESSOS GERENCIAIS: UMA REVISÃO SISTEMÁTICA
DA LITERATURA NO CAMPO ADMINISTRAÇÃO E ADMINISTRAÇÃO
PÚBLICA PARA AS MUNICIPALIDADES (2014-2024)**

*POWER IN MANAGEMENT PROCESSES: A SYSTEMATIC REVIEW OF THE
LITERATURE IN THE FIELD OF ADMINISTRATION AND PUBLIC
ADMINISTRATION FOR MUNICIPALITIES (2014-2024)*

Wallace Barbosa dos Santos Pereira

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

Juliana Vieira Borges

Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri.

RESUMO

Este estudo teve como objetivo investigar as evidências científicas do poder nos processos de gestão organizacional por meio de uma revisão sistemática da literatura na área de Administração, abrangendo publicações entre 2014 e 2024. A pesquisa buscou compreender as formas de exercício do poder, percepção e interpretação dos atores e regimes no contexto organizacional, utilizando metodologia qualitativa e critérios rigorosos para a seleção de artigos nas bases de dados SPELL, Scopus e Web of Science. Foram examinados 32 artigos, organizados em cinco grupos temáticos: formas de exercício do poder, dinâmicas interpessoais, processos de tomada de decisão, percepções dos atores e regimes de gestão. A base teórica foi fundamentada em autores clássicos, como Weber, French e Raven, Barnard e Follett, e críticos, como Foucault, Giddens, Clegg e Mintzberg, permitindo que o poder fosse entendido como dominação, influência, cooperação e relações produtivas. Os resultados indicam que o poder se manifesta de formas simbólicas, técnicas, disciplinares e políticas, atravessando estruturas formais e práticas cotidianas. A centralização da tomada de decisões e os mecanismos de vigilância foram observados como instrumentos recorrentes, especialmente em organizações públicas. O estudo conclui que o poder é um fenômeno multifacetado que constitui a vida organizacional, operando em estruturas objetivas e subjetivas, e propõe uma leitura crítica das organizações como espaços de exercício, disputa e ressignificação do poder.

Palavras-chave: Relações de Poder. Gestão. Organizações.

ABSTRACT

This study aimed to investigate scientific evidence of power in the management processes of organizations through a systematic review of the literature in the field of Administration, covering publications between 2014 and 2024. The research sought to understand forms of power exercise, perception, and interpretation of actors and regimes in the organizational context, using qualitative methodology and rigorous criteria for selecting articles in the SPELL, Scopus, and Web of Science databases. Thirty-two articles were examined, organized into five thematic groups: forms of exercising power, interpersonal dynamics, decision-making processes, perceptions of actors, and

management regimes. The theoretical foundation was based on classical authors such as Weber, French and Raven, Barnard, and Follett, and critics such as Foucault, Giddens, Clegg, and Mintzberg, allowing power to be understood as domination, influence, cooperation, and productive relationships. The results indicate that power manifests itself in symbolic, technical, disciplinary, and political forms, cutting across formal structures and everyday practices. Decision-making centralization and surveillance mechanisms were observed as recurring instruments, especially in public organizations. The study concludes that power is a multifaceted phenomenon that is constitutive of organizational life, operating in est

Keywords: Power Relations. Management. Organizations.

Sumário: 1 Introdução. 2 Por Uma Perspectiva Sócio-Histórica Do Poder. 3 Procedimentos Metodológicos. 4 Apresentação E Discussão Dos Resultados. 5 Conclusão. Referências

Summary: 1 Introduction. 2 From a Socio-Historical Perspective of Power. 3 Methodological Procedures. 4 Presentation and Discussion of Results. 5 Conclusion. References

1 Introdução

A análise do poder nas organizações é crucial para entender como as dinâmicas internas afetam o desempenho, a estrutura e a cultura das organizações públicas e privadas. O poder não se limita a uma questão de hierarquia ou autoridade formal das organizações; ele se expressa de forma abrangente, permeando as relações organizacionais e impactando diretamente a tomada de decisões, a comunicação entre equipes e a execução de tarefas. Compreender as diferentes maneiras de exercício e percepção do poder nos processos gerenciais é essencial para avaliar como isso molda as interações e afeta o ambiente corporativo e público como um todo.

No campo da administração pública, destaca-se que o estudo sobre o poder nos processos gerenciais tem papel central na gestão pública municipal, onde o poder executivo (prefeito e secretarias) e o legislativo (vereadores) exercem funções gerenciais fundamentais para a administração local. No contexto da administração de empresa, o estudo do poder contribui no entendimento da influência das decisões estratégicas e operacionais essenciais para a competitividade e eficiência organizacional nas empresas privadas. Além disso, a revisão sistemática fornece uma visão consolidada das práticas gerenciais que orientam a coordenação de recursos, liderança e controle dos processos internos para maximizar resultados e inovação nesse setor

O conceito de poder nas organizações é multifacetado e pode ser interpretado de diversas maneiras, que vão desde uma força coercitiva, que impõe conformidade (Weber, 2009) até uma

ferramenta de influência e persuasão (Follett, 1973) capaz de direcionar comportamentos e atitudes (Frenh; Raven, 1959; Raven, 1965; Barnad, 1971). O poder se revela não apenas como uma expressão de autoridade formal, mas também nas interações diárias e nas decisões estratégicas que moldam o futuro das organizações (Mintzberg, 1983).

Assim, ele também assume um caráter simbólico e cultural, refletindo valores, normas e práticas que fortalecem a identidade e a coesão nas empresas. Dessa maneira, o poder transcende as estruturas visíveis de controle, alcançando um plano mais sutil e abstrato, onde práticas e discursos influenciam a realidade organizacional (Clegg, 1989; Foucault, 2009; 2012).

Não obstante, a perspectiva do poder estar presente nos processos gerenciais e de sua influência sobre a maneira como as organizações funcionam e se ajustam a novos desafios e transformações do ambiente externo, bem como, pelo fato de que o exercício do poder pode tanto promover a coordenação e a eficiência das operações quanto provocar resistências, conflitos e desafios para a gestão. Neste contexto, entender as dinâmicas de poder é essencial para identificar oportunidades de aprimoramento na comunicação, na liderança e na gestão de equipes, além de desenvolver estratégias que fomentem uma cultura organizacional mais coesa, inclusiva e colaborativa.

Pretende-se com esta pesquisa contribuir para um entendimento mais aprofundado das dinâmicas de poder nos processos gerenciais, consolidando diversas teorias e evidências empíricas presentes na literatura especializada. A partir de uma perspectiva crítica e integradora, este trabalho visa investigar como o poder é exercido e percebido em diferentes contextos organizacionais, proporcionando uma compreensão abrangente que pode informar práticas gerenciais mais eficazes e atentas às complexidades do ambiente corporativo.

Diante do exposto, este estudo tem como finalidade discutir a problemática em relação a quais percepções do poder podem ser identificadas nos processos gerenciais das organizações a partir de publicações de periódicos da área da administração entre os anos de 2014 a 2024?

Mediante a problemática apresentada, busca-se Investigar evidências científicas do poder nos processos gerenciais das organizações, por meio de uma revisão sistemática da literatura na área de Administração, abrangendo publicações entre 2014 e 2024..

2 Por Uma Perspectiva Sócio-Histórica Do Poder

Expoente do pensamento clássico, Weber (2009) no primeiro volume de sua obra seminal “Economia e Sociedade”, destila sua compreensão sobre o conceito de poder e sua articulação com a

dominação, destacando que poder significa toda a probabilidade de impor sua própria vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. Neste contexto, observa-se o poder compreendido como um mecanismo de submissão de outrem, independentemente das motivações presentes no ato.

Outrossim, Weber (2009) pondera ainda o caráter de amorfo presente no conceito de poder. Ao considerar o poder “sociologicamente amorfo”, o autor evidencia a característica na qual o poder é um conceito fluido que pode ser aplicado em qualquer situação onde há a imposição de uma vontade sobre outro indivíduo. Ou seja, Weber (2009) sugere que o poder não é algo estático, mas uma força dinâmica que se manifesta sempre que uma vontade é imposta com sucesso, independentemente das circunstâncias específicas.

Aprofundando sua visão sobre o poder, Weber pondera sobre sua articulação com a dominação e a disciplina, de modo que a primeira se caracterizaria como sendo uma forma específica do poder, ou seja, trata-se de uma obediência que já se encontra institucionalizada e, ou, com uma estrutura definida. Por sua vez, a disciplina seria ainda mais específica, se concretizando em uma obediência pronta, que já foi automatizada e esquematizada, sem a apresentação de críticas ou resistências. Trata-se de uma espécie de treinamento coletivo e da rotinização promovida por obediência, sem a ação reflexiva ou contestadora da massa (Weber, 2009).

Como outro importante expoente, Barnard (1971) promoveu um avanço significativo na compreensão do poder organizacional ao apresentar uma perspectiva distinta da corrente clássica sobre o conceito de poder. Para o autor, poder deveria ser compreendido não mediante ao paradigma da dominação, mas pela perspectiva da cooperação consciente e do controle pelo compromisso moral, ou seja, o poder não estaria ancorado em quem manda, mas, naquele que obedece voluntariamente, estabelecendo-se uma relação bidirecional entre os agentes envolvidos.

Ao estabelecer a ideia de “zona de indiferença”, Barnard (1971) buscou demonstrar que o poder detém limites definidos mediante a percepção e consentimento dos indivíduos, aspecto este que corrobora a perspectiva de que a liderança deve ser sensível e deter capacidade adaptativa à realidade humana. Desta forma, Barnard (1971) evidencia que o poder e a autoridade devem ser compreendidos como uma expressão da liderança ética que moldaria e sustentaria as condições para a cooperação voluntária e duradoura.

Outro importante avanço para o debate acerca do poder encontra-se nos estudos de Follett (1973) ao apresentar uma perspectiva na qual ‘poder’ seria a capacidade de produzir efeitos concretos no mundo. Neste contexto o poder é vislumbrado como uma força dinâmica manifestada mediante a interação entre os indivíduos. O autor contribui ainda a partir da proposta de diferenciação entre dois

tipos de poder: “poder-sobre”, caracterizado pela coerção e dominação de uns sobre outros, e “poder-com” baseado na cooperação, cocriação e influência mútua, tendo este último sido considerado o mais legítimo e sustentável nas relações entre indivíduos (Follett, 1973).

Follett (1973) pondera ainda acerca da importância do processo de negociação por meio do qual os interesses entre as partes são harmonizados, sem a necessidade de que uma parte exerça domínio sobre o outro, sendo denominado de “integração”. A integração é facilitada por aquilo que a autora denomina de comportamento circular, um tipo de interação contínua e mútua em que as decisões são construídas conjuntamente. Assim, o poder emergiria mediante as exigências e características concretas do contexto, de modo que a verdadeira autoridade não é formal ou arbitrária, mas resulta do conhecimento da situação, da competência técnica e da capacidade de julgamento.

French e Raven (1959) compreenderam o poder como a capacidade do indivíduo em modificar a maneira de agir de outrem. Assim, o poder seria compreendido como uma função relacional entre dois indivíduos, e, portanto, não como ação isolada de um indivíduo. Assim, essa concepção de poder diverge de uma perspectiva simplista onde poder é vislumbrado como uma mera força ou autoridade, mas, vislumbra poder como uma interação dinâmica, convergindo em uma compreensão onde poder não é algo que um indivíduo tem e exerce unilateralmente, mas algo que emergiria na relação entre dois ou mais indivíduos.

French e Raven (1959) contribuem à analítica do poder ao promoverem uma tipologia em cinco bases do poder interpessoal, sendo elas:

- Poder de Recompensa, ocorre quando o agente media recompensas para outro, assim este acredita que o indivíduo pode fornecer-lhe recompensas desejadas;
- Poder Coercitivo, caracterizado pela capacidade do indivíduo de administrar punições, ou seja, acredita-se que o indivíduo pode infligir punições indesejadas a outrem;
- Poder Legítimo, derivado da crença do alvo, onde o agente tem o direito de exercer influência, e sua fonte encontra-se em normas culturais, valores ou estrutura institucional;
- Poder de Referência, é baseado na identificação do alvo com o indivíduo, marcado pelo desejo de ser semelhante. Neste contexto, o alvo tenta associar-se pela afinidade de vincular ao agente;
- Poder de Especialista, se encontra fundamentado na percepção de que o agente detém conhecimento e, ou, habilidades superiores que indivíduo influenciado, o qual acredita que o agente é detentor de maior expertise que ele.

Tais classificações das tipologias do poder, propostas anteriormente, foram aumentadas a posteriori por Raven (1965) que identifica uma nova tipologia a classificando como:

- Poder Informacional, caracterizado pela influência independente, baseada no conteúdo da informação transmitida e não especificamente no indivíduo que transmite a informação. Esta nova tipologia também é caracterizada pela permanência da influência mesmo sem a presença do indivíduo.

A partir desta tipologia apresentada pelos autores, observa-se que os diversos poderes apresentados produzem impactos distintos sobre o comportamento dos indivíduos. Enquanto o Poder de Recompensa e o Poder Coercitivo produzem conformidade em dependência da observação do agente, apresentando ainda efeitos superficiais e com possibilidades de reversão (French; Raven, 1959; Raven, 1965), o Poder Legítimo, de Referência e de Especialista, por sua vez, promovem um padrão mais estabilizado de conformidade dos indivíduos, podendo ainda em algumas situações proporcionar a internalização desta conformidade em decorrência da credibilidade do agente. O impacto mais duradouro e autônomo é observado através do Poder Informacional, mediante as mudanças cognitivas independentes da presença ou autoridade do agente que provoca nos indivíduos (French; Raven, 1959; Raven, 1965).

Em sua obra, Mintzberg (1983) se desvencilha dos moldes tradicionais vinculados aos conceitos de ‘autoridade’, ‘influência’ ou ‘controle’ para a definição de poder. Por outro lado, esse autor estava buscando a construção de um pensamento no qual poder é compreendido como a capacidade de afetar os resultados organizacionais, focalizando as manifestações concretas do poder nos processos decisores e ações.

Ao buscar a organização como centro do debate sobre poder, Mintzberg a retrata como sendo formada por coalizões internas e externas que competem, cooperam ou se alternam na definição dos rumos organizacionais. Assim, ao adotar a perspectiva de coalização, ele promove um vislumbre do poder como algo fluído e distribuído, e não mais centrado em uma figura de autoridade formal (Mintzberg, 1983).

Mintzberg (1983) apresenta ainda em sua obra seis configurações de poder, caracterizando-as como modelos analíticos que seriam resultantes da combinação entre os tipos de coalizão interna e externa presentes em uma organização, sendo que cada uma delas representaria uma forma distinta de estruturação e do exercício do poder organizacional. São elas:

- *Instrument*, organização controlada por uma coalizão externa dominante, com sistema interno burocrático e orientação utilitária;
- *Closed System*, organização isolada da influência externa, com burocracia interna servindo aos próprios administradores, frequentemente distorcendo a missão;
- *Autocracy*, poder altamente concentrado em um único líder, com personalização da

autoridade e baixa institucionalização;

- *Missionary*, poder baseado em ideologia compartilhada, com coesão interna e pouca interferência externa;
- *Meritocracy*, estrutura baseada na expertise dos profissionais, com múltiplos centros de conhecimento e influência interna distribuída;
- *Political Arena*, organização com múltiplos centros de poder em conflito, marcada por barganhas e disputas internas e externas.

Estas seis configurações de poder, descritas por Mintzberg, representam diferentes formas pelas quais o poder pode se estruturar nas organizações. Na *Instrument*, a organização é usada como ferramenta de controle por forças externas dominantes, com atuação interna burocrática e obediente. No *Closed System*, a organização opera isoladamente, controlada por sua burocracia interna, onde o poder se serve a si mesmo. A *Autocracy* centraliza o poder em um líder forte e dominante, com decisões altamente personalizadas (Mintzberg, 1983).

A *Missionary* é movida por uma ideologia compartilhada, promovendo coesão interna e alinhamento em torno de valores. Na *Meritocracy*, o saber técnico e a expertise definem a influência, com poder disperso entre profissionais especializados. Já a *Political Arena* se caracteriza pelo conflito e pela fragmentação do poder, refletindo lutas internas e externas por controle. Cada configuração revela um padrão distinto de como o poder se manifesta e influencia o comportamento organizacional (Mintzberg, 1983).

Michel Foucault (2009; 2012) apresenta uma percepção distinta acerca do poder, o concebendo como uma rede de relações que atravessa e constitui os sujeitos, ligado ao saber e à disciplina. Desta forma, o poder não seria uma espécie de coisa que poderia ser possuída por um indivíduo, mas uma espécie de rede de relações que atravessa corpos, saberes e instituições. E que estaria presente em práticas discursivas e institucionais, agindo de forma capilar e produtiva, ao moldar comportamentos, normalizar condutas e criar sujeitos.

De acordo com Foucault (2009; 2012) o poder não se localiza em uma instância centralizada ou exclusiva, mas está presente em toda parte, não porque abranja tudo, mas porque provém de todos os lugares. Essa concepção descentralizada de poder implica que ele está disseminado nas práticas cotidianas, nos discursos sociais e nos saberes que moldam os sujeitos e orientam seus comportamentos. Ainda segundo o autor, a vigilância, nesse contexto, deixa de ser um mecanismo esporádico ou excepcional e passa a desempenhar uma função regular. Ela se transforma em uma técnica sistematizada, incorporada às instituições, aos procedimentos e aos saberes, funcionando como um instrumento contínuo de controle e normatização (Foucault, 2009; Foucault, 2012).

Giddens (2003) compreende poder como capacidade de agir, estruturado pelas regras e recursos dos sistemas sociais, sendo constituído da ação social e da própria constituição da sociedade. Desta maneira, o poder é exercido, negociado e reproduzido em decorrência das interações entre os indivíduos situados no tempo e no espaço.

Neste contexto, observa-se então que o poder não pode ser concebido enquanto uma entidade ou variável que está isolada ou separada da análise social, mas, constitui-se como uma dimensão constitutiva da ação social, estando inextricavelmente ligado a compreensão de agência. Ou seja, para Giddens (2003) poder e agência constituem um entrelaçamento tão forte que ambos os conceitos não podem ser analisados de maneira separada.

Assim, o poder seria detentor de uma capacidade transformativa, uma vez que poder trata-se não apenas de dominação, mas uma condição ontológica da ação social, algo que permeia todas as interações. Nessa prerrogativa, as estruturas sociais (compostas por regras e recursos) seriam mobilizadas e reproduzidas continuamente pelas ações dos indivíduos onde os recursos, que compõem uma parte da estrutura são precisamente onde o poder se manifesta mais diretamente (Giddens, 2003).

Giddens (2003) classifica os recursos em dois tipos: os alocativos, que são recursos materiais (bens, tecnologia, natureza); e, os autoritários, que são recursos organizacionais e relacionais (capacidade de coordenar a atividade de outros agentes). Salientando que ambos os tipos de recursos são mobilizáveis por agentes em interações, tornando o poder um aspecto relacional, disseminado e não monopolizado.

Nessa abordagem, observa-se o caráter reflexivo e transformador do poder, de modo que os agentes não se constituem apenas como portadores passivos de estruturas coercitivas, mas também detém o conhecimento (sejam práticos ou discursivos) acerca das condições de suas ações e, neste contexto, podem transformar essas condições na presença de situações propícias (Giddens, 2003).

Clegg (1989) concebe o poder como fundamentalmente relacional e dependente das práticas e estruturas sociais que o constituem e o transformam, ou seja, o poder não é algo que alguém “tem”, mas, algo que acontece nas relações sociais, sendo sustentado por regras, recursos, tecnologias e práticas discursivas. Clegg destaca neste processo, a existência de três circuitos interrelacionados de poder:

- Circuito episódico, associado ao nível micro e a agência individual, é neste circuito que o poder é exercido através de interações cotidianas dos indivíduos (decisões, conflitos, negociações);
- Circuito disposicional, onde se “autoriza” certas formas de poder e “legitima” certas

práticas. Refere-se às normas, regras e significados que são socialmente legitimados pelos indivíduos, ocorrendo assim, a estruturação das possibilidades de ação nos episódios de poder;

- Circuito facilitador, onde ocorre a compreensão dos sistemas tecnológicos e infraestruturais, sendo envolvidos no processo os meios pelos quais o poder é sustentado (como tecnologias, meios de comunicação e arquiteturas organizacionais), sendo, portanto, realizada as definições da capacidade para realizar ações.

Clegg (1989) destaca o caráter de interdependência entre os três circuitos, destacando que eles se entrelaçam e se alimentam mutuamente, constituindo, desta forma, uma rede complexa de dominação, resistência e transformação social. Destaca ainda que o poder pode tanto agir como um fator de estabilização ou de transformação das estruturas sociais. O primeiro ocorreria quando os circuitos operam de forma sinérgica, reproduzindo as normas existentes, e o segundo, emerge quando há ruptura ou descontinuidade entre eles.

Desta forma, a partir das premissas apresentadas observa-se que poder assume diferentes facetas e, concomitantemente, é compreendido e analisado sob diferentes prismas através das dinâmicas exercidas pelos indivíduos.

Por conseguinte, observa-se que a relação de poder nas organizações tem sido objeto de múltiplas abordagens teóricas, cada uma contribuindo para a ampliação e sofisticação do entendimento sobre como o poder é exercido, legitimado e contestado nas instituições. A partir da perspectiva de Michel Foucault, o poder não é algo que se possui, mas um conjunto de relações que permeiam práticas, discursos, estruturas e sujeitos, sendo onipresente, relacional e produtivo.

Max Weber (2009) entende o poder nas organizações como dominação legítima, exercida por meio da burocracia e sustentado por uma estrutura hierárquica baseada em regras e funções. Nesse modelo, a autoridade deriva do cargo e das normas formais, promovendo um funcionamento impessoal, racional e eficiente. No entanto, sob uma ótica foucaultiana, a burocracia pode ser reinterpretada como um dispositivo disciplinar que organiza o comportamento por meio do controle de processos, da vigilância hierárquica e da normatização. Assim, além de garantir previsibilidade e eficiência, a estrutura burocrática também molda subjetividades e induz à internalização das normas institucionais, configurando sujeitos organizacionais adaptados à lógica do poder.

Barnard (1971) introduziu a noção de organização informal como elemento essencial ao funcionamento da estrutura formal. Ao reconhecer o papel dos vínculos interpessoais e das normas implícitas, sua teoria antecipou os estudos sobre cultura organizacional e comportamento humano nas instituições. Ele desloca o foco do poder de uma visão centrada na estrutura para uma perspectiva

centrada nas relações e na legitimidade percebida. Essa abordagem dialoga diretamente com a teoria dos sistemas, que concebe as organizações como sistemas abertos em constante interação com o ambiente. Nesse contexto, o poder atua como mecanismo regulador que garante a funcionalidade do sistema, circulando entre seus elementos e sendo essencial para a coordenação dos subsistemas. Na leitura foucaultiana, os mecanismos de *feedback* e controle presentes nos sistemas organizacionais funcionam como tecnologias de poder que alinham comportamentos e interesses, evidenciando a natureza relacional e fluida do poder nas organizações.

Por sua vez, Follett (1973) propôs uma abordagem integradora do poder, pautada na interação e no consenso, antecipando conceitos como liderança participativa, *empowerment* e gestão por competências. Sua visão democrática enfatiza o papel do diálogo e da inclusão no processo decisório. Essa perspectiva se alinha à teoria da construção social da realidade, que entende a organização como um espaço simbólico onde a realidade é constantemente construída por meio de discursos, práticas sociais e linguagens. A partir de Foucault (2009; 2012) pode-se interpretar que esses discursos não apenas descrevem a realidade organizacional, mas também produzem e legitimam relações de poder, moldando identidades e subjetividades. Assim, as organizações criam significados coletivos que naturalizam práticas de controle, hierarquias e mecanismos de exclusão, ao mesmo tempo em que oferecem margens para resistência e contestação.

French e Raven (1959) e Raven (1965) desenvolveram uma tipologia do poder que mostra que ele não se restringe à autoridade formal, podendo se manifestar por meio do conhecimento, da habilidade técnica, do carisma ou da capacidade de oferecer recompensas. Essa abordagem ampliou as possibilidades analíticas ao incorporar dimensões psicológicas e comportamentais no estudo do poder. Articulando com a teoria do poder nas organizações, é possível analisar como os agentes utilizam recursos materiais, simbólicos e relacionais para influenciar comportamentos e decisões. Embora Foucault rejeite a concepção de poder como propriedade individual, sua análise dos microprocessos de poder se beneficia dessa perspectiva, ao permitir investigar como as relações de poder são exercidas em práticas cotidianas e como essas práticas geram resistências internas.

Mintzberg (1983) reforça essa ideia ao destacar que o comportamento organizacional é profundamente moldado por relações de poder informais, muitas vezes invisíveis no organograma. Ele enfatiza os jogos de poder estratégicos nos quais os atores organizacionais atuam em busca de influência, prestígio e controle de recursos. Essa visão realista das organizações permite compreender as dinâmicas políticas internas, alinhando-se à noção foucaultiana de que o poder circula de maneira capilar, sendo exercido em todos os níveis por meio de práticas aparentemente neutras ou técnicas.

Michel Foucault (2009; 2012) embora não tenha escrito diretamente sobre gestão, influenciou

fortemente os estudos organizacionais críticos. Autores inspirados em sua obra analisam os mecanismos de controle, disciplina, vigilância e produção de subjetividades nas instituições. Como o próprio Foucault afirma, "onde há poder, há resistência, e, no entanto, essa resistência nunca está fora do campo do poder". Práticas organizacionais como avaliações de desempenho, auditorias e normatizações podem ser vistas como tecnologias de poder que operam cotidianamente, produzindo sujeitos ajustados às exigências institucionais. A teoria foucaultiana, nesse sentido, estimula uma análise crítica das organizações, desvelando como o poder opera por meio de discursos, procedimentos e saberes que se pretendem neutros, mas que são profundamente políticos.

Clegg (1989) dialogando com Foucault, propõe a teoria dos circuitos de poder, oferecendo uma abordagem sistêmica e multinível para analisar como o poder se manifesta e se estabiliza em diferentes pontos da organização. Sua matriz analítica permite mapear os fluxos de poder de forma empírica, o que é especialmente relevante para compreender a complexidade e fluidez das relações de poder nas organizações contemporâneas. Essa abordagem complementa a crítica foucaultiana ao revelar como diferentes formas de poder (estrutural, interpessoal e simbólico) interagem e se reforçam mutuamente.

Giddens (2003) por sua vez, com a teoria da estruturação, contribui para o entendimento do poder como algo dinâmico, exercido por meio da agência dos sujeitos que, mesmo inseridos em estruturas institucionais, têm capacidade de reproduzi-las ou transformá-las. Essa teoria é particularmente útil para a análise de processos de mudança organizacional, conflitos institucionais e reconfigurações de autoridade, pois mostra como as estruturas não são apenas limitadoras, mas também viabilizadoras da ação.

A integração dessas abordagens teóricas (teoria da burocracia, teoria dos sistemas, teoria da construção social da realidade e teoria do poder nas organizações) com os autores clássicos e a perspectiva foucaultiana permite uma análise ampla e crítica da dinâmica do poder nas organizações. Enquanto Weber, Barnard e Follett ajudam a entender os fundamentos formais, relacionais e participativos do poder, Foucault, Clegg, Mintzberg e Giddens aprofundam a compreensão sobre os mecanismos disciplinares, simbólicos, estratégicos e estruturantes que operam nos contextos organizacionais. Juntas, essas perspectivas evidenciam que o poder não se limita à autoridade hierárquica, mas se manifesta de forma difusa, atravessando práticas, discursos, estruturas e subjetividades, tornando-se elemento constitutivo das organizações contemporâneas.

3 Procedimentos Metodológicos

A pesquisa foi realizada por meio de uma revisão bibliográfica sistemática, com o objetivo de desenvolver processos de levantamento, análise e interpretação de dados a partir de materiais publicados sobre a temática.

A pesquisa classifica-se como exploratória, visto que para Lakatos e Marconi (2003) busca proporcionar maior familiaridade com uma problemática, além de proporcionar maior preparo para pesquisas futuras. Deste modo, o intuito dessa pesquisa foi aprofundar o conhecimento acerca dos processos envolvidos nas relações de poder e seus impactos nos processos gerenciais.

Para tanto, a pesquisa foi desenvolvida em dois momentos. O primeiro consistiu na busca em bases de dados, utilizando as palavras-chave “Relações de Poder” e “Gestão” nas plataformas SPELL, Scopus e Web of Science (WOS). A consulta foi realizada em 22 de abril de 2025 e seguiu critérios específicos de inclusão e exclusão para a seleção dos artigos. Nas bases WOS e Scopus, a busca foi feita com os termos “Power relations” e “Management”, filtrando-se artigos publicados entre os anos de 2014 e 2024, no idioma português, com foco no Brasil e disponíveis em acesso aberto. Já na base SPELL, a pesquisa utilizou os mesmos termos no título, considerando publicações entre 2014 e 2024, do tipo artigo, nas áreas de Administração e Administração Pública, escritos no idioma português.

Realizado tal procedimento, foram encontrados 61 artigos em cada uma das bases de dados *WOS* e *Scopus*, sendo que 14 artigos estavam presentes nas duas bases de dados, sendo eliminados as duplicatas. Já para a base de dados SPELL foram encontrados 21 artigos. Dessa forma, nas três bases de dados estavam aptos para uma filtragem prévia um total de 129 artigos.

Na sequência foram adotadas mais duas etapas para classificação e escolha dos artigos para a construção da pesquisa, consistindo na leitura dos resumos e introdução de cada artigo. Dessa etapa resultaram um total de 32 artigos selecionados como a base de dados utilizada para esta pesquisa, distribuídos da seguinte forma: *Scopus*, 03 artigos; *WOS*, 19 artigos, e; SPELL, 10 artigos. Destaca-se que a seleção dos artigos teve como crivo a consonância destes com os objetivos da pesquisa, sendo preenchido um crivo com as informações pertinentes para a análise.

Essas etapas de seleção dos artigos possibilitaram uma análise abrangente e contextualizada das interseções entre poder e gestão, fornecendo uma visão crítica das práticas atuais e suas implicações à gestão na atualidade.

A análise de dados da pesquisa foi realizada a partir de uma perspectiva qualitativa, permitindo uma compreensão profunda das dinâmicas de poder nas práticas gestoras. Para isso, optou-se pela análise sistemática sobre as relações de poder nas práticas gestoras, sendo feita uma análise dos 32

artigos selecionados, como é apresentado no Quadro 1.

Quadro 1 – Agrupamentos de análise dos artigos

Agrupamento	Descrição
Formas de Exercício do Poder	Identifica e classifica os tipos de poder presentes nas organizações, como poder hierárquico, técnico, simbólico, disciplinar, relacional ou político. Permitindo compreender os instrumentos e estratégias de controle que moldam o cotidiano organizacional.
Dinâmicas Interpessoais e Poder	Analisa como o poder afeta as relações entre indivíduos ou grupos no ambiente de trabalho, incluindo conflitos, alianças, resistências, submissões e negociações cotidianas. Possibilitando perceber o poder como relação e não como posse, permitindo compreender como ele se distribui entre sujeitos e práticas.
Processos Decisórios e Hierarquias	Analisa a influência do poder nos processos de tomada de decisão, na construção de hierarquias e na participação (ou exclusão) de diferentes atores nas instâncias de deliberação organizacional. Observando elementos de quem decide, com que legitimidade e com quais interesses envolvidos.
Percepções e Representações do Poder pelos Atores Organizacionais	Examina como os diferentes atores organizacionais percebem, vivenciam e representam o poder: gestores, subordinados, técnicos, conselhos, lideranças informais, entre outros. Permitindo compreender o poder do ponto de vista subjetivo e contextual.
Estruturas e Regimes de Gestão	Investiga como os modelos de gestão moldam e são moldados por configurações de poder institucional. Contribuindo para entender como o poder é estruturado, normatizado e operacionalizado pelas instituições.

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelos autores (2025).

A escolha deste agrupamento permitiu a construção de uma narrativa que destaque as interações de poder dentro das organizações. Assim, essa metodologia de análise permitiu uma compreensão mais abrangente e detalhada das relações de poder nas práticas gestoras.

4 Apresentação e Discussão dos Resultados

A partir das análises realizadas em cada um dos agrupamentos temáticos, foi possível observar de forma abrangente o papel multifacetado do poder nos diversos processos de gestão das organizações.

Essa observação se estendeu tanto ao âmbito público quanto ao privado, revelando padrões e nuances específicas de como o poder se manifesta, é exercido e percebido em diferentes contextos organizacionais. Os resultados consolidados dessa extensa análise de 32 artigos científicos encontram-se sintetizados no Quadro 2.

A partir do que é exposto no Quadro 2, observa-se que para o agrupamento “Formas de exercício do poder” os principais fatores encontrados alinham-se com as perspectivas no âmbito da premissa da difusão do poder e do seu caráter produtivo. As contribuições de Aquino (2019) e Cocco (2019) evidenciam que para além da simples roupagem de repressivo ou centralizado em uma única fonte, o poder detém um caráter relacional que impacta todos os níveis relacionais, de modo a não apenas proibir, mas acima de tudo produzir realidades, subjetividades e formas de ser.

Quadro 2- Comparativo entre os principais resultados por agrupamento de análise

Agrupamento	Principais resultados
Formas de Exercício do Poder	<ul style="list-style-type: none"> a) O poder manifesta-se de forma difusa e produtiva, disciplinando corpos e moldando subjetividades (Aquino, 2019; Cocco, 2019); b) Atua simbolicamente em discursos e lideranças (Morais <i>et al.</i>, 2016; Garcia, 2019; Koch; Gasparetto, 2021); c) Se expressa em estruturas técnico-burocráticas que reforçam hierarquias e controle institucional (Ferreira; Rua; Mattos, 2014; Bretas Junior; Shimizu, 2017; Ribeiro, 2021); d) O saber técnico e a lógica da eficiência sustentam lógicas de dominação (Santos; Dourado, 2014; Capaverde; Vazquez, 2015).
Dinâmicas Interpessoais e Poder	<ul style="list-style-type: none"> a) As interações são marcadas por disputas simbólicas e resistência silenciosa (Onuma; Zwick; Brito, 2015; Garcia, 2019); b) Relações hierárquicas se expressam por meio de conflitos implícitos e distinções simbólicas (Rosário; Queiroz; Martins, 2015; Oliveira <i>et al.</i>, 2018;); c) A gestão atua sobre os corpos, gerando sujeição e resistência (Rosa; Corrêa Netto, 2020); d) Tensão entre autonomia e exigências burocráticas marca as relações culturais e escolares (Melo; Faria; Lopes, 2021; Ribeiro, 2021).
Processos Decisórios e Hierarquias	<ul style="list-style-type: none"> a) Centralização decisória e baixa eficácia de instâncias colegiadas (Capaverde; Vazquez, 2015; Estevam; Batista; Formiga, 2018); b) Protocolos técnicos regem decisões, dificultando deliberações democráticas (Santos; Dourado, 2014; Rosa; Corrêa Netto, 2020); c) Propostas alternativas sugerem gestão dialógica e partilha da autoridade (Justen; Moreto Neto; Garrido, 2014); d) A eficiência é naturalizada como valor (Onuma; Zwick; Brito, 2015); e) Modelos híbridos influenciam a dinâmica decisória (Silva; Provin; Ferreira, 2018).
Percepções e Representações do Poder pelos Atores Organizacionais	<ul style="list-style-type: none"> a) O poder é internalizado e invisível, operando na constituição do sujeito (Cocco, 2019) b) Pode ser visto como legítimo ou violador da subjetividade (Garcia, 2019) e muitas vezes é mascarado por uma aparência técnica e neutra (Onuma; Zwick; Brito, 2015); c) A percepção institucional oscila entre resignação, ambiguidade e aceitação tácita (Rosário; Queiroz; Martins, 2015; Oliveira <i>et al.</i>, 2018; Rosa; Corrêa Netto, 2020; Ribeiro, 2021); d) Há críticas à naturalização do poder e defesa da descolonização da percepção (Justen; Moreto Neto; Garrido, 2014; Teodósio <i>et al.</i>, 2016; Koch; Gasparetto, 2021).
Estruturas e Regimes de Gestão	<ul style="list-style-type: none"> a) O modelo gerencialista-tecnocrático predomina, com ênfase em metas e controle (Santos; Dourado, 2014; Capaverde; Vazquez, 2015; Mendes; Cardoso; Matos, 2019) b) Propostas alternativas como a Gestão Social ganham destaque (Justen; Moreto Neto; Garrido, 2014); c) A governança é tensionada por coalizões e redes colaborativas (Klein; Pereira; Filho, 2019; Martins; Souza; Pina, 2020); d) Estruturas híbridas reproduzem desigualdades institucionais (Silva; Provin; Ferreira, 2018; Oliveira <i>et al.</i>, 2018; Pena; Rodrigues, 2018).

Fonte: Dados da pesquisa, elaborado pelos autores (2025).

O aspecto simbólico destacado por Moraes *et al.* (2016), Garcia (2019) e Koch e Gasparetto (2021) evidenciam o papel de destaque que a linguagem exerce na construção e manutenção das relações de poder, destacando neste cenário o caráter de não neutralidade dos discursos, ou seja, os discursos detêm a premissa de construção de realidades e legitimação de visões de mundo, ao mesmo tempo que produzem a marginalização de outras. Neste cenário, as lideranças para além de seu caráter formal, exercem sua influência através de sua capacidade de influenciar opiniões e comportamentos mediante do uso de sua autoridade simbólica e do poder do convencimento.

O caráter de não neutralidade é evidenciado por Santos e Dourado (2014) e Capaverde e Vazquez (2015) aplicado ao campo do saber técnico e da lógica da dominação, afirmando que este saber (o conhecimento especializado), pode ser utilizado com instrumento para a promoção de

justificativas e racionalizações de formas e controle e hierarquias. Assim, esta lógica da eficiência pode revestir práticas que na aparência objetivam resultados, mas que reforçam a exploração, a precarização ou subordinação de grupos ou interesses.

Já para Ferreira, Rua e Mattos (2014), Bretas Junior e Shimizu (2017) e Ribeiro (2021) as estruturas técnico-burocráticas atuam como reforços para as hierarquias e o controle institucional, evidenciando a materialização do poder em organizações formais. De modo que a burocracia como meio de se promover a racionalidade e a eficiência nas organizações, também se configura como um *locus* de poder nestes ambientes.

Durante a análise do agrupamento “Dinâmicas interpessoais e poder”, Onuma, Zwick e Brito (2015) e Garcia (2019) evidenciam que as interações são marcadas por disputas simbólicas e resistência silenciosa, ou seja, as disputas silenciosas representam a luta por reconhecimento, legitimidade e status, o que pode envolver a validação de certos valores, crenças ou formas de conhecimento em detrimento de outras. Por sua vez, a resistência silenciosa, explicita um contexto de resistência ou insubordinação velada em micropráticas diárias das normas estabelecidas.

Rosário, Queiroz e Martins (2015) e Oliveira *et al.* (2018) provêm um debate acerca do papel do poder nos processos de estruturas de desigualdade, destacando que a presença de conflitos explícitos no ambiente, podem sinalizar para a existência de tensões subjacentes que não emergiram a superfície, mas que estão permeando as interações na organização.

No debate sobre os processos de sujeição de resistência no âmbito organizacional, Rosa e Corrêa Netto (2020) destacam que a gestão não atua como uma função administrativa neutra, mas atua diretamente sobre os tempos, movimentos, capacidade e produtividade dos indivíduos, favorecendo a constituição de indivíduos que se submetem as rotinas, normas e objetivos organizacionais.

Por sua vez, Melo, Faria e Lopes (2021) e Ribeiro (2021) debatem o contexto da autonomia em relação as exigências burocráticas, onde de um lado tem-se a capacidade de agir e pensar por conta própria e de exercer a liberdade individual e coletiva, e do outro a imposição de regras, procedimentos, padronizações e hierarquias como mecanismos para a produção de controle, eficiência ou conformidade. Ou seja, no âmbito das organizações, o equilíbrio entre estes dois fatores se configura como elemento indispensável para o bom andamento das dinâmicas e relações no cerne das organizações.

O terceiro agrupamento destacou aspectos relacionados aos “Processos decisórios e hierarquias” discutindo como tais questões impactam na gestão. Neste cenário, Capaverde e Vazquez (2015) e Estevam, Batista e Formiga (2018) discutiram como a questão da centralização se caracteriza

como ponto crucial, pois ela sugere que o poder de decidir está concentrado nas mãos daqueles que estão no topo da estrutura hierárquica.

Onuma, Zwick e Brito (2015) contribui à discussão enfatizando a crítica à busca pela eficiência como um valor organizacional naturalizado. Para os autores, a eficiência deixa de ser vislumbrada enquanto uma ferramenta ou um resultado desejável, para assumir a alcunha de ser um fim em si mesma, uma meta inquestionável a ser almejada por todos na organização, ou seja, a percepção da naturalização da busca pela eficiência, pode ocultar em seu bojo um contexto de relações de poder e exploração dos indivíduos nas organizações.

No que concerne aos processos deliberativos, os resultados evidenciaram que protocolos técnicos têm fomentado dificuldades na constituição de deliberações democráticas, aspecto que emerge o fator de saberes técnicos e normas formalizadas que podem se configurar em alguns casos como barreiras a uma participação mais ampla nos processos decisórios. Em contextos onde decisões são tomadas baseadas em expertises específicas e procedimentos padronizados, tendem a acarretar marginalização de outras formas de conhecimento, limitando os espaços de debate e a argumentação e a construção consensual dos processos decisórios (Santos; Dourado, 2014; Rosa; Corrêa Netto, 2020).

Corroborando ao debate, Justen, Moreto Neto e Garrido (2014) evidenciam o modelo de gestão dialógica e partilha da autoridade, pois fazem uso da comunicação aberta e da escuta ativa como ferramenta para construir decisões mais legitimadas, associadas à adoção de uma distribuição mais equitativa do poder decisório, para a promoção da autonomia e da corresponsabilidade em diferentes níveis da organização.

Por fim, há a contribuição apresentada por Silva, Provin e Ferreira (2018) acerca da importância da adoção de modelos híbridos nos processos decisórios. A adoção deste modelo pode combinar elementos da centralização e descentralização, fazendo uso de aspectos inerentes a gestão técnica e participação democrática contribuindo para a consolidação de um campo decisório mais homogêneo no âmbito das organizações.

No quarto agrupamento analisado “Percepções e representações do poder pelos atores organizacionais” foram debatidos os aspectos subjetivos relacionados ao poder. Cocco (2019) traz à tona a perspectiva do poder não apenas como uma força externa que é exercida de cima para baixo, mas forças que se infiltram nas subjetividades do indivíduo, moldando suas identidades, pensamentos e comportamentos, e ao fazê-lo, incorporam profundamente normas e lógicas que passam a serem naturalizadas para cada indivíduo a ele submetido, assim, a própria constituição do sujeito passa a ser inseparável das relações de poder que o atravessam.

Corroborando a esta premissa, Garcia (2019) destaca o caráter legitimador ou violador, associado à máscara da aparência técnica e neutra do poder (Onuma; Zwick; Brito, 2015) aspectos que evidenciam a ambivalência da percepção de poder: quando é percebido como legítimo, ele é aceito e obedecido, todavia, quando é apreendido como violador, gera ressentimento, alienação e resistência.

Na égide destes processos há ainda a análise sobre a percepção institucional, de modo que esta pode se dar sob três perspectivas: a “resignação” surge como uma conformidade passiva diante de estruturas de poder tidas como imutáveis. Já a “ambiguidade” reflete a dificuldade dos indivíduos em discernir se uma situação de poder é opressora ou benéfica, gerando incerteza sobre como agir. Complementarmente, a “aceitação tácita” denota uma conformidade não explícita, onde as normas e práticas do poder são seguidas sem questionamento aberto, seja por conveniência, ausência de alternativas visíveis ou temor de retaliação (Rosário; Queiroz; Martins, 2015; Oliveira *et al.*, 2018; Rosa; Corrêa Netto, 2020; Ribeiro, 2021).

Por fim, a discussão acerca dos processos críticos à naturalização do poder, apresentados por Justen, Moreto Neto e Garrido (2014), Teodósio *et al.* (2016) e Koch e Gasparetto (2021), processos estes que ocorrem quando as dinâmicas de poder ficam por toda parte e parecem tão inevitáveis que acabam sendo encaradas como parte da "ordem natural" das coisas, o que as torna praticamente invisíveis e acima de qualquer questionamento. Já a "descolonização da forma de ver as coisas" surge como uma maneira de revelar e desmontar essa ideia de que o poder é algo natural.

Com inspiração em teorias e críticas pós-coloniais, ela envolve um esforço bem pensado para identificar, questionar e dar um novo significado às maneiras pelas quais o poder funciona e como o enxergamos, procurando se libertar de modos de pensar e representações dominantes que foram impostas ou que acabamos absorvendo. Isso demanda uma atenção crítica para trazer à tona os jeitos disfarçados que o poder usa e abrir caminho para novas maneiras de pensar, agir e se organizar (Justen; Moreto Neto; Garrido, 2014; Teodósio *et al.*, 2016; Koch; Gasparetto 2021).

O último agrupamento analisado foi o “Estruturas e regimes de gestão” que revelou um campo onde diferentes lógicas de organização e controle se confrontam e se hibridizam, muitas vezes reproduzindo desigualdades. Destacando a hegemonia do modelo gerencialista-tecnocrático, com sua característica em priorizar a eficiência, a produtividade e a mensuração dos resultados, onde a tomada de decisão é alicerçada em dados técnicos que podem mascarar interesses e relações de poder, uma vez que a ênfase no controle permeia todas as esferas, indo desde o contexto individual até o monitoramento de processos (Santos; Dourado, 2014; Capaverde; Vazquez, 2015; Mendes; Cardoso; Matos, 2019).

Todavia, em contraste a lógica gerencialista emerge o modelo de gestão social que se traduz como um novo paradigma que busca romper com o gerencialismo, priorizando em contrapartida a participação, o diálogo, a deliberação pública e a construção coletiva de soluções, uma perspectiva mais alinhada com a democracia participativa (Justen; Moreto Neto; Garrido, 2014).

Outrossim, Klein, Pereira e Filho (2019) e Martins, Souza e Pina (2020) apresentam significativa contribuição ao discutirem acerca coalizões e redes colaborativas. Para os autores a gestão contemporânea não funciona isolada em uma hierarquia, mas em um cenário intrincado de relações entre vários participantes (governo, ONGs, iniciativa privada, universidades, dentre outros). As parcerias (uniões provisórias ou contínuas para alcançar metas definidas) e as teias de colaboração (formatos mais flexíveis de conexão) são cruciais para decidir e colocar as coisas em prática. Contudo, a palavra "tensionada" dá a entender que essas relações nem sempre são tranquilas; elas são moldadas por jogos de poder, acordos e choques de interesses, o que demonstra a variedade de perspectivas e prioridades.

Por fim, acerca dos impactos das estruturas híbridas no processo de gestão, observa-se que as chamadas estruturas híbridas misturam características de distintos estilos de administração — seja do governo, da iniciativa privada, de ONGs, ou de modelos focados em gestão ou participação. Apesar da expectativa de trazerem mais jogo de cintura ou resultados melhores, o que se discute aqui é que elas também podem acabar repetindo as mesmas injustiças que vemos nas instituições tradicionais e mesmo que pareçam uma super novidade, as relações de poder, a distribuição desigual do dinheiro e o costume de valorizar um tipo de conhecimento em vez de outros podem continuar firmes e fortes, ou até piores, mantendo o sistema social desequilibrado como sempre (Silva; Provin; Ferreira, 2018; Oliveira *et al.*, 2018; Pena; Rodrigues, 2018).

Em síntese, observa-se que o poder, multifacetado e onipresente, transcende a repressão ao moldar identidades e comportamentos por meio da linguagem, instituições e mecanismos simbólicos, estruturais e disciplinares. Sua atuação em dinâmicas interpessoais revela disputas e resistências, enquanto em processos decisórios predominam a centralização e a racionalidade técnica, que naturalizam a eficiência em detrimento da democracia e participação. Subjetivamente, o poder é internalizado e percebido de modos variados, desde a legitimação à violação da subjetividade, frequentemente mascarado por uma neutralidade técnica, evocando respostas de resignação, ambiguidade ou aceitação tácita.

Críticas a essa naturalização impulsionam a descolonização da percepção. Em regimes de gestão, o modelo gerencialista-tecnocrático se destaca, apesar de alternativas como a Gestão Social e a tensão em governanças colaborativas, onde estruturas híbridas podem reproduzir desigualdades,

indicando que o poder, vinculado ao saber técnico e à eficiência, tanto avança quanto domina.

5 Conclusão

A partir das discussões apresentadas ao longo do trabalho foi possível atender ao foco proposto para a pesquisa, a partir das perspectivas teóricas dos 32 artigos analisados, sendo estes desmembrados em cinco agrupamentos temáticos que corroboraram a construção de uma perspectiva do poder multifacetada. Tal análise foi conduzida mediante a uma articulação entre autores clássicos – como Weber, French e Raven e Follett – e de matriz crítica – como Foucault, Giddens e Clegg – que enriqueceu o debate teórico proporcionando densidade interpretativa aos dados analisados.

O objetivo de investigar evidências científicas do poder nos processos gerenciais das organizações, por meio de uma revisão sistemática da literatura na área de Administração, abrangendo publicações entre 2014 e 2024, foi alcançado ao evidenciar que o poder é um fenômeno multifacetado e constituinte da vida organizacional. Ele se manifesta de formas simbólicas, técnicas, disciplinares e políticas, permeando estruturas formais e práticas cotidianas. A análise evidenciou que a centralização decisória, a racionalidade tecnocrática e os mecanismos de vigilância e controle são instrumentos recorrentes na dinâmica gerencial, especialmente em organizações públicas. Os resultados também mostraram que o poder é interpretado ora como legítimo e necessário, ora como opressor e invisível, com os sujeitos organizacionais demonstrando diferentes graus de aceitação, resistência e contestação.

No contexto da percepção das dinâmicas do poder, o estudo fomentou a revisão e a comparação das diferentes formas pelas quais os atores institucionais percebem, experimentam e lidam com as dinâmicas do poder nas organizações. Dentre as análises destas representações subjetivas emergiu um panorama complexo e multifacetado, evidenciando que o poder não apenas é exercido, mas também interpretado e disputado dentro do campo organizacional.

Todavia, embora os objetivos desta pesquisa tenham sido alcançados, há limitações a serem destacadas. Em primeiro lugar o recorte metodológico que delimitou a pesquisa em termos linguísticos e geográficos resultou em uma restrição na diversidade de contextos organizacionais analisados. Embora justificável, este delineamento metodológico limitou a generalização dos resultados da pesquisa. Outrossim, aliados a filtros de idioma e base de dados, a decisão de priorizar artigos de acesso aberto impactou o alcance de pesquisas que não atendessem tais critérios, contribuindo para a restrição da representatividade teórica da amostra analisada.

Diante destas limitações, há algumas direções que podem ser sugeridas para estudos

posteriores sobre a temática do poder nas organizações. Inicialmente sugere-se a construção de uma pesquisa com um escopo geográfico e linguístico não restritivo ao português e publicações em revistas nacionais, para que sejam englobados estudos internacionais sobre a temática. Há também a perspectiva de utilização de metodologias qualitativas – estudos de caso, etnografias organizacionais ou entrevistas em profundidade – para o desenvolvimento de novas pesquisas, buscando observar como as relações de poder são vivenciadas, negociadas e tensionadas no cotidiano das organizações.

Por fim, pesquisas futuras poderiam focar na construção de modelos teóricos e tipologias comparativas das dinâmicas de poder na gestão organizacional, mediante a síntese dos agrupamentos temáticos identificados no presente estudo. Essa perspectiva pode contribuir diretamente para a teoria organizacional crítica e para o desenvolvimento de ferramentas analíticas aplicáveis em contextos práticos da gestão organizacional.

Referências

AQUINO, Magno Geraldo de. Noções de sujeito e poder em leituras foucaultianas e sua influência nos estudos de organizações e gestão de pessoas. **Cad. EBAPE.BR**, v. 17, nº 3, Rio de Janeiro, Jul./Set. 2019. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/54035/noco-es-de-sujeito-e-poder-em-leituras-foucaultianas-e-sua-influencia-nos-estudos-de-organizacoes-e-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 22 de abril de 2025.

BARNARD, Chester. **As funções do executivo**. São Paulo: Atlas, 1971.

BRETAS JUNIOR, Nilo; SHIMIZU, Helena Eri. Reflexões teóricas sobre governança nas regiões de saúde. **Ciência e Saúde Coletiva**, 22(4):1085-1095, 2017. Disponível em: <https://www.scielo.br/j/csc/a/Sp6NL6ZF5QGsvJDbTsP4Bzm/?format=pdf&lang=pt>. Acesso em: 22 de abril de 2025.

CAPAUVERDE, Caroline Bastos; VAZQUEZ, Ana Cláudia de Souza. Implantação de processo eletrônico no sistema judiciário: um estudo sobre aprendizagem organizacional em uma secretaria de gestão de pessoas. **REAd**, Edição 81, Nº 2, Porto Alegre, maio/agosto, 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37201/implantacao-de-processo-eletronico-no-sistema-judiciario--um-estudo-sobre-aprendizagem-organizacional-em-uma-secretaria-de-gestao-de-pessoas>. Acesso em: 22 de abril de 2025.

CLEGG, Stewart R. **Frameworks of power**. London: Sage Publications, 1989

COCCO, Rodrigo Giral di. A reprodução de velhos paradigmas em políticas de transporte e mobilidade: uma análise da região metropolitana de Florianópolis. **Revista Transporte y Territorio**, 20, enero-junio, 2019. Disponível em: <http://revistascientificas.filo.uba.ar/index.php/rtt/article/view/6390/5642>. Acesso em: 22 de abril de 2025.

ESTEVAM, Ionara Dantas; BATISTA, Paula Francinete Araújo; FORMIGA, Nilton Soares. A gestão democrática em servidores do IFRN: um estudo das representações sociais. **Revista de**

Gestão e Secretariado, São Paulo, v. 9, n. 2, 2018. Disponível em: doi.org/10.7769/gesec.v9i2.744. Acesso em: 22 de abril de 2025.

FERREIRA, Alvaro; RUA, João; MATTOS, Regina Célia de. Metropolização do espaço, gestão territorial e relações de urbano-ruais: algumas interpretações possíveis. **Geo UERJ**. Rio de Janeiro, ano 16, n. 25, v. 2, 2014. Disponível em: doi.org/10.12957/geouerj.2014.14408. Acesso em: 22 de abril de 2025.

FERREIRA, Francisco Romão; LIMA, Marcelo Machado Costa. Discutindo o conceito de legitimidade no contexto atual. **Quaestio Iuris**, v. 11, n. 1, 2018. Disponível em: doi.org/10.12957/rqi.2018.28271. Acesso em: 22 de abril de 2025.

FOLLETT, Mary Parker. **Dynamic administration**: The collected papers of Mary Parker Follett. New York: Hippocrene Books, 1973.

FOUCAULT, M. **Microfísica do Poder**. Tradução Roberto Machado. 25ª ed. São Paulo. Editora Graal. 2012.

FOUCAULT, M. **Vigiar e Punir**: nascimento da prisão; tradução de Raquel Ramalhete. 37. Ed. Petrópolis, RJ: Vozes, 2009.

FOUCAULT, Michel. **A verdade e as formas jurídicas**. Tradução Roberto Cabral de Melo Machado e Eduardo Jardim Morais, supervisão final do texto Léa Porto de Abreu Novaes... *et al.* J. Rio de Janeiro: NAU Editora, 2002.

FRENCH, John R. P.; RAVEN, Bertram. The bases of social power. In: CARTWRIGHT, Dorwin (Org.). **Studies in social power**. Ann Arbor: Institute for Social Research, 1959.

GARCIA, Silvio Marques. Poder, legitimidade e orçamento: fundamentos teóricos para a participação na gestão e controle do orçamento públicos. **Quaestio Iuris**, v. 21, n. 3, Rio de Janeiro, 2019. Disponível em: doi.org/10.12957/rqi.2019.37123. Acesso em: 22 de abril de 2025.

GIDDENS, Anthony. **A constituição da sociedade**. Tradução de Álvaro Cabral. 2. ed. São Paulo: Martins Fontes, 2003.

JUSTEN, Carlos Eduardo; MORETO NETO, Luís.; GARRIDO, Paulo Otolini. Para além da dupla consciência: Gestão Social e as antessalas epistemológicas. **Cad. EBAPE.BR**, v. 12, nº 2, artigo 3, Rio de Janeiro, Abr./Jun. 2014. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/31365/para-alem-da-dupla-consciencia--gestao-social-e-as-antessalas-epistemologicas/i/pt-br>. Acesso em: 22 de abril de 2025.

KLEIN, Leander Luiz; PEREIRA, Breno Augusto Diniz; FILHO, Antônio Carlos Freitas. A dependência das redes interorganizacionais em relação as suas empresas integrantes. **Revista Ciências Administrativas**, Fortaleza, v. 25, n. 2, 2019. Disponível em: doi.org/10.5020/2318-0722.2019.7808. Acesso em: 22 de abril de 2025.

MARTINS, André Silva; SOUZA, Camila Azevedo; PINA, Leonardo Docena. Empresas sociais e a privatização de novo tipo da educação básica: um estudo sobre a relação público-privada em cidades de minas gerais-Brasil. **Revista Arquivos Analíticos de Políticas Educativas**, v. 28, n, 183, 2020. Disponível em: doi.org/10.14507/epaa.28.5546. Acesso em: 22 de abril de 2025.

MELO, Marlene Catarina de Oliveira Lopes; FARIA, Vilma Santos Pereira de; LOPES, Ana Lúcia Magri. Vivências gerenciais sob olhares de mulheres millennials. **RAU - Revista de**

Administração Unimep, v19 n1 janeiro – abril, 2021. Disponível em:
<http://www.spell.org.br/documentos/ver/62755/vivencias-gerenciais-sob-olhares-de-mulheres-millennials>. Acesso em: 22 de abril de 2025.

MENDES, Cláudio Lúcio; CARDOSO, Frederico Assis; MATOS, Daniel Abud Seabra. Currículo e Relações de Poder: Análise de uma Reforma Curricular Para Cursos de Pedagogia em Tempos de Conservadorismos. **Rev. Tempos Espaços Educ.**, São Cristóvão, Sergipe, Brasil, v. 12, n. 30, p. 117-138, jul./set. 2019. Disponível em: doi.org/10.20952/revtee.v12i30.9376. Acesso em: 22 de abril de 2025.

MINTZBERG, Henry. **Power in and Around organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1983.

MORAIS, Monoela; Rech, Luisa Rhoden; Binotto, Erlaine; Ruviano, Clandio Favarini. A postura dos associados de uma cooperativa frente aos aspectos culturais relacionados a sucessão. **Teoria e Prática em Administração**, v. 6, n. 2, 2016. Disponível em: doi.org/10.21714/2238-104X2016v6i2-29900. Acesso em: 22 de abril de 2025.

OLIVEIRA, Luanne Escobar do Nascimento; BINOTTO, Erlaine; MARTINS, Luiz Cândido; VOLPATO, Luciana Fernandes. Análise interdisciplinar das relações de conflito e poder na gestão hospitalar. **Rev. Gest. Sist. Saúde**, São Paulo, v. 7, n. 2, p. 129-142, maio/agosto, 2018. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/51080/analise-interdisciplinar-das-relacoes-de-conflito-e-poder-na-gestao-hospitalar>. Acesso em: 22 de abril de 2025.

ONUMA, Fernanda Mitsue Soares; ZWICK, Elisa; BRITO, Mozar José de. Ideologia gerencialista, poder e gestão de pessoas na administração pública e privada: uma interpretação sob a ótica da análise crítica do discurso. **Revista de Ciências da Administração**, v. 17, n. 42, p. 106-120, agosto 2015. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/37228/ideologia-gerencialista--poder-e-gestao-de-pessoas-na-administracao-publica-e-privada--uma-interpretacao-sob-a-otica-da-analise-critica-do-discurso>. Acesso em: 22 de abril de 2025.

PENA, Ingrid Almeida de Barros; RODRIGUES, Camila Gonçalves de Oliveira. Mosaico Carioca de Áreas Protegidas e a perspectiva de gestão integrada do território no contexto urbano. **Desenvolvimento e Meio Ambiente**, v. 46, p. 133-153, agosto 2018. Disponível em: doi.org/10.5380/dma.v46i0.56489. Acesso em: 22 de abril de 2025.

RAVEN, Bertram H. Social influence and power. In: STEINER, I. D.; FISHBEIN, M. (Eds.). **Readings in contemporary social psychology**. New York: Holt, Rinehart and Winston, 1965.

RIBEIRO, Raimunda Maria da Cunha. Estado federado e regime de colaboração na gestão de políticas educacionais. **Educação por Escrito**, Porto Alegre, v. 12, n. 1, 2021. Disponível em: <https://revistaseletronicas.pucrio.br/poescrito/article/view/33403/26938>. Acesso em: 22 de abril de 2025.

ROSA, Rafael Rocha da; CORRÊA NETTO, Thayna Cristina de Góes. Governo e Subjetividade: liberdades insurgentes e mundos possíveis. **Griot – Revista de Filosofia**, v. 20, n. 3, 2020. Disponível em: <https://periodicos.ufpb.edu.br/index.php/griot/article/view/1975/1155>. Acesso em: 22 de abril de 2025.

ROSÁRIO, Daironne Kadídio Martins Holanda; QUEIROZ, Kalyana Cristina Fernandes de; MARTINS, José Clerton de Oliveira. Relações entre poder e comprometimento afetivo na gestão pública: estudo de caso em uma IFES potiguar. **Revista Raunp**, v.7, n.1, p. 77-88, 2015.

Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/36899/relacoes-entre-poder-e-comprometimento-afetivo-na-gestao-publica--estudo-de-caso-em-uma-ifes->. Acesso em: 22 de abril de 2025.

SILVA, Cleiton Bueno da; PROVIN, Mercia Pandolfo; FERREIRA, Tatyana Xavier Almeida Matteucci. Farmácia hospitalar e o modelo de gestão dos hospitais públicos: uma análise comparativa entre administração pública direta e organização social de saúde. **Rev. Gest. Sist. Saúde**, São Paulo, v. 7, n. 1, pp. 56-72, janeiro/abril, 2018. Disponível em: doi.org/10.5585/rgss.v7i1.328. Acesso em: 22 de abril de 2025.

TEODÓSIO, Armindo dos Santos de Sousa; NASCIMENTO, Daniele Cardoso do; PALMEIRA, Elis Rocha; AYRES, Laise Copolillo. Sociedade Civil e Governo na Gestão de Cidades: a incidência do Movimento Nossa BH nas políticas públicas. **Future Studies Research Journal**, São Paulo, V.8, N.2, P. 30 – 60, abr./ago 2016. Disponível em: <http://www.spell.org.br/documentos/ver/42335/sociedade-civil-e-governo-na-gestao-de-cidades--a-incidencia-do-movimento-nossa-bh-nas-politicas-publicas>. Acesso em: 22 de abril de 2025.


WEBER, Max. **Economia e sociedade**: fundamentos da sociologia compreensiva Tradução de Regis Barbosa e Karen Elsabe Barbosa; Revisão técnica de Gabriel Cohn. 4ª ed. Brasília: Editora Universidade de Brasília, 2000, 2009 (reimpressão).

Wallace Barbosa dos Santos Pereira

 <https://orcid.org/0000-0001-5106-7297>

Mestrando em Administração Pública na UFVJM. Especialista em Educação em Direitos Humanos e Especialista em Didática e Práticas de Ensino e Tecnologias Educacionais pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri; Especialista em Políticas Públicas e Socioeducação pela Universidade de Brasília; Especialista em Saúde Mental: Planejamento e Gestão e Especialista em Gestão de Pessoas com Ênfase no Comportamento Organizacional pela EDUCAMINAS. Bacharel em Psicologia pelo Instituto Doctum de Educação e Tecnologia; Bacharel em Ciências Econômicas e em Administração pela Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri - Campus Mucuri. Desenvolve pesquisas nas áreas de relações de poder e gestão pública. Educação, cultura e a constituição do indivíduo na sociedade. Capital Humano. Mídias e práticas de consumo.

Juliana Vieira Borges

 <https://orcid.org/0000-0002-3581-7251>

Doutora em Administração pela Universidade Federal de Lavras, Mestre em Administração pela Universidade Federal de Viçosa, Graduação em Ciências Econômicas e em Administração pela Universidade Federal de Viçosa. Docente da Universidade Federal dos Vales do Jequitinhonha e Mucuri (UFVJM) lotada no Departamento de Administração, trabalhando as grades de marketing e economia para o curso de bacharelado em administração. Foi coordenadora do Curso EAD em Administração Pública (EAD) (2013-2014), do curso de graduação em Administração (2016-2017) e coordenadora de tutoria do curso EAD em Administração Pública (2014-2018). Tem interesse de pesquisa nas áreas de comportamento do consumidor, marketing de serviços e cultura do consumo.