



---

**[Recensão a] Albert O. Hirschman - The Rhetoric of Reaction — Perversity, Futility, Jeopardy**

**Autor(es):** Reis, José; Nunes, João Arriscado

**Publicado por:** Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra

**URL persistente:** URI:<http://hdl.handle.net/10316.2/25189>

**Accessed :** 19-May-2017 15:36:35

---

A navegação consulta e descarregamento dos títulos inseridos nas Bibliotecas Digitais UC Digitalis, UC Pombalina e UC Impactum, pressupõem a aceitação plena e sem reservas dos Termos e Condições de Uso destas Bibliotecas Digitais, disponíveis em <https://digitalis.uc.pt/pt-pt/termos>.

Conforme exposto nos referidos Termos e Condições de Uso, o descarregamento de títulos de acesso restrito requer uma licença válida de autorização devendo o utilizador aceder ao(s) documento(s) a partir de um endereço de IP da instituição detentora da supramencionada licença.

Ao utilizador é apenas permitido o descarregamento para uso pessoal, pelo que o emprego do(s) título(s) descarregado(s) para outro fim, designadamente comercial, carece de autorização do respetivo autor ou editor da obra.

Na medida em que todas as obras da UC Digitalis se encontram protegidas pelo Código do Direito de Autor e Direitos Conexos e demais legislação aplicável, toda a cópia, parcial ou total, deste documento, nos casos em que é legalmente admitida, deverá conter ou fazer-se acompanhar por este aviso.



# NOTAS ECONÓMICAS

NÚMERO 1 / ABRIL '93 / PREÇO 1.500\$00 / ISSN 0872-4733

**J. J. TEIXEIRA RIBEIRO** A TRIBUTAÇÃO DOS VALORES MOBILIÁRIOS

**MICHEL AGLIETTA** FINANCIAL GLOBALIZATION

**ALFREDO MARQUES** INCENTIVOS REGIONAIS E COESÃO

**A. J. MARQUES MENDES** THE FUTURE ENLARGEMENT(S) OF THE EEC

**JOÃO SOUSA ANDRADE** A ECONOMIA PORTUGUESA E A UEM

**PEDRO LOPES FERREIRA** AN USE OF THE MULTIATTRIBUTE UTILITY THEORY

REVISTA DA FACULDADE DE ECONOMIA DA UNIVERSIDADE DE COIMBRA



## Notas bibliográficas

**Albert O. Hirschman:**  
a propósito de *The Rhetoric of Reaction*

Albert O. Hirschman, *The Rhetoric of Reaction — Perversity, Futility, Jeopardy*, Harvard, The Belknap Press, 1991, xi, 197p.

*The Rhetoric of Reaction*<sup>1</sup>, o último livro de Albert O. Hirschman, é um fresco notável sobre as linhas de relegitimação de um pensamento sócio-económico comprometido com a cidadania. Um pensamento que hoje parece destinado a retomar a praça pública mas que, verdadeiramente, só reemerge porque há quem lhe salvaguarde as fundações e saiba que ele se construiu ao longo de um tempo que já conta dois séculos, em combate, frequentemente estimulante, com uma poderosa retórica que lhe reage.

Apeteceria dizer, mas isso seria errado, que este livro é já uma peça intelectual da fase “pós-muro”, pois o que ele é, num seu impulso e pretexto mais imediato, é uma reflexão contemporânea da vitória política do conservadorismo e do neo-conservadorismo simbolizado na *reaganismo*.

De facto, não lhe assentam bem datas muito limitadas e o que vale a pena sublinhar é que numa bibliografia muito vasta iniciada há meio século, com trabalhos como *National Power and the Structure of Foreign Trade* (1945), *The Strategy of Economic Development* (1958), *Journeys Toward Progress* (1963) ou *Exit, Voice and Loyalty* (1970), *The Rhetoric of Reaction* é um convite irrecusável para a redescoberta das linhas de força que é possível decantar na obra do autor.

Ao economista Albert O. Hirschman chamou Mark Blaug “um mestre do pensamento lateral”, isto é, da capacidade de analisar um problema conhecido sob uma perspectiva nova e inesperada. Nada parece mais certo para qualificar este homem de enorme rigor científico, precursor de uma sólida “visão” (o termo tem origem em Schumpeter mas já se verá adiante que cabe muito bem ao autor aqui tratado) dos caminhos por onde se deve consolidar a economia como disciplina capaz de agir sobre os problemas. A sua arte é talvez fruto de uma forma muito particular de solidão intelectual — uma solidão apenas aparente, mas repetidamente declarada, para nos mostrar, aliás, que o que Albert O. Hirschman é é um dos mais bem

acompanhados economistas que têm marcado o pensamento contemporâneo.

É ele próprio que sublinha que, quando em 1936 regressou à Europa continental, depois de passar um ano na *London School of Economics*, onde “os meus olhos se abriram realmente para a economia”, e trazia no bolso uma cópia da *Teoria Geral* de Keynes, que vira aparecer, teve de discutir consigo próprio, porque esta ainda não tinha chegado à França e à Itália por onde andou. Também se diz pouco em contacto com a profissão no seu isolamento actual em Princeton, “onde estou rodeado de filósofos políticos, antropólogos e historiadores sociais”. Um isolamento certamente compensador de um esforço que assumia mesmo “quando vivia principalmente entre economistas mas sentia sempre um forte impulso para sair da economia ‘pura’ e explorar as relações entre fenómenos económicos e políticos”.

Foi com *National Power and the Structure of Foreign Trade* (1945), em que se analisava a influência da Alemanha na Europa do leste e do sudeste, que Albert O. Hirschman criou a sua sensibilidade “à propensão dos países grandes e poderosos para dominarem os estados mais fracos através de transacções económicas”.

E foi assim que a sua obra se fez, partindo das relações entre comércio internacional e poder, passando pela ligação directa aos problemas da reconstrução económica da Europa do pós-guerra, quando trabalhava no *Federal Reserve Board*, e continuando na formação do edifício teórico e prático da Economia do Desenvolvimento. Sempre na convicção de que a economia é uma “ciência moral e política” e que os agentes intervenientes nos fenómenos económicos possuem capacidade de expressão, isto é *voz, lealdades* e meios para *saírem* dos contextos axiomáticos a que a teoria os supõe presos.

E fez-se esta obra a partir de um método (uma arte?) muito próprios e de um conjunto de ideias cujo vigor atravessa hoje as ciências sociais no seu conjunto.

O método, que o autor considera ser “80% arte e talvez 20% ciência, ou o que lhe queiram chamar”, consiste, “primeiro que tudo, na capacidade para nos surpreendermos”. Segundo Hirschman é preciso “deixar-se surpreender por alguma coisa em que se repare, e a partir daí desenvolver um conceito mais alargado e adequado”. E continua: “É uma questão de ir à raiz de uma observação simples e generalizá-la

<sup>1</sup> Também publicado nas Éditions Fayard, Paris, 1991, com o título *Deux Siècles de Rhétorique Réactionnaire*, no Fondo de Cultura Económica, México, 1991, com o título *Retóricas de la Intransigencia* e em Companhia das Letras, São Paulo, 1992, com o título *A Retórica da Intransigência*.

através de categorias mais amplas”.

É também por isto que, como o próprio sublinha, os seus livros começam sempre com uma pequena nota inicial, com uma espécie de *insight perhaps*, em que se aponta alguma coisa que se sente estar mal explorada e que depois se deixa abrir “um pouco como uma flor de papel chinesa que se põe na água”.

Deve acrescentar-se que nesses pequenos intróitos se sente sempre, também, que estamos perante uma visão *culta e crítica* da economia. Neste livro, por exemplo, começa-se com um tema recorrente da obra de Albert O. Hirschman. É a denúncia da separação homens-sujeito/homens-objecto. É a crítica da alteridade. “A perturbadora experiência de ver-se excluído, não só das opiniões, mas de toda a experiência de vida de grande número dos nossos contemporâneos, é, com efeito, típica das sociedades democráticas modernas.” E prossegue: “Nestes dias de aclamação universal do modelo democrático, pode parecer mesquinho tratar das deficiências de funcionamento das democracias ocidentais. Porém, é precisamente o desmoronamento espectacular e revigorante de certos muros que chama a atenção para os que permanecem intactos, ou para as fissuras que se aprofundam. Entre estas, uma pode ser encontrada com frequência nas democracias mais avançadas: a falta sistemática de comunicação entre grupos de cidadãos”.

A questão elementar é aqui posta na boca de uma criança de um conto de Jamaica Kincaid, com que o autor se ajuda na própria interrogação que atravessou os espíritos liberais perante a vertiginosa ascensão do movimento conservador americano do início dos anos 80: “Como foi que eles chegaram a isto?”. A pergunta é, assim, impressiva e personalizada, mas a resposta vai mais fundo originando um brilhante discurso sobre a retórica argumentativa, a partir dos discursos que atacam a generalização dos princípios da cidadania. No fim, conclui-se que o ponto de chegada é bem mais amplo, pois a verificação de que, nos diferentes discursos de intransigência (os conservadores e os progressistas), num debate de dois séculos, há argumentos e retóricas invariáveis, leva a uma interrogação sobre a democracia e a sua estabilidade. É que “os regimes pluralistas modernos não surgiram devido a um amplo consenso pré-existente acerca de ‘valores básicos’, mas antes porque vários grupos que estiveram em pé de guerra durante um longo período foram forçados a reconhecer a incapacidade mútua para alcançar a dominação”. É por isso, aliás, que a democracia “resta um longo e difícil caminho a partir do discurso destrutivo e intransigente tradicional, para chegar a um tipo de diálogo mais amistoso”.

Mas se a proposta da obra Albert O. Hirschman é *culta e crítica* ela traz também consigo um apelo permanente à *humildade* da ciência. Uma humildade proclamada, por exemplo, sob a forma geral da interdisciplinaridade — a sua crítica, ele diz mesmo hostilidade, às correntes que proclamam um certo “imperialismo da economia” e analisam o crime ou a família como questões de custos e preços, como acontece com Gary Becker, economista de Chicago recentemente laureado com o prémio Nobel, faz parte desse propósito. Ou uma humildade proclamada sob uma forma de entendimento do mundo, da ordem social, em que se admite a possibilidade de acção humana, rejeitando uma visão altiva em que se concebe o conhecimento como sendo a aproximação às leis imanescentes de um mundo fechado, que só os pouco conhecedores teimam em transformar. A isso chama Hirschman terrorismo intelectual.

Isso fica bem evidente neste livro, quando discorre sobre a tese da perversidade, tão cara à retórica reaccionária que se contrapõe às formas de desenvolvimento da cidadania, assinalando que não vale a pena assumir políticas sociais progressistas porque se geram inevitavelmente efeitos opostos - isto é, todos os tiros saem pela culatra. Albert O. Hirschman sublinha, então, que “os cientistas sociais que analisam o efeito perverso [...] experimentam fortes sentimentos de superioridade — e deleitam-se com isso”. E por isso recomenda, depois de citar de Maistre, quando este dizia “É doce (*doux*) perceber os desígnios da divindade no meio de um cataclismo geral”: “Contudo, a própria *douceur* e o auto-elogio dessa situação deveriam deixar os analistas do efeito perverso, e todos nós, de sobreaviso: não estariam eles a adoptar o efeito perverso com o desejo expresso de se sentir bem consigo mesmos? Não estariam a ser demasiado arrogantes quando retratam os humanos comuns tacteando no escuro, enquanto eles, em comparação, parecem ser tão notavelmente perspicazes?”.

Sublinharemos adiante as relações que o autor estabelece entre as três teses que discute para mostrarmos que essa análise decorre deste princípio elementar do seu pensamento.

O modo como Albert O. Hirschman encara a ciência social avalia, pois, positivamente as possibilidades (falíveis!) de êxito da acção e da intervenção dos homens e da sociedade com propósitos de mudança. Esta é uma posição que afasta as concepções do século XIX acerca de “uma ciência social com leis tão sólidas quanto as que então se imaginava que governavam o universo físico” ou de uma ciência económica tão dogmática como a que postula a auto-regulação dos mercados.





É neste contexto, aliás, que combate com particular veemência a chamada tese da futilidade acerca do desenvolvimento dos direitos de cidadania, que considera a tese mais própria do “campo conservador”. É que ela exprime uma “lei do não-movimento” e a crença num mundo “altamente estruturado, evoluindo segundo leis imanentes, que as acções humanas são risivelmente impotentes para mudar”, pois a tentativa de mudança é “auto-abortiva” e torna-se, em grande medida, “de fachada, cosmética, e portanto illusória, pois as estruturas profundas da sociedade permanecerão intactas”. É neste princípio que se baseiam, por exemplo, os principais ataques às políticas keynesianas — a sua “difusão antecipada, as expectativas e subsequentes comportamentos por parte dos agentes económicos *anulariam* as políticas oficiais, tornando-as inoperantes, ociosas, fúteis”. As probabilidades de êxito da acção humana são, pois, escassas, perante um mundo tão estruturado e inacessível.

Mas retomemos o livro e uma pergunta inicial que o seu tema de fundo nos sugere. O que há de comum entre os discursos de crítica ao Estado-providência em nome da defesa das liberdades individuais contra a extensão do Estado, por um lado, e a oposição à generalização dos direitos cívicos na sequência da Revolução Francesa ou a denúncia do alargamento dos direitos políticos e, em particular, do sufrágio, na Inglaterra de 1832 e de 1867? Os liberais convictos que atacam o Estado-providência em nome da preservação das liberdades e direitos do indivíduo e das leis do mercado recusarão, certamente, ser associados aos que, ao longo dos dois últimos séculos, se opuseram ao que, hoje, são artigos irrevogáveis da fé na democracia e no liberalismo. Contudo, e como mostra Albert Hirschman, aquilo que os aproxima dos reacçãoários de outrora é o recurso a procedimentos de argumentação semelhantes para se oporem ao alargamento da cidadania no sentido dos direitos económicos e sociais corporizados no Estado-providência.

A origem próxima de *The Rethoric of Reaction* está, segundo o seu autor, na participação num seminário promovido pela Fundação Ford em 1985, e que, no auge do reaganismo, procurou reunir um conjunto de cientistas sociais para reflectirem sobre o futuro da política social nos Estados Unidos, face à proclamada crise do estado-providência. Na intervenção introdutória do seminário, Ralph Dahrendorf, referindo-se explicitamente aos termos da análise de T.H. Marshall, publicada em 1949, retomava a visão que este autor então propunha da progressiva consolidação e alargamento da cidadania e da democracia nos

regimes liberais do Ocidente ao longo de três grandes vagas sucessivas. A primeira dessas vagas, na sequência da Revolução Francesa, sobretudo, havia conduzido à generalização dos direitos cívicos e à proclamação da Declaração Universal dos Direitos do Homem; a segunda corresponderia ao progressivo alargamento dos direitos de participação política dos cidadãos, através da tendencial universalização do sufrágio; a terceira, finalmente, teria estado na origem da generalização dos direitos políticos e sociais, corporizados no Estado-providência, completando-se, desta forma, o edifício da democracia liberal.

Dahrendorf, em 1985, não partilhava da confiança de Marshall na irreversibilidade da terceira vaga de democratização, associada ao Estado-providência; em contrapartida, não punha em causa a solidez e indiscutibilidade das duas primeiras vagas, aceitando, em geral, o esquema sequencial e de sabor evolucionista proposto por Marshall. Para Hirschman, esta análise suscitava uma reflexão de fundo, que punha em causa a linearidade aparente da sequência das três vagas: ao longo das duas primeiras vagas de democratização e de realização das reformas e elas associadas, foram importantes os argumentos que se opunham a essas transformações. Essa “reacção” às transformações sociais fazia-se sentir, igualmente, na oposição ao Estado-providência nos anos 80, e recorria a um conjunto de argumentos cuja forma era muito semelhante à que podia ser encontrada no discurso “reacçãoário” emergente durante as duas primeiras vagas, independentemente de o conteúdo específico desses argumentos variar consoante o contexto histórico, ao longo dos últimos dois séculos.

Esta obra de Albert O. Hirschman não pretende ser apenas uma análise das ideologias reacçãoárias ou dos movimentos conservadores. Ela procura, antes, examinar o discurso e os processos formais de argumentação através dos quais, em diferentes momentos históricos, os opositores de reformas políticas e sociais procuram conquistar aliados através da persuasão. Hirschman mostra que, recorrentemente, três tipos de argumentos são utilizados para desenvolver esse discurso de “reacção”: o da perversidade, o da futilidade e o da ameaça. O trabalho da argumentação reacçãoária é analisado através da discussão de três momentos históricos: a generalização dos direitos cívicos na sequência da Revolução Francesa, o alargamento do sufrágio na Inglaterra em 1832 e 1867, e a crítica ao estado-providência, desde a sua pré-história com as *Poor Laws* inglesas dos séculos XVIII e XIX até à recente ofensiva neo-conservadora.

Albert O. Hirschman argumenta que, em cada um destes

três momentos, os adversários das reformas recorreram a três grandes tipos de argumentos para as denunciar. Ao primeiro tipo chama o autor a tese da perversidade: as reformas, apesar das boas intenções dos que as promovem, tendem a produzir efeitos não desejados, contrários aos dos seus promotores, na medida em que elas tendem a contrariar a dinâmica da sociedade tal como a define a Providência nas suas diversas manifestações (por exemplo, a “mão invisível”). Na economia, “a doutrina do efeito perverso está intimamente ligada a um dogma central da disciplina: a ideia de um mercado que se auto-regula”. Assim, e em geral, a liberdade geraria a escravidão (E. Burke sobre a Revolução Francesa); a democracia, a tirania dos ignorantes e das massas sobre os mais capazes (debate sobre a *Reform Bill* inglesa); as medidas de erradicação da pobreza criariam mais pobreza ainda (debate sobre as *Poor Laws* e o Estado-providência).

O segundo tipo é designado por tese da futilidade: as reformas não produzem qualquer efeito e, quando muito, tendem a reforçar os mesmos fenómenos contra os quais foram realizadas. Só o desconhecimento das “leis naturais” da sociedade explicam que se pretenda, pela vontade, modificar o que não pode ser modificado. A Revolução Francesa ter-se-ia limitado a fazer o que, de qualquer maneira, teria sido feito pela evolução “natural” do Antigo Regime (Tocqueville); o sufrágio universal reforçaria a tirania das oligarquias, que manipulariam os eleitores (Mosca, Pareto); as medidas de redistribuição limitar-se-iam a reforçar as desigualdades já existentes (Pareto, críticos do estado-providência). Como já se sublinhou, este tipo de argumento seria, segundo Hirschman, o mais ofensivo para os promotores das transformações, na medida em que reduziria à insignificância o impacto destas (ao contrário do argumento da perversidade, que reconhece os efeitos, ainda que negativos, dessas transformações).

Finalmente, Hirschman chama ao terceiro tipo de argumentos a tese da ameaça (*jeopardy*): a aplicação de reformas, por muito desejáveis que pareçam ser, põe em perigo as liberdades e direitos já existentes, trocando as vantagens limitadas e incertas resultantes das novas transformações pelas vantagens certas da situação anterior: a extensão do sufrágio ameaça a liberdade, devido ao risco de manipulação e de comportamento irracional dos eleitores ignorantes; a extensão das políticas sociais alarga a intervenção do Estado para além do âmbito em que se verifica um consenso dos cidadãos, limitando a sua liberdade individual, e pondo em risco os seus direitos e

liberdades (Hayek, que Hirschman julga que deixaria chocados os neo-conservadores de hoje se estes lessem escritos seus de 1944 em que se enunciam as responsabilidades de política social de um *Welfare State*).

Os três tipos de teses são usados, em diferentes momentos e em diferentes contextos, de modo alternativo os associando-se de várias maneiras, mas nem sempre são compatíveis entre si.

Um dos aspectos mais interessantes da obra é o modo como Hirschman demonstra a recorrência dos mesmos tipos de argumentação sempre que está em perspectiva ou em curso alguma reforma de sentido “progressista”. A força destes argumentos reside não na sua capacidade de demonstrar a verdade ou realidade dos “factos” ou das “leis” que invocam, mas na sua congruência com estereótipos e configurações de representações que fazem parte do repertório das representações de senso comum.

Estes estereótipos e configurações aparecem, geralmente, como pares de *topoi*, dado que, para cada “tese” reaccionária existe uma contratese progressista, como o autor demonstra. Nesse sentido, já mostraremos que seria possível realizar uma análise semelhante dos argumentos dos “progressistas”. Este ponto assume particular interesse se pensarmos no modo como a referência a saberes científicos ou periciais, às suas “certezas” e à indiscutibilidade da sua autoridade, baseada na competência técnica dos seus porta-vozes, tem estado, em grande parte, na base da capacidade de persuasão e de trivialização deste tipo de argumentos. Como nota Hirschman, esses argumentos apoiam-se mais na invocação dos *topoi* associados ao senso comum — e, em particular, a um senso comum influenciado por lugares comuns da filosofia social, como as teorias da “mão invisível” ou das “leis de ferro” da oligarquia ou da distribuição do rendimento, de Pareto —, do que na capacidade de apresentar “factos” susceptíveis de exame e avaliação, e tendem a invocar exemplos particulares como demonstração de consequências necessárias do tipo de transformações que pretendem denunciar ou combater. Estas características da retórica reaccionária, se, por um lado, fazem grande parte da sua força, tornam-na, por outro, vulnerável à crítica devido à inadequação da sua base empírica.

A obra de Hirschman tem um objectivo, para além da análise dos argumentos formais utilizados pelos “reaccionários”. Mostrando, num dos capítulos finais, que os partidários e defensores de transformações e reformas “progressistas” tendem também a utilizar um





conjunto de argumentos formais que correspondem a uma virtual inversão dos três tipos de argumentos dominantes da retórica reaccionária, o autor procura mostrar a importância de desenvolver formas de argumentação *democracy friendly* nos debates públicos, isto é, ultrapassar as utilizações correntes dos argumentos “reaccionários” e “progressistas” como meios para bloquear o debate democrático e cristalizar as opiniões, em lugar de as submeter à crítica e à negociação aberta à mudança de pontos de vista em função dos argumentos do adversário. Um aspecto interessante que é sugerido — embora sem ser explicitado — por Hirschman é o de que a incidência da análise sobre os argumentos formais e não sobre as configurações ideológicas, os movimentos ou as pessoas permite que os argumentos reaccionários e os argumentos progressistas possam ser articulados, conforme os contextos e as situações, por conservadores e por progressistas. Deste modo, a conhecida inconsistência do discurso político e do conteúdo das intervenções em polémicas públicas pode ser explicado, não pela desonestidade ou incoerência dos intervenientes, mas pelo facto de se tratar de recursos para a acção simbólica, como diria Kenneth Burke, que estão estreitamente associados à ocasião em que são mobilizados, ao tema e ao auditório.

Seria interessante examinar, igualmente, as possibilidades de alargamento deste tipo de abordagem aos debates associados ao que Boaventura de Sousa Santos designa por terceira geração de direitos humanos — os direitos culturais e associados aos modos de vida —, um tema muito relevante na actual fase de início da administração de Bill Clinton, particularmente tendo em conta questões como os direitos das minorias e das mulheres, ou as recentes polémicas sobre o aborto. Aliás, não deixa de ser interessante notar que, tendo nascido de uma reflexão sobre as condições emergentes da “revolução conservadora” dos anos Reagan, será provavelmente em relação com o ressurgir — já em curso — da retórica reaccionária sob a nova administração americana que esta obra de Hirschman verá confirmada e reforçada a sua importância enquanto contribuição para a transformação das condições do debate democrático.

José Reis  
João Arriscado Nunes

J. P. Pfeffer (1992)

*Managing with Power*, Boston, Harvard Business School Press, viii, 391p.

“... there are numerous advantages to acting first. By staking out a position, by taking some action that will be difficult to undo, we can compel those who come later to accommodate themselves to our position ... When it is difficult to undo what you have accomplished, your actions serve as a base for further negotiations. You may set both the terms of the debate and the framework for subsequent action.” J.P. Pfeffer, *Managing with Power*

This short note aims at drawing attention to the book by Prof. J. P. Pfeffer of Stanford University entitled *Managing with Power*. As the author says, his book intends to be: “... a detailed, clinical diagnosis of power, its sources and how it is used”.

Therefore it is essentially focused on a behavioural analysis of the power of persons and groups in organisations. It deals only indirectly with the structural changes of a global nature which we observe nowadays both at the political and structural levels.

The exposition is largely illustrated with cases from the USA life, which makes the reading rather easy and stimulating, since in my opinion, it makes the reader feel himself/herself in the role of “actor” and/or “victim” of some institutionalised form of political power. Even the ambivalence of feelings emerging from those situations seems to confirm the sharpness of Pfeffer analysis. If on one hand, as stated by Rosabeth Kanter, “Power is America’s last dirty word. It is easier to talk about money — and much easier to talk about sex — than it is to talk about power”, on the other hand it is not less true that the exercise of power is one of the most important human activities, conditioning all aspects of our lives.

As Pfeffer says, “Knowledge without power is remarkably little interest. And power without the skill to employ it effectively is likely to be wasted”.

The text is organised in four parts: the first part presents a detailed analysis of the exercise of power in organisations. In the second part the sources of power are studied while the third part studies the utilization of strategies and tactics intended to guarantee an effective use of power. Finally the fourth part presents the dynamics of power — the way in which power is gained or lost, and how organisations are transformed.

Although I do not intend to make a critical analysis of