

Configurações da base de poder: estudo de caso em uma escola de ensino médio

Gilberto Manoel de França Leite

RESUMO: A influência social com o objetivo de obter a colaboração do outro está estruturada nas bases de poder praticada nas organizações. Este estudo objetivou examinar as práticas das bases de poder em uma escola de ensino médio na cidade de Brasília-Distrito Federal. Utilizou-se como referencial os estudos que evidenciam o significado do poder, fontes de poder individual e o potencial, ou habilidade de influenciar decisões e controlar recursos. A amostra foi construída por 66 trabalhadores, e os dados foram coletados utilizando-se a Escala de Base do Poder do Supervisor (EBPS). A EBPS é composta por quatro fatores: base de poder legítimo; base de poder de perícia, base de poder de coerção e base de poder de recompensa. As análises fatoriais revelaram indicadores consistentes para todos os fatores das escalas. Os resultados indicaram a utilização predominante das bases de poder de perícia ($M = 3,725$) e a base de poder de coerção com menor predominância ($M = 1,700$). A correlação entre as variáveis não encontrou evidências importantes neste estudo. Concluiu-se que há baixa correlação linear entre as bases de poder e os comportamentos dos sujeitos na amostra pesquisada, evidenciando-se características distintas da percepção de poder para o segmento educacional.

Palavras-chave: Bases de poder. Escola de ensino médio. Estudo de caso.

Abstract: The social influence aiming at achieving collaboration from others is structured on the foundations of power perpetrated in organizations. This study goal is examining the uses of foundations of power in a high school in the city of Brasília - Distrito Federal. Studies that highlight that meaning of power, individual power sources, and the capacity or skill of affecting decisions and controlling results were utilized as a framework. The sample was made by 66 employees, attached to the same organizations. Data gathering was conducted using the Supervisory Power Scale (SPS). Were supplemented to the scale data such as: function, position, age, gender, education, time of employment. SPS is composed of four factors: basis of legitimate power; basis of forensic power; basis of coercion power and basis of reward power. Factorial analysis revealed consistent indicators for every scale. The results signal the overwhelming use of basis of forensic power ($M= 3,725$) and the basis of coercion power obtained the lowest average ($M= 1,700$). The correlation between variables did not support significant evidence in this study. It concludes that there is a low linear correlation between basis of power and behavior of the researched subjects, as is evidenced by the distinct characteristics of power perception among the educational segment.

Keywords: Basis of power. High School. Case Studies.

Recebido em: 04/06/2018

Aprovado em: 22/07/2018

Sistema de Avaliação: Double Blind Review

Editores Científicos: Maria Aparecida de Souza Melo e Simone Pereira Silva Bastos

1 INTRODUÇÃO

Um componente importante da estrutura organizacional é a centralização ou a distribuição de poder. Organizações e poder são sinônimos sob muitos aspectos, principalmente em relação ao modo pelo qual as pessoas se adaptam às regras organizacionais (HALL, 2004).

Poder é a capacidade que possuem os indivíduos de modificarem o comportamento de outro ou de outros. É possível perceber na base da organização aqueles que apresentam pouco poder, seja pessoal ou institucional, e no topo aqueles que apresentam maior poder, sendo este institucional, mas também pessoal (DIAS, 2008).

Vale lembrar, que as organizações limitam o que as pessoas podem ou não fazer, definindo quais ações serão aceitáveis no seu interior. Segundo Dias (2008), essa característica demonstra que, mesmo não estando claro para a maioria dos membros da organização, o poder de forma sutil influencia o comportamento das pessoas, enquadrando-as em parâmetros estabelecidos. O poder, nas organizações, deve ser entendido como um mecanismo para influenciar pessoas que ali trabalham a promoverem resultados operacionais e compreenderem a dinâmica do comportamento organizacional. O poder tem na sua origem um caráter relacional, de maneira que nenhuma pessoa ou grupo tem poder de forma isolada, mas sim no relacionamento com outra pessoa ou grupo (ROBBINS, 2002).

Para Hall (2004), gerentes e gerenciados em organizações influenciam-se mutuamente, ao mesmo tempo, de modo mais efetivo e, portanto, geram um poder conjunto como resultado de um melhor

domínio pela organização, sobre seus recursos tecnológicos, econômicos e humanos a serviço de determinados objetivos.

Este artigo possui como objetivo geral caracterizar as bases de poder que influenciam o cotidiano dos trabalhadores e a existência ou não de correlação entre as variáveis: idade, sexo, função ou cargo dos respondentes. Definiu-se como objetivos específicos (a) analisar as bases de poder exercido pela organização pesquisada; (b) identificar bases de poder e sua correlação com as variáveis idade, sexo e função exercida pelo empregado; (c) e analisar a percepção dos trabalhadores em relação às bases de poder.

Após esta introdução, com apresentação dos objetivos e justificativa do estudo, este artigo traz as seções com a revisão da literatura que embasou a pesquisa, a metodologia que descreve o processo de coleta e análise dos dados, os resultados e discussão, assim como as conclusões que podem ser extraídas do estudo.

2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O poder

Segundo Etzioni (1964), as organizações estabelecem normas e precisam impô-las; têm regras e regulamentos; dão ordens que devem ser obedecidas, a fim de funcionarem com eficiência. Para este autor, a organização pode se apoiar em seu poder, a fim de assegurar o controle de diversos processos produtivos, de modo a evitar perdas e promover recompensas. Quando o exercício do poder é considerado legítimo, a submissão será muito mais profunda e eficiente.

Ao longo da história, os estudos sobre o tema ‘poder’ foram concentrados no Estado e sua gestão. Para Foucault (1979), é preciso não tomar o poder como um fenômeno de dominação maciça e homogênea de um indivíduo sobre os outros, de um grupo sobre os outros, de uma classe sobre as outras; mas ter bem presente que o poder não é algo que se possa dividir entre aqueles que o possuem e o detêm exclusivamente e aqueles que não o possuem.

Segundo Aristóteles (2002), quando, por exemplo, o poder encontra-se nas mãos de um só homem, como o rei que governa segundo a tradição e os costumes, terá um regime monárquico. Se o regime for dos melhores dos seus cidadãos (*aristós*), tem-se uma aristocracia e, se o regime é de todos (*demós*), trata-se de uma *Politéia* (de uma república). Todos eles, entretanto, tendem inevitavelmente à perversão, à deturpação, e provocam o surgimento de formas políticas bastardas, tais como a tirania, a oligarquia e a democracia.

Para Weber (2003), poder significa toda probabilidade de impor a vontade numa relação social, mesmo contra resistências, seja qual for o fundamento dessa probabilidade. No pensamento de Maquiavel (1996), o poder deixa de ser um vício dos poderosos e torna-se uma constante da natureza humana antes de toda política. Dominar o outro para não ser dominado.

Na estrutura de funcionamento das organizações, a questão do poder é fundamental, pois se trata de um sistema de relações sociais em que existe permanentemente uma hierarquização baseada em diferentes capacidades dos indivíduos nas posições que ocupam na organização (ROBBINS, 2002).

Crozier e Friedberg (1990, p. 75) afirmam que uma organização é fundamentalmente “o reino das relações de poder, de influência, de regateio e de cálculo onde as relações conflitivas não se ordenam segundo um caminho lógico integrado”. Para esses autores, o poder é um componente que sempre apresenta dois aspectos: o ofensivo, que é aproveitar as oportunidades para melhorar a situação; e, outro, defensivo, que consiste em manter e ampliar sua margem de autonomia e, conseqüentemente, sua capacidade de atuar.

Estudar uma organização do ponto de vista das relações de poder, por meio das quais os atores organizacionais manipulam as zonas de incerteza com que contam para negociar continuamente sua própria vontade e para impor, na medida do possível, suas próprias orientações a outros atores, nos revela uma segunda estrutura de poder, paralela àquela que o organograma oficial codifica e legitima (CROZIER; FRIEDBERG, 1990).

França (2006) revela que as empresas como organizações coletivas são constituídas por diferentes combinações de poder, autoridade, hierarquia e competências. Segundo esta autora, essas singularidades têm um objetivo claro que é de levar as empresas a maximizar produtividade e resultados das diversas tarefas, produtos e serviços do trabalho.

Para Robbins, Judge e Sobral (2002), o poder diz respeito à capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de maneira que B aja de acordo com a vontade de A. Os autores ressaltam que uma pessoa pode ter poder, mas não necessariamente usá-lo; ou seja, o poder é uma capacidade ou potencial. O exercício do poder do ponto de vista administrativo é inerente à função gerencial.

No que se refere às atividades gerenciais, o poder é definido como a capacidade de exercer influência para controlar outras pessoas ou eventos e a capacidade de se defender contra as influências de outras pessoas. Autoridade, influência e dependências são os tipos de poder praticados no ambiente organizacional (ROBBINS, 2002).

Segundo Crozier e Friedberg (1990), autoridade é compreendida como o direito estabelecido para tomar decisões e ordenar ações de outrem. Para Morin e Aubé (2009), autoridade é o direito legítimo que alguém detém para influenciar as condutas dos outros com o objetivo de educá-los e fazê-los crescer para o bem comum.

Influência é o poder em ação, e táticas de influências servem como meio pelo qual os gerentes obtêm e exercem poder. Embora a autoridade possa ser uma importante ferramenta, os grandes gerentes percebem que precisam mais do que apenas autoridade para serem efetivos (DIAS, 2008).

As fontes do poder nas organizações podem ser classificadas de diferentes maneiras. O poder, segundo Dias (2008), é uma relação de força da qual um pode obter mais vantagens que outro, mas na qual, por outro lado, esse depende do outro que se submete. French e Raven (1959) desenvolveram uma teoria sobre poder social, na qual defendiam que as relações entre as pessoas baseavam-se em trocas sociais e que estas trocas tinham por base relações de influência.

2.2 As bases de poder

A classificação mais conhecida e aceita do poder é o modelo de French e Raven (1959) das cinco bases de poder. Tal

classificação tornou-se o modo pelo qual autores e gerentes profissionais costumam pensar sobre o poder. As cinco bases são o poder de recompensar, o poder legítimo, o poder de referência, o poder de especialista e o poder coercitivo.

2.2.1 Poder de recompensar

As teorias das relações humanas evidenciaram que recompensas são poderosos motivadores de comportamento. O poder de recompensa é a capacidade de oferecer a outros recompensas que eles desejam em troca do trabalho que você quer que seja feito (ROBBINS, 2002). Para French e Raven (1959), o poder de recompensa é baseado na habilidade de recompensar. Segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), aquele que pode distribuir recompensas consideradas valiosas pelos outros tem poder sobre eles.

2.2.2 Poder legítimo

A base do poder legítimo está relacionada com o sentimento de dever e com as crenças que o indivíduo aceita e respeita (FRENCH; RAVEN, 1959). É o poder resultante da posição ocupada na hierarquia da organização. Para Robbins (2010), trata-se do controle formal que uma pessoa tem para usar e regular recursos da organização com base na sua posição estrutural dentro dela. O poder legítimo é aquele pertinente a um papel ou cargo (BALDWIN; RUBIN; BOMMER, 2008).

2.2.3 Poder de referência

O poder de referência está associado à pessoa e origina da admiração que outra

pessoa tem por você ou do seu desejo de ser como você (FRANÇA, 2006). Para Baldwin, Rubin e Bommer (2008), é o poder do carisma e da fama. Segundo esses autores, o poder de referência, no local de trabalho, está associado ao respeito e ao bom relacionamento profissional. Para Robbins, Judge e Sobral (2010), a base do poder de referência resulta da identificação com um indivíduo que possua recursos ou traços pessoais desejáveis. French e Raven (1959) acentuam que a base de poder de referência é aquela que se sustenta no reconhecimento de uma pessoa de que a outra é um modelo, alguém a ser imitado.

2.2.4 Poder de especialista (perícia)

O poder de especialista se origina da pessoa e reflete a capacidade de um indivíduo ou de uma unidade de trabalho para influenciar as outras pessoas ao possuir conhecimento ou habilidades que os valorizam (SIQUEIRA, 2008). Para Robbins, Judge e Sobral (2010), o poder da influência que se exerce como resultado da perícia, da habilidade específica ou do conhecimento. French e Raven (1959) afirmam que o poder de especialista baseia-se no conhecimento ou na especialidade do poderoso e ao reconhecimento por parte do influenciado de que este poderoso é especialista em determinado aspecto.

2.2.5 Poder coercitivo

O poder coercitivo pode ser associado a uma pessoa ou a um posto ligado a uma posição de uma pessoa. É o poder de obrigar alguém a fazer algo contra a sua vontade. No local de trabalho, pode-se considerar que o poder coercitivo é aquele

exercido por meio de ações disciplinares, rebaixamento ou perda do emprego (ROBBINS, 2002). Para French e Raven (1959), poder coercitivo é aquele cuja base e a capacidade de punição estão baseadas na crença daqueles que submetem de que devem assim proceder para evitar punição. Quem coage, vale-se de condições negativas que ameaçam o outro. O poder coercitivo depende de quanto o que uma pessoa controla é negativo para a outra e da probabilidade de a outra evitar isto.

Segundo Robbins, Judge, e Sobral (2010), dentre as três bases do poder formal (coercitivo, de recompensa e legítimo) e as duas de poder pessoal (de especialista e de referência), as fontes de poder pessoais são mais eficazes. Para estes autores, tanto o poder de competência quanto o poder de referência estão positivamente relacionados à satisfação dos empregados com a chefia, seu compromisso com a organização e seu desempenho, ao passo que o poder de recompensa e o legítimo não parecem estar relacionados com esses resultados. O poder coercitivo pode estar negativamente relacionado com a satisfação e o compromisso do empregado.

Segundo Dias (2008, p. 57), classificações diferentes foram apresentadas por outros autores como Kipnis, Schmdie e Wilkinson (1980), Patchen (1974), Shukla (1982) e Rahim e Afza (1993); mas a taxonomia proposta por French e Raven (1959) e aperfeiçoada por Raven (1993) foi a que recebeu maior atenção dos estudiosos, tendo influenciado sobremaneira estudos posteriores.

São encontrados estudos recentes que investigaram as bases do poder do supervisor em organizações diversas, como o de Rosário, Queiroz e Martins (2015) que analisaram as relações entre poder e

comprometimento afetivo na gestão pública. Constataram que enquanto as bases de poder de recompensa e de coerção apresentam-se como pouco utilizadas, com médias fatoriais de 2,690 e 1,869, respectivamente, as bases de poder legítimo não atingem o patamar de bastante uso com médias fatoriais respectivas de 3,832 e 3,492.

Guimarães (2007) investigou as Bases de poder do supervisor, conflitos intergrupais e comprometimento organizacional e com a equipe, e confirmou que as bases de poder de perícia e recompensa, quando utilizadas pelos subordinados, são benéficas para o subordinado, para a equipe e para a organização.

Ferraz e Lopes (2015) estudaram o impacto das bases de poder do supervisor, dos conflitos entre supervisor e subordinado e dos conflitos intergrupais no bem-estar no trabalho (BET) e chegaram à seguinte conclusão: no que se refere às bases de poder como antecedentes de bem-estar no trabalho, os empregados percebem que o supervisor tem direito legítimo de influenciá-los devido à posição hierárquica que ocupa (base de poder legítimo), mostram-se mais satisfeitos com suporte recebido pela organização e com a utilidade social da organização e do trabalho. E, quando percebem que o seu supervisor tem, além do direito legítimo de influenciá-los, conhecimento e entendimento em uma determinada área (base de poder de perícia/referência), mostram-se mais satisfeitos com o relacionamento afetivo no seu trabalho e com o reconhecimento profissional.

De acordo com as pesquisas apresentadas no referencial teórico, percebe-se que as bases de poder influenciam e interferem na dinâmica dos comportamentos dos empregados na organização. A seguir,

serão apresentados os métodos utilizados para a realização do estudo.

3 METODOLOGIA

3.1 Tipo de pesquisa

O tipo de pesquisa pode ser classificado quanto aos fins e quanto aos meios, que correspondem à toxicomania caracterizada por Brasileiro (2013). Quanto aos fins, trata-se de pesquisa descritiva, cujo fim é expor e caracterizar um fenômeno ou uma determinada população. Pode ainda ser vista como pesquisa explicativa, cujo objetivo foi identificar os fatores que determinam a ocorrência de determinados fenômenos, buscando esclarecê-los através de correlação de variáveis pesquisadas.

Quanto aos meios, inicialmente, usando a pesquisa bibliográfica, o estudo foi desenvolvido com base no levantamento de material publicados em livros, revistas, teses e dissertações, dentre outros. Tem-se ainda o estudo de caso, que é usado para compreender determinados fenômenos ou situações de modo profundo e detalhado (DENCKER, 2000).

3.2 Universo e amostra da pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma escola de ensino médio, com a participação de 139 trabalhadores, dos quais 86 eram do sexo masculino, 53 do sexo feminino no exercício de diversas funções. Participaram 66 respondentes, o que corresponde a uma amostra por conveniência representativa de 47,49% do universo.

Entre as funções pesquisadas (analistas, assistentes, secretárias, auxiliares, atendentes, coordenadores(as),

monitores(as), professores(as), técnicos e vendedoras), a categoria de professores(as) foi a mais representativa com 50% da amostra, perfazendo um total de 33 trabalhadores. Em seguida, as categorias de atendentes e monitores(as) contribuíram cada uma com 10,6% da amostra representando um total de 14 trabalhadores. Coordenadores/gerentes (9,1%), assistente, analista e secretária (7,6%), auxiliar (7,6%), técnicos e vendedoras (4,5%) completaram a amostra.

3.3 Instrumento e procedimentos

A coleta de dados se deu através da aplicação da Escala de Base do Poder do Supervisor (EBPS), de domínio público, elaborada por Martins e Guimarães (2007), cujo instrumento foi adaptado ao contexto nacional, tendo alcançado validade fatorial e confiabilidade testadas por aquelas autoras. A coleta ocorreu no período de 02/08/2016 a 09/08/2016, através de envio do instrumento para o e-mail pessoal de cada respondente, juntamente com as instruções de preenchimento. Do total de 139 mensagens enviadas, 72 foram devolvidas, das quais 66 validadas. A escala EBPS foi complementada com as variáveis socioprofissionais dos respondentes constituídas pelo sexo, função, cargo, tempo de serviço e escolaridade.

A Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS) é composta por 15 itens a serem respondidos em escala de *Liket* de cinco pontos, com o objetivo de medir as bases de poder utilizadas por trabalhadores que tenham a prerrogativa de impactar no cotidiano da organização utilizando o poder.

Os fatores analisados são representados por frases que podem ser

usadas para descrever o comportamento que os supervisores (chefes) apresentam frente aos subordinados. A Tabela 1 relaciona as dimensões (fatores), itens e respectivas denominações que compõem o instrumento e os índices de precisão dos fatores da EBPS (MARTINS; GUIMARÃES, 2007).

Como a EBPS é uma escala composta por quatro fatores (multifatorial), seus resultados devem ser apurados por fator. Assim, se terá um resultado (ou média fatorial) para cada um dos fatores, ou seja, o diagnóstico das bases de poder do supervisor será feito baseando-se em quatro fatores (MARTINS; GUIMARÃES, 2007). Isso é feito somando-se os valores marcados pelos respondentes em cada item de cada fator e dividindo-se o resultado total pelo número de itens. Desse modo, por exemplo, para o Fator 1, 'Base de poder legítimo', somam-se os valores das respostas aos itens 2, 5, 13 e 14 e divide-se o resultado por 4. Depois, somam-se as médias de cada respondente em cada fator e divide-se pelo número de respondentes e assim sucessivamente. Os resultados das médias fatoriais deverão ser sempre um número entre 1 e 5 que é a amplitude da escala de respostas (MARTINS; GUIMARÃES, 2007).

Para interpretar as médias das bases, deve-se considerar que quanto maior for o valor da média fatorial, mais aquela base de poder é utilizada pelo supervisor e que quanto menor a média fatorial alcançada menos utilizada é aquela base. Além disso, médias com valores superiores a 4 indicam que a base de poder é bastante utilizada e valores inferiores a 2,9 indicam que a base é pouco utilizada (MARTINS; GUIMARÃES, 2007).

Tabela 1 – Denominações, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da EBPS.

| DENOMINAÇÃO (FATOR ANALISADO) | ITEM | DENOMINAÇÃO DO ITEM | ÍNDICES DE PRECISÃO (α DECROBACH) |
|-------------------------------|------|--|---|
| Base de poder legítimo | 2 | Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir. | 0,81 |
| | 5 | Fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho. | |
| | 13 | Fazer-me perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir. | |
| | 14 | Fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar. | |
| Base de poder de perícia | 3 | <i>Dar-me boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.</i> | 0,84 |
| | 7 | <i>Dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.</i> | |
| | 10 | <i>Fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho.</i> | |
| | 15 | <i>Dar-me dicas relacionadas ao trabalho.</i> | |
| Base de poder de coerção | 4 | Tornar meu trabalho difícil para mim. | 0,85 |
| | 11 | Tornar as coisas desagradáveis para mim. | |
| | 12 | Tornar meu trabalho desagradável. | |
| Base de poder de recompensa | 1 | Aumentar meu salário. | 0,72 |
| | 6 | Influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim. | |
| | 8 | Conseguir benefícios especiais para mim. | |
| | 9 | Influenciar a organização para me dar uma promoção. | |

Fonte: Martins e Guimarães (2007).

Após coletados os dados, foram tabulados em planilhas eletrônicas e analisados com a utilização do software estatístico *SPSS – Statistical Package for the Social Sciences*, cujos resultados são apresentados no item seguinte.

4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Quanto à configuração de poder na organização pesquisada, os dados foram tabulados e as respectivas médias fatoriais são mostradas e comparadas com as médias fatoriais obtidas no estudo realizado por

Rosário, Queiroz e Martins (2015) (Tabela 2). Naquele estudo, os autores tiveram como objetivo a análise do relacionamento entre as variáveis ‘poder’ e ‘comprometimento organizacional afetivo’ no contexto do serviço público, tomando como cenário uma Instituição Federal de Ensino Superior. Esta comparação tem como foco verificar eventuais congruências entre os resultados dos dois estudos, tendo em vista serem desenvolvidos no âmbito de instituições educacionais.

Tabela 2 – Medias fatoriais das bases de poder da Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS) na amostra pesquisada e comparada a outro estudo.

| POSIÇÃO | BASE DE PODER | MÉDIA FATORIAL (Dados da pesquisa) | MÉDIA FATORIAL (ROSÁRIO; QUEIROZ; MARTINS, 2015) |
|---------|---------------------|---------------------------------------|--|
| 1 | Poder de perícia | 3,725 | 3,832 |
| 2 | Poder de recompensa | 3,175 | 3,492 |
| 3 | Poder legítimo | 2,350 | 2,690 |
| 4 | Poder coercitivo | 1,700 | 1,869 |

Os resultados apresentados na Tabela 2, quando comparados, sem uma análise de teste de diferenças entre as médias por indisponibilidade dos dados do estudo de Rosário, Queiroz e Martins (2015), parecem não evidenciar diferenças significativas entre as médias fatoriais obtidas. Houve tendência, nos dois estudos, da predominância de uso, mesmo que com pouca frequência, das bases de poder de perícia e de recompensa, e da pouca utilização das bases de poder legítimo e coercitivo. De acordo com Martins e Guimarães (2007), valores maiores que 4 indicam que a base de poder é bastante utilizada e valores menores do que 2,9 indicam que a base é pouco utilizada. Assim, pode-se dizer que as bases de poder não são muito utilizadas em nenhum dos estudos, o que pode estar associado às características da população estudada por se tratarem ambas oriundas de instituições educacionais.

Considerando, ainda, as instruções de Siqueira (2008) sobre quanto maior a média fatorial obtida, mais utilizada tende a ser a base de poder na realidade da pesquisa, em uma análise pormenorizada é possível constatar que o poder de perícia foi indicado pelos entrevistados como a forma de poder mais utilizada na organização, com média fatorial de 3,725. Segundo French e Raven (1959), poder de perícia (também conhecido como poder de especialista) baseia-se no conhecimento ou na especialidade do

poderoso e ao reconhecimento por parte do influenciado de que este poderoso é especialista em determinado aspecto. Assim, é possível inferir que os trabalhadores da instituição de ensino estudada têm a percepção de que a base de poder de perícia é utilizada de certa forma não muito frequente, de maneira que os subordinados reconhecem certo conhecimento ou domínio de especialidades de seus gestores que os visualizam com poder de perícia em determinadas situações.

Na sequência dos resultados, em segundo lugar, o poder de recompensa aparece com média fatorial de 3,175. O poder de recompensa, segundo Robbins, Judge e Sobral (2010), é aquele que pode distribuir recompensas consideradas valiosas pelos outros. Os indivíduos são submetidos pelas ordens do poder de recompensa na expectativa de serem os primeiros a receber benefícios. Também neste fator, os resultados deste estudo revelam que os trabalhadores da instituição de ensino percebem o poder de recompensa como fator presente em seus gestores, porém com menor intensidade e que não chega a ser uma base com uso frequente no dia a dia da organização. Assim, os trabalhadores reconhecem em parte que os seus gestores possuem o poder de distribuir recompensas aos seus subordinados.

Na terceira posição, com a média fatorial de 2,350 aparece o poder legítimo que, segundo Siqueira (2008), diz respeito ao reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal de influenciá-la e que ela tem por obrigação aceitar esta influência. Trata-se do controle formal que uma pessoa tem para usar e regular recursos da organização com base na sua posição estrutural dentro dela (ROBBINS; JUDGE; SOBRAL 2010). Os resultados das médias alcançadas, neste estudo, configuram também uma base de pouca utilização, reproduzindo um ambiente em que não ocorre com intensidade o controle formal pelos gestores em função dos cargos ou papéis que exercem, na visão dos seus subordinados.

Na apuração dos dados, o poder de coerção (coercitivo) figura na quarta posição com média fatorial de 1,700. O poder de coerção é aquele cuja base e a capacidade de punição está baseada na crença daqueles que submetem de que devem assim proceder para evitar punição (FRENCH, RAVEN, 1959). Para Robbins, Judge e Sobral (2010), o poder coercitivo pode estar negativamente relacionado com a satisfação e o compromisso do trabalhador. Por ser uma base de poder que reflete aspectos negativos em relação às ações entre chefes e subordinados, a média obtida nesta amostra reflete, assim, que a base é pouco utilizada, o que indica serem os gestores menos punitivos e pouco ameaçadores em termos de controles e coerções exercidos aos subordinados.

Analisou-se, adicionalmente, a existência de diferenças entre as médias obtidas na escala EBPS, levando-se em conta os dados socioprofissionais dos respondentes. Os resultados apontaram fraca relação entre as variáveis, o que leva a

afirmar que, nesta amostra, as variáveis socioprofissionais não interferem na percepção dos respondentes quanto às presenças das diferentes bases de poder exercidas por seus supervisores.

5 CONCLUSÃO

Após coletar e tratar os dados da pesquisa, as bases de poder foram caracterizadas pelas médias fatoriais de cada construto. Apresentando o poder em cada uma de suas bases, a base de poder de perícia mostrou-se predominante, embora, de acordo com a média fatorial, não tenha atingido média suficiente para determinar que o seu uso ocorra nesta organização em patamares altos. Segundo Mintzberg (1983), o poder de perícia se refere à forma de controle que vai determinar o tipo de coalizção existente na organização. Para este autor, o sistema de controle (poder) de perícia se relaciona com o tipo de Coalizção Interna profissional no qual o poder é distribuído com base na capacidade e nas habilidades específicas de cada membro. Quando a base de poder de perícia é praticada com maior intensidade, pode-se obter níveis maiores de conhecimento técnico na execução das tarefas.

A base de poder de recompensa aparece com uma segunda maior média fatorial. French e Raven (1959) lembram que a base de poder de recompensa é similar à base de poder coercitivo (que aparece neste estudo na última colocação da média fatorial). Para estes autores, a base de poder de recompensa exige habilidade do agente A para manipular situações valorosas para o sujeito B. Essencialmente, as bases de poder de recompensa e coerção dependem da habilidade do ator de aplicar no seu alvo, respectivamente, resultados positivos e

negativos. O poder de recompensa é a capacidade do agente de recompensar o alvo por comportamentos desejados por ele, agente, e o poder coercitivo origina-se da habilidade desse agente de punir o alvo ou impedi-lo de obter as recompensas desejadas (SOMECH; DRACH-ZAHAVY, 2002 *apud* MENDONÇA; DIAS, 2006).

Após análise mais detalhada, French e Raven (1959) chegaram à conclusão de que enquanto o uso de poder de recompensa provoca ao longo do tempo um comportamento de atração do sujeito B em direção ao agente A, o uso da base de poder de coerção provoca em B uma diminuição de atração em relação a A.

A base de poder legítimo aparece na posição três na média fatorial. Para French e Raven (1959), é considerada a base de poder mais complexa. Devido à sua origem em normas e estruturas sociológicas, os autores afirmam que a base de poder legítimo está relacionada com o sentimento de dever, ou seja, com as crenças que o indivíduo aceita e respeita. Para os autores, a noção de legitimidade está fundamentada em certo tipo de código de conduta aceito pelo indivíduo pelo qual o agente externo A afirma o seu poder. Ao analisar as médias fatoriais de cada base de poder, pode-se inferir que a base de poder coercitivo é pouco utilizada na organização, de acordo com a percepção dos sujeitos da pesquisa.

Os resultados mostraram que os fatores da base de poder de perícia, recompensa e legítimo ficaram em torno da média fatorial 3, representado na escala EBPS nem concordo nem discordo'. Levando-se em contra o disposto por Guimarães (2007), a partir destes dados, pode-se inferir que os supervisores (chefes) estudados nesta amostra não detêm influência tão significativa sobre seus

subordinados. Para esta autora, isto pode representar um sentimento de fraco domínio de base de poder exercido pelos supervisores (chefes), demonstrando assim pouco interesse dos respondentes quanto ao exercício de poder dos seus superiores.

Por se tratar de um estudo focal, os resultados evidenciam uma situação específica da unidade que foi estudada, que pode se caracterizar como uma limitação da pesquisa. Outro aspecto a ser considerado, é o locus de realização do estudo que, por se tratar de uma instituição de ensino superior, as relações existentes entre os seus participantes podem carrear características distintas daquelas presentes em outros tipos de organizações. Por esta razão, as bases de poder podem ter configurações diferentes em amostras com tais características, o que carece de maiores estudos para comparação dos resultados e, até mesmo, para identificar como o poder se configura em instituições da área da educação.

A replicação desta pesquisa com amostras maiores, envolvendo outras organizações públicas e privadas de ensino, pode trazer resultados que evidenciam a repercussão de como as bases de poder são instrumentalizadas e vistas pelos atores que são influenciados. Neste estudo, foram mostradas evidências de comportamentos de vários sujeitos concordando quase simetricamente como as bases de poder, quando presentes, são percebidas nas relações do trabalho.

REFERÊNCIAS

ARISTÓTELES. *A política*. São Paulo: Martin Claret, 2002.

- BALDWIN, T.; RUBIN, R.; BOMMER, W. *Desenvolvimento de habilidades gerenciais*. Rio de Janeiro: Elsevier, 2008.
- BRASILEIRO, A. M. M. *Manual de produção de textos acadêmicos e científicos*. São Paulo: Atlas, 2013.
- CROZIER, M.; FRIEDBERG, E. *El actor y el sistema: las restricciones de la acción colectiva*. México: Alianza Mexicana, 1990.
- DENCKER, A. F. M. *Métodos e técnicas de pesquisa em turismo*. 4.ed. São Paulo: Futura, 2000.
- DIAS, R. *Sociologia das organizações*. São Paulo: Ática, 2008.
- ETZIONI, A. *Organizações modernas*. São Paulo: Prentice Hall, Inc, 1964.
- FERRAZ, R; LOPES, E. Satisfação no trabalho: Comparação de duas escalas de medida por meio de equações estruturais. *Rev. Portuguesa e Brasileira de Gestão*, Lisboa, v. 14, n. 1, p. 37-47, mar. 2015. Disponível em: <http://www.scielo.mec.pt/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1645-44642015000100005&lng=pt&nrm=iso>. Acessos em: 8 jun. 2018.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Graal, 1979.
- FRANÇA, A. C. L. *Comportamento organizacional: conceitos e práticas*. São Paulo: Saraiva, 2006.
- FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. The bases of social power. In CATWRIGHT, D. (Ed.). *Studies in social power*. Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959.
- GUIMARÃES, V. F. *Bases de poder do supervisor, conflitos intergrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório*. Dissertação (Mestrado em Psicologia). Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, 2007.
- KIPNIS, D.; SCHMIDT, S. M.; WILKINSON, I. Intraorganizational influence tactics: Explorations in getting one's way. *Journal of Applied Psychology*, Berkeley, CA, n. 65,n.4, p. 440-452, Aug.1980.
- HALL, R. H. *Organizações: estruturas, processos e resultados*. 8.ed. São Paulo: Prentice Hall, 2004.
- MARTINS, M. C. F; GUIMARÃES, V. F. Adaptação e validação fatorial da escala de bases de poder de French e Raven. *Revista Psicologia: organizações e trabalho*. Brasília, v. 7, n. 2, p. 54-77, jul-dez, 2007.
- MAQUIAVEL, N. *O príncipe*. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.
- MENDONÇA, J. R. C.; DIAS, S. M. R. De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social. *Cad. EBAPE.BR[online]*. 2006, vol.4, n.4, pp.01-19. ISSN 1679-3951. <http://dx.doi.org/10.1590/S1679-39512006000400009>.
- MINTZBERG. H. *Power in and around organizations*. New York: Englewood Cliffs-Prentice Hall, 1983.
- MORIN. E. M.; AUBÉ. C. *Psicologia e gestão*. Tradução de Maria Helena C.V Trylinski. São Paulo: Atlas, 2009.

PATCHEN, M. The locus and basis of influence on organizational decisions. *Organizational Behavior and Human Performance*, n. 11, n.2, p. 195-221, Apr.1974.

RAHIM, M. A.; AFZA, M. Leader power, commitment, satisfactions, compliance, and propensity to leave a job among U.S. accountants. *The Journal of Social Psychology*, Washington, DC, v. 133, n.5, p.611-626, Oct.1993.

RAVEN, B. T. The bases of power: origins and recent development. *Journal of Social Issues*, v.49, n. 4, p. 227-251, 1993.

ROBBINS, S. P. Comportamento organizacional. São Paulo: Prentice Hall, 2002.

ROBBINS, S.; JUDGE, T. A.; SOBRAL, F. *Comportamento organizacional: teoria e prática no contexto brasileiro*. 14. ed. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2010.

ROSÁRIO, D. K. M. H.; QUEIROZ, K. C. F.; MARTINS, J. C. O. Relações entre poder e comprometimento afetivo na gestão pública. *RAUnP*, ISSN 1984-4204, 2015, 7.1: 77-88.

SIQUEIRA, M. M. M. (Org.). *Medidas do comportamento organizacional: ferramentas de diagnóstico e de gestão*. Porto Alegre: Artmed, 2008.

SHUKLA, R. K. Influence of power bases in organizational decision making: a contingency model. *Decision Sciences*, Atlanta, GA, v. 13, n.3, p. 450-470, July 1982.

WEBER, M. *Ciência e política: duas vocações*. São Paulo: Martin Claret, 2003.

SOBRE O AUTOR

Gilberto Manoel de França Leite

Mestre em Administração pelo Centro Universitário do Triângulo de Uberlândia – MG, Especialista em Marketing, Comunicação e Propaganda pelo Centro Universitário de Votuporanga – SP, Bacharel em Administração pela União Pioneira de Integração Social, UPIS-Brasília-DF. Docente da Faculdade LS e Universidade Paulista. Endereço: QE 38, Bloco “E” Apto 108 – Guara II – Brasília, DF. 71.070-600. E-mail: gilberto.universidade@gmail.com.