# CONFIGURAÇÕES DA BASE DE PODER: ESTUDO DE CASO EM UMA ESCOLA PRIVADA DE ENSINO MÉDIO

# RESUMO

**A INFLUÊNCIA SOCIAL COM OBJETIVO DE OBTER COLABORAÇÃO DO OUTRO ESTÁ ESTRUTURADA NAS BASES DE PODER PRATICADO NAS ORGANIZAÇÕES.  ESTE ESTUDO TEM O OBJETIVO DE EXAMINAR AS PRÁTICAS DAS BASES DE PODER EM UMA ESCOLA DE ENSINO MÉDIO NA CIDADE DE BRASÍLIA-DISTRITO FEDERAL. ADOTOU-SE UM CARÁTER BIBLIOGRÁFICO E ESTUDO DE CASO QUANTO AOS MEIOS, DESCRITIVO E EXPLICATIVO QUANTO AO FIM. ESTA PESQUISA FOI APLICADA EM UMA AMOSTRA NÃO PROBABILÍSTICA CORRESPONDENTE A 47,49% DO UNIVERSO CONSIDERADO.  A ESCALA DE BASE DO PODER DO SUPERVISOR (EBPS) FOI UTILIZADA COMO INSTRUMENTO. 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. OS DADOS MOSTRAM QUE AS BASES DE PODER DE PERÍCIA E RECOMPENSA APRESENTAM-SE COMO OS MAIS UTILIZADOS, SENDO AS BASES DE PODER LEGÍTIMO E COERCITIVO MENOS UTILIZADO. O ESTUDO NÃO EVIDENCIOU UMA UTILIZAÇÃO PREDOMINANTE DAS BASES DE PODER. OS RESULTADOS MOSTRARAM POUCA UTILIZAÇÃO (PODER LEGÍTIMO E PODER COERCITIVO) OU MEDIANA UTILIZAÇÃO (PODER DE PERÍCIA E PODER RECOMPENSA) DAS BASES DE PODER. A CORRELAÇÃO ENTRE SEXO, ESCOLARIDADE, OCUPAÇÃO E IDADE NÃO ENCONTROU EVIDÊNCIAS IMPORTANTES NESTE ESTUDO.**

**PALAVRAS-CHAVE: BASES DE PODER. ESCOLA PRIVADA. ESTUDO DE CASO.**

# *ABSTRACT*

**THE SOCIAL INFLUENCE THAT AIMS IN ACHIEVING COLABORATION IN OTHERS IS STRUCTURED ON THE BASIS OF POWER PRACTICED IN ORGANIZATIONS. THIS STUDY TARGETED IN EXAMINING THE USES OF THE BASIS OF POWER IN A HIGH SCHOOL IN THE CITY OF BRASÍLIA. BIBLIOGRAFY AND STUDY CASES WERE EMPLOYED REGARDING THE MEANS, EXPLANATORY AND INSTRUCTIVE REGARDING THE PURPOSE. THIS SURVEY WAS IMPLEMENTED IN A NON PROBABILISTIC SAMPLE EQUIVALENT TO 47,49% OF THE UNIVERSE ADDRESSED. THE SUPERVISOR BASIS OF POWER SCALE (SBPS) WAS UTILIZED AS RESEARCHING TOOL. SINCE SBPS IS A SCALE COMPOSED OF FOUR FACTORS (MULTIFACTORS), RESULTS MUST BE EVALUATED BY FATOR, THEREFORE, ONE OUTCOME FOR EACH FACTOR. DATA SHOWS THAT THE BASIS OF POWER EXPERTISE AND REWARD PRESENT THEMSELVES AS THE MOST USED, WITH THE BASIS OF LEGITIMATE AND COERCITIVE POWER BEING LESS UTILIZED. THE RESEARCH PRODUCED NO EVIDENCE OF A PREDOMINANT USE OF THE BASIS OF POWER. RESULTS HAVE SHOWN LITTLE (LEGITIMATE AND COERCITIVE POWER) TO MEDIUM (POWER OF EXPERTISE AND REWARD) USE OF THE BASIS OF POWER. THE CORRELATION BETWEEN GENDER, LITERACY, OCUPATION AND AGE FOUND NO RELEVANT EVIDENCE IN THIS STUDY.**

**KEY WORDS: POWER BASES, PRIVATE SCHOOL, CASE STUDY.**

# 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, no topo aqueles que apresentam maior poder, sendo este institucional, mas também pessoal (Dias, 2008).

Vale lembrar que as organizações definem e limitam o que as pessoas podem ou não fazer, definindo quais ações serão aceitáveis no seu interior. Segundo Dias (2008, p. 183), essa característica demonstra que, mesmo não estando claro para a maioria dos membros da organização, o poder de forma sutil influencia o seu comportamento, enquadrando-o em parâmetros estabelecidos.

O poder, nas organizações, deve ser entendido como um mecanismo para influenciar pessoas que ali trabalham, promoverem resultados operacionais e compreenderem a dinâmica do comportamento organizacional. O poder tem na sua origem um caráter relacional. Nenhuma pessoa ou grupo tem poder de forma isolada, mas sim no relacionamento com outra pessoa ou grupo.

Segundo 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.

Após introdução, que traz a justificativa e objetivo do estudo, este trabalho está estruturado em: referencial teórico, que embasou a pesquisa; metodologia aplicada à pesquisa; análise dos dados coletados, seguido das conclusões e sugestões para estudos futuros a respeito do tema.

OBJETIVOS

O presente texto possui como objetivo geral Caracterizar as bases de poder que influencia o cotidiano dos empregados e a existência ou não de correlação entre as variáveis: idade, sexo, função ou cargo. E, como objetivos específicos (a) analisar as bases de poder exercido pela organização pesquisada; (b) identificar as bases de poder e sua correlação ou não com idade, sexo e função exercida pelo empregado; (c) e analisar a percepção dos empregados em relação às bases de poder.

# 2 REVISÃO DA LITERATURA

2.1 O PODER

Segundo Etzioni (1964), as organizações estabelecem normas e precisam impô-las; tem regras e regulamentos; dão ordens que devem ser obedecidas, a fim de que a organização funcione com eficiência. Para este autor, a organização pode se apoiar em seu poder, a fim de assegurar o controle de diversos processos produtivos, evitando perda e promovendo recompensa. Quando o exercício do poder é considerado legítimo, a submissão será muito mais profunda e eficiente. O subordinado “interioriza” as regras.

Ao longo da história, os estudos sobre o tema “poder” foi concentrado no Estado e sua gestão. Para Foucault (1979), é preciso não tomar o poder como um fenômeno de dominação maciço e homogêneo 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 detém exclusivamente e aqueles que não o possuem.

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

Para Weber (1991), 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.

Crozier e Friedberg (1990) 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, consequentemente, 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 E 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 tem 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 (2010) 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.

Autoridade é o tipo de poder que uma pessoa possui devido à sua posição. Autoridade é o fato de alguém servir de referência, de regra para outros em virtude de reconhecimento de seu mérito ou de seus atributos. Para Morin e Aubé (2009), autoridade é o direito legítimo que detém alguém influenciar as condutas dos outros com o objetivo de educá-los. De 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 ser efetivos.

Sendo o poder relacional, isto é, só existe onde há no mínimo duas pessoas, um modo útil e popular de considerar o poder é que ele é baseado em dependência. A dependência leva as pessoas a fazerem coisas que, caso contrário, talvez não fizessem. O poder deriva de várias fontes e algumas contingências que determinam o potencial delas.

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. A classificação desses autores 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 evidenciou 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. 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 E 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, 2009).

* + 1. PODER DE REFERÊNCIA

O poder de referência está associado à pessoa. Ele se origina da admiração que outra pessoa tem por você ou do seu desejo de ser como você. Para Baldwin (2009), é o poder do carisma e da fama. Segundo este autor, o poder de referência, no local de trabalho, está associado a respeito e 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. É a capacidade de um indivíduo ou de uma unidade de trabalho para influenciar as outras pessoas ao possuir conhecimento ou habilidades que os valorizam. Para Robbins (2010) é o poder da influência que se exerce como resultado da perícia, da habilidade específica ou do conhecimento. French e Raven (1959), afirma 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. Para French e Raven (1959), poder coercitivo é aquele cuja base e a capacidade de punição está baseada 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 da 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 pessoal são mais eficazes. Para este autor, tanto o poder de competência quanto o poder de referência estão positivamente relacionado à satisfação dos funcionários 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 funcionário.

Citadas por Martins (2006), classificações diferentes foram apresentadas por outros autores como Kipnis, Schmide 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.

# METODOLOGIA

* 1. TIPO DE PESQUISA

O tipo de pesquisa pode ser classificado quanto aos fins e quanto aos meios, que corresponde a taxiomania 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 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); sendo a pesquisa realizada em uma organização privada de prestação de serviços educacionais situada em Brasília-DF.

* 1. UNIVERSO E AMOSTRA DA PESQUISA

A pesquisa foi realizada em uma organização privada de prestação de serviços educacionais (escola de ensino médio), sendo entrevistados funcionários no exercício de diversas funções. Este universo totaliza 139 funcionários, representado por 86 sujeitos do sexo masculino e 53 do sexo feminino.

Ressalta-se que inicialmente a pesquisa teve o objetivo censitário, realizando apenas 66 enquetes (questionários) que corresponde a uma amostra por conveniência de 47,49% do universo. Da amostra por conveniência, 62,1% (41 sujeitos) é do sexo feminino, e 37,9% (25 sujeitos) é do sexo masculino.

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

* 1. COLETA DE DADOS

A coleta de dados se deu através da aplicação de um questionário constituído por um bloco de questão contendo 15 itens no período de 02/08/2016 a 09/08/2016. O questionário foi enviado para o e-mail pessoal de cada respondente, com as instruções de preenchimento. Do total de 139 questionários enviados, 72 foram devolvidos, sendo 66 validados.

O questionário composto por 15 itens respondidos em escala de *Liket* de cinco pontos, com objetivo de medir as bases de poder utilizadas por funcionários que tenha a prerrogativa de impactar no cotidiano da organização utilizado o poder, e é constituído pela Escala de Bases de Poder do Supervisor – EBPS.

O instrumento adaptado ao contexto nacional por Martins e Guimarães (2007), tendo sido fatorialmente validado e com confiabilidade testada pelas autoras.

Os fatores analisados são representados por frases que pode sem usadas para descrever o comportamento que os supervisores (chefes) que apresentar frente aos seus subordinados.

O fator base do poder legítimo é representado pelas seguintes frases dos itens 2, 5, 13 e 14 do questionário: *Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir. Fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho. Fazer-me perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir. Fazer-me perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir. Fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar.*

O fator base do poder de perícia é representado pelas seguintes frases dos itens 3, 7, 10 e 15 do questionário: *Dar-me boas sugestões técnicas sobre meu trabalho. Dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes. Fornece para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho. Dar-me dicas relacionadas ao trabalho.*

O fator base do poder de coerção é representado pelas seguintes frases dos itens 4, 11 e 12 do questionário: *Tornar meu trabalho difícil para mim. Tornar as coisas desagradáveis para mim. Tornar meu trabalho desagradável.*

O fator base do poder de recompensa é representado pelas seguintes frases dos itens 1, 6, 8 e 9 do questionário: *Aumentar meu salário. Influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim. Conseguir benefícios especiais para mim. Influenciar a organização para me dar uma promoção*.

A **Tabela 1.** relaciona as dimensões (fatores) os itens que compõe o instrumento e os índices de precisão dos fatores da organização pesquisada.

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

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| DENOMINAÇÃO (FATOR ANALISADO) | ITENS | ÍNDICES DE PRECISÃO (α DECRONBACH) |
| Base de poder legítimo  | 2, 5,13 e 14 | 0,81 |
| Base de poder de perícia  | 3, 7, 10 e 15 | 0,84 |
| Base de poder de coerção  | 4, 11, e 12 | 0,85 |
| Base de poder de recompensa  | 1, 6, 8 e 9 | 0,72 |

***Fonte*:** *Adaptado de Martins (2008).*

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, GUIMARAÊS, 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. Além disso, 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, quanto maior a média, mais utilizada é a base e quanto menor, menos utilizada ela é (MARTINS, GUIMARÃES, 2007).

# RESULTADO E DISCUSSÃO

Após coleta dos dados, os mesmos foram tabulados em planilhas eletrônicas. A análise dos dados foi complementada com utilização do software estatístico SPSS - *Statistical Package for the Social Sciences*. 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. Este tratamento está de acordo com o recomendado pela autora da EBPS Martins (2008).

Quanto à configuração de poder na organização pesquisada os dados foram tabulados e as respectivas medidas fatoriais são mostradas na **Tabela 2**.

**Tabela 2:** Escala das médias fatoriais das bases de poder pesquisadas.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| POSIÇÃO | BASE DE PODER | MÉDIA FATORIAL |
| 1 | Poder de perícia | 3,725 |
| 2 | Poder de recompensa | 3,175 |
| 3 | Poder legítimo | 2,35 |
| 4 | Poder coercitivo | 1,7 |

***Fonte:*** *Leite, 2016.*

De acordo com Martins (2008), quanto maior a média fatorial obtida, mais utilizada tende a ser a base de poder na realidade da pesquisa. Baseado no levantamento dos dados da pesquisa 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.

Na sequência dos resultados, em segundo lugar, o poder de recompensa aparece com média fatorial de 3,175. O poder de recompensa, segundo Robbins (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.

Na terceira posição, com a média fatorial de 2,350 aparece o poder legítimo. Segundo Martins (2008), o poder legítimo é o 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, 2010).

 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), poder coercitivo pode estar negativamente relacionado com a satisfação e o compromisso do funcionário.

# CONCLUSÃO

Após coletar e tratar os dados da pesquisa, as bases de poder foram caracterizada pelas médias fatorial de cada construto. Apresentando o poder em cada uma de suas bases, a base de poder de perícia é predominante, embora, de acordo com a média fatorial, não atinge média suficiente para afirmamos que o uso seja em patamares alto. Segundo Mintzberg (1983) é o tipo de controle que vai determinar o tipo de coalização existente na organização. Para este autor, o sistema de controle (poder) de perícia se relaciona com o tipo de Coalizão Interna profissional no qual o poder é distribuído com base na capacidade e nas habilidades específicas de cada membro.

A base de poder de recompensa aparece com uma segunda maior média fatorial. French e Raven (1959) lembra que a base de poder de recompensa é similar a 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.

Após análise mais detalhada, French e Raven (1959) chegaram a conclusão 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 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 inferir que a base de poder coercitivo é pouca 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 no questionário (instrumento de pesquisa) “nem concordo nem discordo”.

Para Guimarães (2007), a partir destes dados, podemos inferir que os supervisores (chefes) estudados nesta amostra não detém 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.

Ao analisar as bases de poder e sua correlação ou não com idade, sexo e função exercida pelos sujeitos respondentes da pesquisa, os dados apontaram uma fraca relação entre as variáveis.

Os escores encontrados, de acordo com a média fatorial de cada base de poder, evidenciaram os sentimentos que os sujeitos são impactados no dia-a-dia do trabalho.

A pesquisa foi caracterizada como um estudo de caso. Para Lakatos e Marconi (1991), o estudo de caso é a realização de uma pesquisa empírica sobre fenômeno em seu contexto real, através de uma exploração intensiva de uma única unidade de estudo. 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.

A replicação desta pesquisa com amostrais maiores, envolvendo outras organizações públicas e privadas, pode trazer resultados que evidenciam a repercussão de como as bases de poder é instrumentalizada e vista pelos atores que são influenciados. Neste estudo foi mostrado evidencias de comportamento de vários sujeitos concordando quase simetricamente como as bases de poder, quando presente, são percebidas nas relações do trabalho. Novos estudos pode trazer preditores de comportamento diferentes dos encontrados nesta pesquisa.

# REFERÊNCAS BILBIOGRÁFICAS

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 restriciones 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.

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.

LAKATOS. E.M. e MARCONI. M. A. Metodologia científica. São Paulo: Atlas, 1991.

MARTINS, M. C. F. et al.. Adaptação e validação fatorial da escala de bases de poder de French e Raven. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE PSICOLOGIA ORGANIZACIONAL E DO TRABALHO, 2., 2006, Brasília. Anais...Brasília: SBPOT,2006. v. 1, p.1.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. GUIMARÃES, Vanessa Fonseca. 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.

MARTINS, Maria do Carmo Fernandes. Bases de poder organizacional. In: SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias (Org). Medidas do comportamento organizacional. Porto Alegre: Artmed, 2008. p. 21-28.

MAQUIAVEL, N. O príncipe. Rio de Janeiro: Paz e Terra, 1996.

MINTZBERG. H. *Power in and around organizations*. New York: Englewood Cliffs-Prentice Hall, 1983.

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

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.