



AS BASES DE PODER: UM ESTUDO DA PERCEPÇÃO DO LIDERADO NA CAGEPA, LOCALIZADA NO MUNICÍPIO DE GUARABIRA-PB

Autor: Elton John de Assis¹

Orientadora: Ma Bruna Lyra Alves²

Co-orientadora: Dr^a Anna Cecília Chaves Gomes³

Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia da Paraíba

RESUMO

A presença do poder está relacionada à forma de influência que tem como características a personalidade do indivíduo. Os estudos demonstram que se iniciou pelos psicólogos John French e Bartran Raven (1959) e ficaram conhecidos como os pesquisadores mais populares na ciência em relação ao poder social. Este estudo tem como objetivo geral, analisar as bases de poder presentes entre os funcionários de uma unidade da Companhia de Água e Esgoto do Regional do Brejo, localizada no município de Guarabira-PB. Para tanto, a pesquisa se caracteriza do tipo exploratório-descritiva e segue uma abordagem quantitativa, em relação ao tratamento com a população foi uma amostra não probabilística e por conveniência, quanto ao instrumento da pesquisa foi um questionário enviado por e-mail aos funcionários da empresa estudada, através da plataforma do Google Forms. Nos resultados, percebe-se que a maioria é do sexo masculino, com faixa etária entre 31 e 41 anos e possui o ensino médio completo. A partir da análise das bases de poder, percebeu-se na empresa estudada a utilização da base de poder de recompensa com mais ênfase, o que significa que esse poder está diretamente relacionado à estrutura organizacional, no qual os gerentes influenciam o comportamento dos seus liderados. A presença do poder legítimo também revela que é uma posição de autoridade que acaba oferecendo poderes de coerção. A neutralidade evidenciada a partir dos dados da base de poder legítimo sinalizam para uma aceitação de uma autoridade de uma posição. Já Base de poder pouco utilizadas, como o poder de perícia e de coerção representam pouca preocupação com a capacidade de influenciar os outros, mas, é válido salientar que tais poderes são considerados como poderosas fontes de influência.

Palavras-chave: Influência; Bases de Poder; Comportamento Organizacional.

¹ ejohon@gmail.com

² brunalyralves@gmail.com

³ annacecilia.cg@gmail.com

ABSTRACT

The presence of power is related to the form of influence that has as characteristics the personality of the individual. Studies show that it was initiated by psychologists John French and Bartran Raven (1959) and became known as researchers more populations in science in relation to social power. This study has as general objective, to analyze the power bases present among the employees of a unit of Companhia de Água e Esgoto do Regional do Brejo, located in the municipality of Guarabira-PB. For this, the research is characterized by the exploratory-descriptive type and follows a quantitative approach, in relation to the treatment with the population was a non-probabilistic sample and for convenience, as for the research instrument was a questionnaire sent by e-mail to the employees of the company under the Google Forms platform. In the results, it is noticed that the majority is male, with age range between 31 and 41 years old and has completed high school. From the analysis of the power bases, it was perceived in the company studied the use of the base of reward power with more emphasis, which means that this power is directly related to the organizational structure, in which the managers influence the behavior of its led . The presence of legitimate power also reveals that it is a position of authority that ends up offering powers of coercion. The neutrality evidenced from the data of the legitimate power base signal to an acceptance of an authority of a position. Weak power base such as the power of expertise and coercion represent little concern for the ability to influence others, but it is worth pointing out that such powers are considered as powerful sources of influence.

Key words: Influence; Bases of Power; Organizational Behavior

1 INTRODUÇÃO

Sabemos que a administração é uma das áreas que permite o profissional direcionar para diversos caminhos, dando ao administrador possibilidades para trabalhar o controle e a gerência das organizações.

Nesse sentido a história nos mostra que os seres humanos se caracterizam por se relacionar entre os semelhantes, levando em consideração o perfil do trabalho e de trabalhadores, no qual são mostradas situações de influência, no uso do poder social entre eles. Portanto, não é um erro afirmar que um dos temas mais discutidos pelas ciências humanas em sua totalidade são as situações de influência. Em suma, a presença do poder social (COLETA; COLETA; GUIMARÃES, 2005).

Os estudos sobre a influência e poder tiveram início pelos psicólogos sociais John French e Bartran Raven (1959), que definiram o poder como influência potencial e também influência como poder em ação (RODRIGUES, 2010). French e Raven (1959, *apud* MARTINS 2008) apresentaram uma classificação de bases de poder que, com o passar do tempo permanecem sendo estudadas, pesquisadas e ensinadas nas disciplinas relacionadas à influência e o poder. Na grande maioria dos livros, essas classificações



estão presentes em relação ao poder, por serem consideradas as mais populares em relação à influência interpessoal (DE MENDONÇA; DIAS, 2006).

Nesse sentido, Mintzberg (1983, *apud* PEREIRA 2003) define poder como capacidade de um indivíduo de ter influência não só sobre resultados, mas também sobre ações e decisões que os gestores tomam dentro de uma organização.

De forma geral, é indispensável destacar que esse tema é importante, pois, o ambiente organizacional está passando por várias mudanças, e isso transformou o cenário atual como algo incerto e volátil (CASSOL, 2012). E é nesse contexto, que o poder torna-se uma ferramenta para aumentar a eficiência e eficácia das organizações.

Assim, o poder representa um domínio, status, uma posição ou até mesmo realização. Analisar as bases de poder em uma organização é algo desafiador, pois, muitas vezes o modelo de gestão influencia diretamente na percepção do funcionário do seu supervisor (SILVA, 2017).

Neste contexto, buscou-se reunir informações com o propósito de responder ao seguinte problema de pesquisa: Qual a percepção dos funcionários da Companhia de Água e Esgoto do Regional do Brejo, acerca das relações entre as bases de poder identificadas nas ações do Supervisor sobre os Supervisionados?

Visando elucidar a presente pergunta da pesquisa, foi traçado o objetivo geral de analisar as bases de poder presentes entre os funcionários da unidade da companhia de água e esgoto do regional do brejo, localizada no município de Guarabira (PB). Precisou dividir em específicos para melhor compreender o objetivo geral que foram identificar as bases de poder presentes entre os participantes da pesquisa e analisar como se apresentam as bases de poder na empresa pesquisada.

2 FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 O PODER NO CONTEXTO DO COMPORTAMENTO ORGANIZACIONAL

Sobre o poder no contexto do comportamento organizacional, Oliveira (2006) afirma que é uma ação caracterizada por determinar limites em local de subordinação e de dominação. Ou seja, esse contexto possibilita o controle do seu subordinado em um local específico e com isso busca a harmonia entre os grupos. O mais preocupante, contudo, é constatar que nem todos seguirão com obediência os limites estabelecidos.

O poder é tido como universal e fundamental, pois segue a cultura que institui o sentido, uma vez que, possui um caráter analógico ao produzido pela cultura. Tanto o poder quanto a cultura estão ligados a política e cultura no aspecto da dimensão

histórica, com as relações evidenciadas de forma sincrônica ou diacrônica, de acordo com a questões formuladas (MARTINS, 2008).

De uma maneira, bastante concisa, pode-se dizer que o poder está presente nos mais diversos espaços. A questão cultural e política estão intrinsecamente interligadas a partir das referências históricas. Porém, na ausência desse conhecimento básico do poder e a sua aplicação pode ocasionar uma aceitação negativa e até mesmo uma possível interpretação de que é poder.

Portanto, o poder tem um caráter universal e está relacionado no âmbito das relações humanas. Trata-se inegavelmente de buscar as experiências históricas para uma boa definição, seria um erro, porém, atribuir só no âmbito cultural. Assim, reveste-se de particular importância no sentido fundamental e político. Sob essa ótica, ganha particular relevância o estudo das práticas humanas (SPINK; FIGUEIREDO; BRASILINO, 2011).

A cultura organizacional, pontuada por Barbosa (1999) enfatiza que uma única empresa possui a tarefa de administrar, fato que privilegia o universo empresarial das organizações de grande porte, e deixa a segundo plano as empresas de pequeno porte. Nesse sentido, para conhecer a cultura de uma empresa, é preciso mapeá-la com o objetivo de conhecer valores que conferem sentido ao que ela faz, ou aquilo que ela defende.

2.2 As Bases de Poder

2.2.1 Coerção

De acordo com Beauchamp e Childress (2002) o poder coercitivo é conseguir algo em forma de ameaça perante um sujeito. Neste contexto, fica claro que é preciso que se tenha uma intenção de aplicar na prática essa forma de poder. Pode-se afirmar que, caso o sujeito perceba que o outro não tem como concretizar a ameaça, não concretizará poder coercitivo.

O Poder de coerção possui sentido oposto ao poder de recompensa e envolve a habilidade de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes para outra. Quem exerce coerção, baseia-se na expectativa do outro de que a pessoa pode puni-lo se ele falhar. Quem coage, vale-se de condições negativas que ameaçam o outro. Então, o poder coercitivo depende de quanto o que essa controla é negativo para a outra e da probabilidade da outra evitar isto. Ou seja, baseia-se no medo, na capacidade do detentor de distribuir punições e sanções.



Nesse sentido, Steven L. Mcshane (2014), afirma que poder coercitivo é a capacidade que a organização possui de aplicar punições. Para muitos, inicialmente a imagem transmitida por essa definição é a do gestor ameaçando os funcionários com a demissão. Contudo, os funcionários também têm poder coercitivo, como o de serem sarcástico em relação aos colegas de trabalho ou ameaçar condená-lo ao ostracismo se não se ajustarem às normas da equipe.

É importante ressaltar, que o poder coercitivo se caracteriza por autoritarismo conforme citado por Steven L e Mcshane (2014). Mas, em cima disso, o sujeito precisa se sentir pressionado a fazer algo. Finalmente, recebe uma ação sem questionar, por ter o receio de ser punido, nesse sentido, essa base de poder será concretizado por aceitação.

Assim, Bonjour e Baker (2010) afirmam que punir não quer induzir a utilização do poder coercitivo, mas há um fato que se sobrepõe é a aceitação da ação de coerção. Mesmo assim, não parece haver razão para que qual forma de ameaça venha a ser aceito pelos funcionários. É sinal de que há, enfim, relações desconhecidas em cada sujeito ao receber a coerção. Conforme, French e Raven (1959, *apud* MARTINS 2008), o poder coercitivo traz sua coerência de acordo a valência negativa combinada com a probabilidade percebida pelo sujeito de evitar essa punição de algum ato.

Pode-se dizer que coerção salienta a aceitação do indivíduo, comparando a forma de ameaça. Essa comparação é feita, por exemplo, em dois momentos. No primeiro é usado o período de aceitação do poder de coerção, correspondendo à ameaça real. O segundo considera o intervalo de não aceitação como forma de projetar o futuro de cada indivíduo (BONJOUR; BAKER, 2010).

Caso surja a objeção de que a grande maioria dos homens só pode submeter-se à coerção imposta por uma minoria, pode-se retorquir que isso é resultado de uma organização defeituosa da civilização, e que as novas gerações, educadas de maneira diferente, poderiam prescindir da coerção e admitir livremente as renúncias indispensáveis à manutenção das aquisições culturais. (MILLOT, 2001).

Como já abordado por Millot (2001), é evidente que a coerção é imposta por grupos menores detentores do poder, mas não é necessariamente só a minoria, basta que tenha um pouco de influência perante um sujeito. Millot (2001) deixa claro que a organização é defeituosa, afinal, trata-se de uma visão da sociedade por um único viés, essas questões são, contudo, obviamente debatidas levando em consideração a cultura de cada ser, mas nesse caso, o que estaria acontecendo na verdade é uma inversão de

valores, portanto, o poder coercitivo faz parte da sociedade e essa aceitação desse poder vai depender de cultura adquiridas.

Nessa ordem de ideias, cabe mencionar que, o ambiente empresarial favorece as trocas sociais e relações de dependência e independência que pode afetar desde grupos e pessoas da organização como os que não estão inseridos na organização.

2.2.2 Recompensa

O poder de recompensa é uma forma de compensar o indivíduo para poder ter em troca favores. Neste contexto, para Marquis e Huston (2015) o poder de recompensa possibilita uma lealdade e devoção a quem lidera por controlar algo de interesse do liderado. O mais preocupante, contudo, é constatar que caso não sejam bem distribuídas igualmente, as recompensas poderão gerar conflitos entre grupos do mesmo setor na organização. Segundo Krausz (1991), poder de recompensa poderá ser considerada faca de dois gumes, que pode levar reconhecimentos justos e injustos que muda o clima de grupos dentro da organização, ou seja, a submissão de seus subordinados para angariar recompensas por algo que já lhe é de direito, tornando justo pela recompensa, mas injusta pela forma que a conseguiu.

Nesse sentido, a melhor maneira de compreender esse processo é considerar que o reconhecimento justo dentro da organização pode gerar eficiência no trabalho. Não se trata de manipular, mas de buscar o melhor clima do grupo.

Em vista disso, poder de recompensa busca ter influência perante o outro por controlar algo valioso a um grupo. Trata-se de ceder ao desejo do líder para se obter a recompensa, seria um erro, porém, atribuir que sempre é aceito pelo grupo pelo lado positivo. Portanto, o poder de recompensa diminui quando o grupo percebe que o líder não mais tem influência suficiente (BATEMAN; SNELL, 2012).

2.2.3. Legítimo

O poder legítimo é determinado a membros de uma organização em forma de normas ou leis para um determinado grupo seguir. Neste contexto, McShane e Von Glinow (2008) afirmam que é determinar regras bem estabelecidas e que todos têm o dever de seguir por ter concordado ao ingressar na organização. O mais preocupante, contudo, é constatar que é semelhante a autoritarismo por ter a obrigação de seguir as ordens estabelecidas pelos níveis hierárquicos elevados. Nesse poder a pessoa recebe como resultado de sua posição na hierarquia formal da organização.

Nesse contexto, Baldwin, Bommer e Rubin (2008) demonstram que as pessoas quando perdem o poder ou passa para outra pessoa, percebe-se que as pessoas que costumavam cair aos seus pés não fazem mais isso.

2.2.4 Referência

Segundo Jones e George (2008) o Poder de Referência é uma função ligada às características individuais do líder e que está relacionado a respeito, admiração e fidelidade tanto aos subordinados como aos colegas de trabalho. Na visão de Tadeucci (2011), o Poder de Referência é a facilidade de ter de influenciar o outro, com referência aos traços como carisma pessoal, ou seja, os traços são desejados pelo grupo que tem o desejo de ser guiada por esse tipo de pessoa.

O poder é tido de forma negativa para algumas pessoas, ou seja, usam desse fato para atitudes negativas tanto individual quanto para a empresa, já em outros casos as pessoas a utilizam de forma positiva, o que favorece o seu crescimento e bem estar, bem como o da organização na qual está inserida. É onde a pessoa detém a posse de alguma coisa, e que com essa posse ela possa conseguir algo desejado.

2.2.5 Perícia

O poder de perícia é baseado em perceber que o outro exerce conhecimento específico. Neste contexto, para Novo, Chernichra e Barradas (2008) fica claro que o indivíduo impõe seus conhecimentos para poder influenciar o outro. O mais preocupante, contudo, é constatar que poderá gerar ressentimento, caso o influenciador não tenha argumento suficiente para mudar o comportamento do outro.

Segundo Rodrigues; Assmar e Jablonski (2009, p. 305), “Diz-se que A tem o poder de conhecimento sobre B quando B segue as prescrições determinadas por A em virtude da aceitação do conhecimento abalizado de A”.

Conclui-se que é um poder onde uma determinada pessoa possui um conhecimento dominante e, por isso, não cabe o questionamento de suas atitudes. Portanto, o poder de perícia de A sobre B só poderá ser exercido em áreas limitadas do conhecimento, no mesmo pensamento Robbins (2005) completa que essa influência que é exercida pela perícia, é específica ou do conhecimento. Com o avanço e a dependência da tecnologia esse poder torna-se valiosa fonte de influência no mundo moderno.

3 METODOLOGIA

O presente trabalho trata-se de uma pesquisa do tipo exploratória e descritiva, a pesquisa exploratória tem por finalidade desenvolver, esclarecer e modificar ideias e conceitos (PRODANOV; DE FREITAS,2013). A descritiva se ocupa em descrever as características de uma determinada população, fenômeno ou estabelecer relação entre as variáveis dos dados sem interferência e manipulação do pesquisador (GIL, 2008).

Quanto à abordagem, configura como quantitativa, ou seja, em um estudo quantitativo o pesquisador conduz o seu trabalho a partir de um plano estabelecido a priori, com hipóteses claramente específicas e variáveis operacionalmente definidas (GODOY, 1995).

Em relação à população a amostra é não probabilística e por conveniência, uma amostragem será não probabilística quando a probabilidade de alguns ou de todos os elementos da população de pertencer à amostra é desconhecida. A amostra por conveniência tem a vantagem de selecionar os elementos acessíveis, admitindo a possibilidade de representar o universo da pesquisa (PRODANOV; DE FREITAS, 2013).

Esta pesquisa tem um caráter empírico e faz um recorte espacial apenas para as relações líder/liderados na CAGEPA do regional do brejo, que é representada por setores operacionais, faz-se necessário uma breve apresentação do universo da pesquisa, a CAGEPA.

De acordo com o site oficial da empresa, a CAGEPA abastece água em 219 localidades, tanto zonas urbanas como rurais. A empresa é de economia mista, que tem como acionista principal o Governo do Estado, ou seja, tem a fatia de 99,98% de seu capital social. O restante de 0,02% está distribuído entre 471 sócios, tanto pessoas jurídicas e físicas (CAGEPA, 2015).

O instrumento de pesquisa foi um questionário, construído com uso da plataforma do Google Forms, enviado por e-mail aos liderados da empresa estudada que tem no total de 350 funcionários de ambos os sexos e de vários setores, no período de 23 a 31 de março de 2018, que teve 187 respondentes e os restantes optaram por não responder o questionário. Com isso, a pesquisa ficou com uma margem de erro de 5% e uma confiabilidade de 95% para isso foi usado calculadora online para cálculo de amostragem. Segundo Lakatos (1991) o questionário é um instrumento de coleta de

dados, constituído por uma série ordenada de perguntas, que devem ser respondidas por escrito e sem a presença do pesquisador.

O questionário é adaptado e validado por Martins (2008) para o contexto dos trabalhadores brasileiros e teve como foco quatro das cinco bases de poder proposta por French e Raven (1959), ficando de fora da pesquisa a base de poder referência por não se enquadrar a realidade dos trabalhadores brasileiros, as quais foram confirmadas por Hinkin e Scherriesheim (1989, *apud* MARTINS 2008), tendo como nome Escala de Base de Poder do Supervisor (EBPS).

A escala foi analisada por fator, que segundo Siqueira (2008) é feita a partir da soma dos valores marcados e divide o resultado total pelo número de itens. Como exemplo no fator 2, “base de poder perícia”, será somado os valores das respostas aos itens 3, 7, 10 e 15 e divide-se a soma por 4. Em seguida serão somadas as médias de cada resposta em cada fator e divide-se pelo número de respostas, resultando nas médias fatoriais que deverá ser sempre entre 1 e 5 que é a amplitude de cada resposta.

QUADRO 01 Denominação, definições, itens integrantes e índice de precisão do fator da EBPS.

Denominação	Definições	Itens	Índices de Precisão
Base de poder legítimo	Reconhecimento de uma pessoa de que a outra tem o poder legal de influenciá-la e que ela tem por obrigação aceitar esta influência.	2, 5, 13 e 14	0,82
Bases de poder perícia	Reconhecimento por parte de uma pessoa de que a outra domina certo conhecimento e que, por isto, não deve se questionar.	3, 7, 10 e 15	0,80
Bases de poder coerção	Habilidade de uma pessoa ter sob seu controle coisas importantes que ameaçam a outra.	4, 11 e 12	0,85
Base de poder recompensa	Poder de fornecer à outra pessoa algo considerado um prêmio ou diminuir punições destinadas a outro.	1, 6, 8 e 9	0,72

Fonte: Adaptado por Siqueira (2008)

Portanto, valores maiores que 4,0 indica que a base de poder é bastante utilizada e os valores menores do que 2,9 indica que a base é pouca utilizada. Com isso, todos os resultados serão apresentados em forma de estatística descritiva para poder melhor compreensão do estudo.

4 RESULTADOS E DISCUSSÕES

Esta seção tem como objetivo expor os resultados seguindo o roteiro do questionário aplicado.

O universo de pesquisa compreendeu 187 respostas obtidas pelos Funcionários. Este questionário foi a ferramenta metodológica que norteou a pesquisa, sendo que sua aplicação visou discutir questões relativas a percepção dos funcionários, acerca das relações entre as bases de poder identificadas nas ações do supervisor sobre os supervisionados. Dessa forma, inicialmente, foi apresentado o perfil dos funcionários que responderam à pesquisa, com base nos aspectos sexo, escolaridade, renda familiar e faixa etária. Depois, segue a identificação dos tipos de poder mais utilizados pelos líderes da CAGEPA e a análise dos mesmos, conforme a percepção dos liderados.

4.1 UMA BREVE ANÁLISE DO PERFIL DOS RESPONDENTES

Entende-se que a caracterização do perfil dos respondentes contribui para uma análise mais elaborada, uma vez que, aspectos específicos ligados ao tema poder, podem ser considerados, a exemplo das relações de poder ligadas ao fator de gênero. Dentre os 187 entrevistados, há uma significativa discrepância no número de homens e mulheres que atuam na empresa estudada.

Verificou que a maioria é do sexo masculino, totalizando 93%, e uma pequena taxa do sexo feminino 7%, apesar de, na maioria das organizações públicas, o concurso público ser a principal forma de ingresso dos funcionários, há uma grande desigualdade entre gênero na empresa estudada (MIRANDA; MAFRA; CAPELLE, 2012). Portanto, na CAGEPA a única forma de ingressar aos quadros de funcionários é pelo concurso público, esperar-se haver menos desigualdades de gênero, mas é perceptível o inverso. Quanto à escolaridade, foi investigada desde a alfabetização a pós-graduação, e dentre respostas variadas, a maioria dos respondentes concluíram o ensino médio, 32,09%. Seguido por uma parcela de funcionários com superior completo, totalizando 25,67%.

Constatamos um baixo nível com pós-graduação não ultrapassando 4,28% dos funcionários.

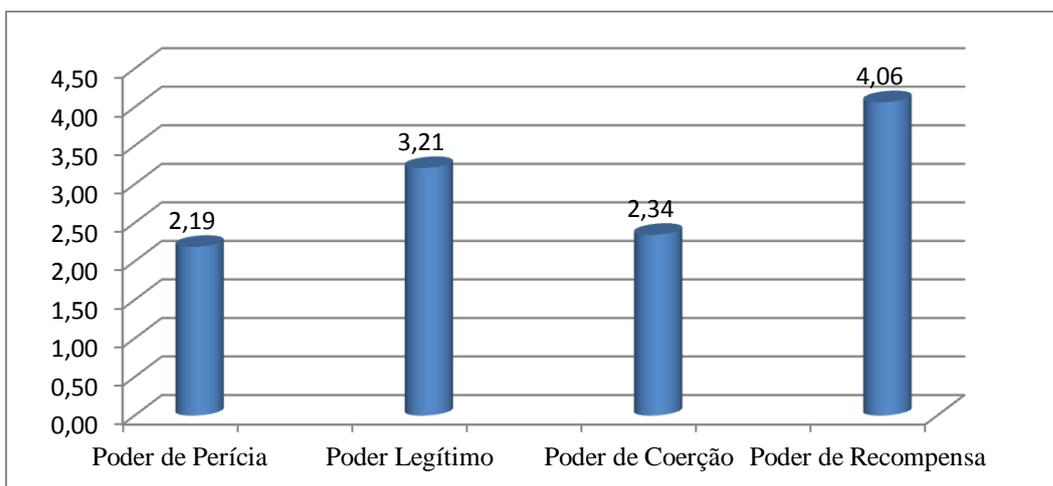
Em relação à renda familiar, os funcionários que recebem superior a R\$ 3150,00 são 49,7%, seguido de 47,6% que tem uma remuneração entre R\$ 954,00 a R\$ 3150,00. Identificou-se quanto a faixa etária que a maioria estão entre 31 a 40 anos (44,4%), em seguida a faixa etária de 41 anos ou mais (39,0%). Na pesquisa constatou a ausência faixa etária de 18 a 21 anos. Com a predominância dos funcionários da faixa etária mais elevada.

4.2 IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DAS BASES DE PODER PRESENTES NA CAGEPA

Nesta seção será exposto as bases de poder predominante na empresa, como também relacionar as questões em todas as respostas dos funcionários.

O GRÁFICO 01 nos mostra os valores que indicam a utilização das bases de poder pelos líderes na empresa, portanto, de acordo com French e Raven (1959, *apud* MARTINS 2008), se o fator for maior que 4, considera-se que a base de poder é bastante utilizada. Nesse sentido, a base será considerada pouco utilizada quando o fator for igual ou menor que 2,9.

GRÁFICO 01 – As Bases de Poder Organizacional



Fonte: dados da pesquisa (2018)

O poder de perícia e o poder de coerção são bases de poder pouco utilizadas entre os gestores, com média 2,19 e 2,34, respectivamente. O poder legítimo alcançou uma média intermediária de 3,21, evidenciando que é uma base de poder utilizada, mas não se encontra na faixa estabelecida por Martins (2008). O poder de recompensa

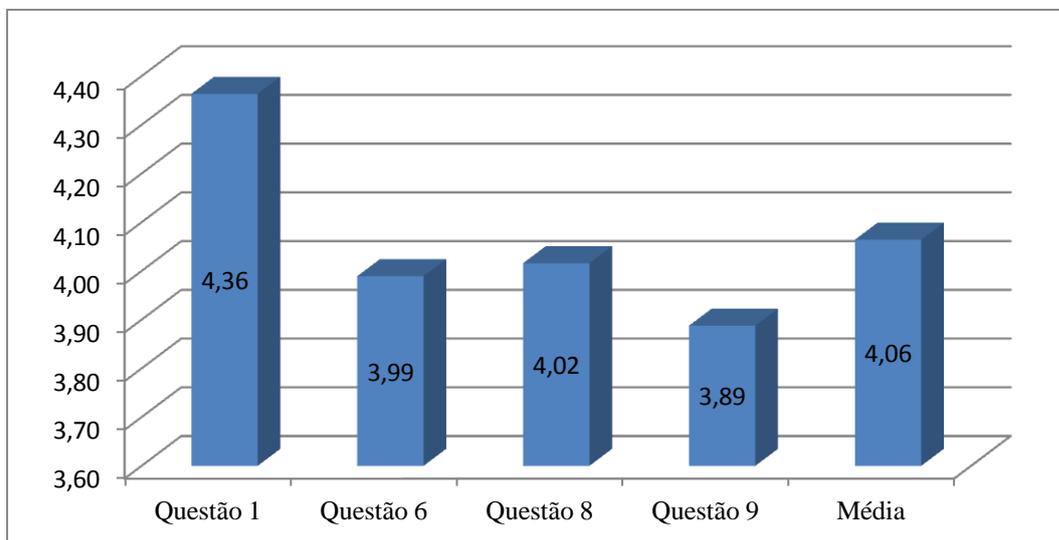
obteve a maior média com um fator de 4,06, e que demonstra que esse poder é o mais presente no contexto analisado e será, portanto, mais evidenciado na análise.

4.2.1 Poder de recompensa

Nesse tópico será demonstrado os dados referentes ao poder de recompensa. No Gráfico 02, verifica-se, uma média de 4,06, significando que a empresa se utiliza do poder de recompensa e que o funcionário reconhece a capacidade do chefe de recompensá-lo ou de tirar punições imposta por ele.

Ao analisar as questões, percebe-se uma discordância de respostas, os funcionários da CAGEPA acreditam que o chefe pode **aumentar seu salário**, conforme a questão 1, em contrapartida na questão 6 os funcionários tiveram considerável concordância que o chefe possa **influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim**. Em relação a discordância entre as questões 1 e 6, percebe-se que o chefe pode aumentar o salário, mas não pode influenciar a organização a dá um aumento de salário. Nesse contexto, Davis e Newstrom (1992) afirmam que o dinheiro é basicamente uma recompensa extrínseca, e pode ser implantada com facilidade por programas de modificações de comportamento.

GRÁFICO 02 – Poder de Recompensa



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Já na questão 8, **conseguir benefícios especiais para mim**, também chega a um nível de percepção de bastante utilizado. Pois, a compensação financeira pode enfatizar no desempenho deste dentro das organizações, assim como, as contribuições que este pode oferecer para a empresa (CASOL, 2012).

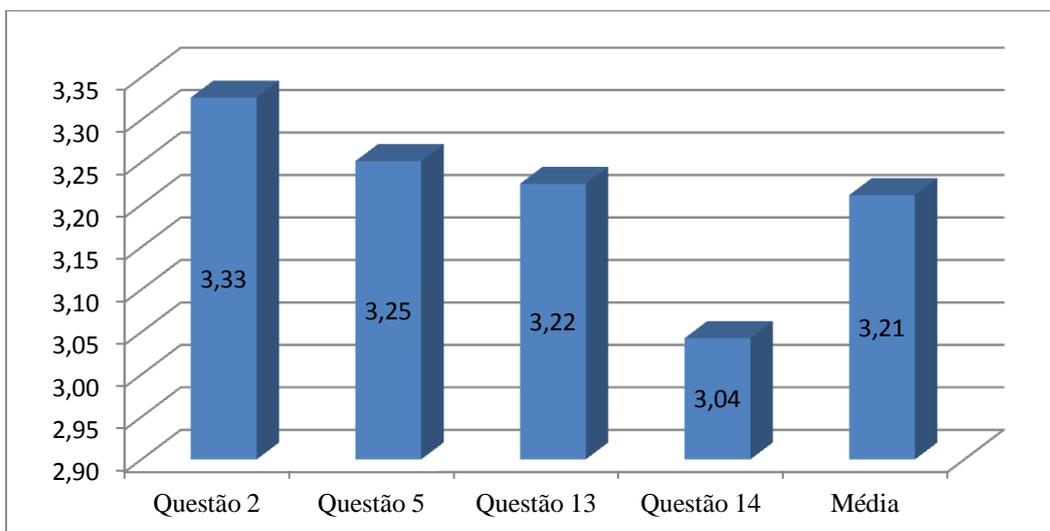
Na questão 9, **influenciar a organização para me dar uma promoção**, verifica-se que a influência está presente, mas de acordo com Martins (2008) essa influência não é bastante utilizada entre os funcionários.

4.2.2 Poder legítimo

O presente tópico discorrerá sobre o poder legítimo, como pode ser visto no Gráfico 3 abaixo:

No GRÁFICO 03, o Poder Legítimo obteve média 3,21, constata-se que esse poder é utilizado na empresa em pouca frequência. Ao analisar as questões, percebemos que na questão 2, o **chefe pode fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir**, com média 3,33 os líderes influenciam os funcionários em suas obrigações na empresa, já na questão 14, **fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar**, ficou baixa em influenciar nas tarefas para realizar.

GRÁFICO 03 – Poder Legítimo



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Segundo Barros e Mendes (2003) são exigidos profissionais competitivos e competentes, polivalentes e criativos na organização, mas é perceptível o distanciamento do que se espera e se prescreve (tarefas) e o que funcionário realiza (atividade). Portanto, os funcionários são obrigados a utilizar estratégias de mediação para atender a demanda da empresa.

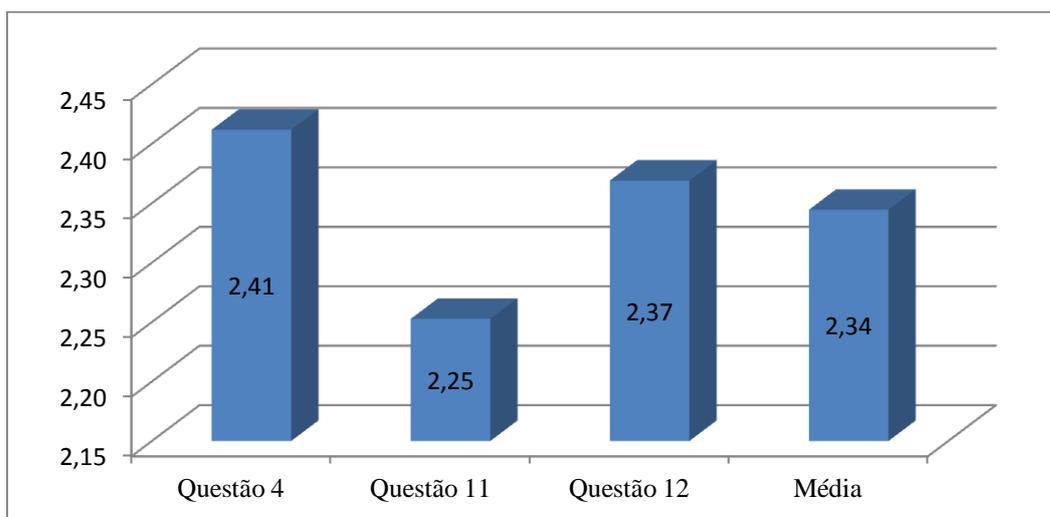
No Gráfico 03 em relação ao poder legítimo é visível à presença do gestor em deixar a cargo dos funcionários de escolher as melhores estratégias para atender a

demanda da organização. Nesse contexto, percebe-se que o perfil dessa empresa nos termos de Dubrin (2006) é baseada nos valores culturais e na aceitação da estrutura social, principalmente na hierarquia de autoridade e na nomeação de uma autoridade legítima. Assim, quando essa autoridade deixa o cargo, o poder continua a existir podendo até mesmo ter as características supracitadas modificadas.

4.2.3 Poder de coerção

O poder de coerção será descrito nesse tópico, como pode ser visto no Gráfico 4:

GRÁFICO 04 – Poder de Coerção



Fonte: dados da pesquisa (2018)

No Gráfico 04 a média apresentou-se 2,34, indicando uma tendência de pouca utilização pelos gestores da empresa. Sendo que os respondentes foram indagados na questão 4, **tornar meu trabalho difícil para mim**, na questão 11, **tornar as coisas desagradáveis para mim** e na questão 12, **tornar meu trabalho desagradável**, analisando os resultados destas questões aponta-se que os funcionários acreditam que seu chefe pode tornar seu trabalho agradável, em contrapartida, não acreditam que pode tornar o trabalho desagradável.

De forma geral, esse poder está diretamente relacionado a capacidade do gerente de punir, como uma forma de influenciar o comportamento de outras pessoas. Assim, tal punição acaba se manifestando por diversas formas. Logo, é uma forma poderosa de intimidação (FRENCH; RAVEN, 1959).

Mas, é necessário destacar que o índice de coerção não é desejável, uma vez que, acaba estimulando a retaliação, além de ser um sinal de conflito entre o empregado e empregador. Assim, um baixo índice de coerção acaba indicando um ambiente

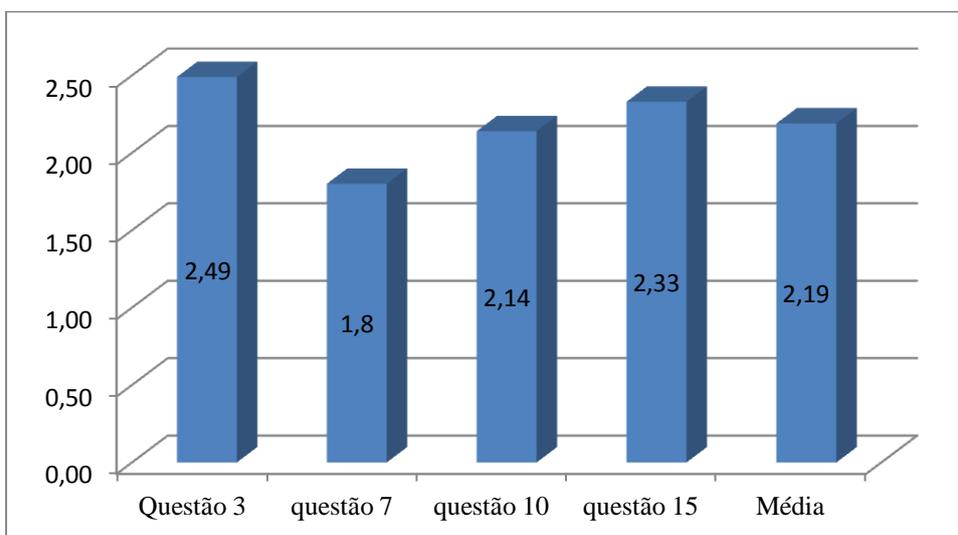
favorável a estimulação para que o colaborador apresente as suas dúvidas, sem que sejam considerados como algo que deve ser punido (CASSOL, 2012).

Em virtude do exposto, o elevado poder de coerção não é desejável, pois pode estimular ameaças, além de ser um sinal de conflito entre os funcionários e chefes. Por outro lado, baixo poder de coerção indica um ambiente favorável a estímulos para que os funcionários apresentem suas dúvidas e os seus erros, sem que sejam considerados como uma deficiência a ser punido, ao contrário, a não utilização desta base pode criar um ambiente omissivo com desvio de conduta, devido à impunidade.

4.2.4 Poder de Perícia

Em relação a esse tópico, será discutido os resultados encontrados relacionados ao poder de perícia. Este é um poder de grande valia para as empresas, pois é onde os funcionários reconhecem que o chefe tem um conhecimento especial para repassar e aceita trocas de informações. Logo, isso pode ser visto no gráfico 6 abaixo:

GRÁFICO 05 – Poder de Perícia



Fonte: dados da pesquisa (2018)

Em relação aos resultados pode afirmar que os funcionários não estão abertos a sugestões e ensinamentos sobre o trabalho a ser realizado, na questão 3, foi questionado sobre a, **possibilidade de o chefe dar sugestões técnicas sobre o trabalho**, verificando-se pouca utilização com média 2,49.

Já na questão 7, **dividir experiências ou realizar treinamentos importantes**, percebe-se que pela percepção dos funcionários a empresa estuda não dá importância a



troca de informações e treinamentos entre os funcionários, na questão 10, questionou-se sobre **fornecer conhecimentos técnicos necessários ou trabalho**, evidenciando também como pouco utilizado para fornecer conhecimento aos funcionários e por fim, na questão 15, **dar dicas relacionadas ao trabalho**, a empresa não dá dicas para que os funcionários possam executar os trabalhos práticos. Portanto, no GRÁFICO 05, constatou-se que o Poder de Perícia com média de 2,19 é pouco a utilização na CAGEPA.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Sabe-se que no geral a relação entre poder e cultura, não se modificam, já que vivemos em um período de grande expansão tecnológica e mudanças nas questões trabalhistas e relação de trabalho com o poder. Ainda nota-se uma cultura que favorece o apadrinhamento, autoritarismo e paternalismo, onde o poder torna-se uma relação de forças assimétricas econômicas e de poder no centro das empresas.

Nesse sentido, o presente trabalho buscou verificar a percepção das bases de poder presente na organização em uma empresa pública. Estudar os tipos de poder poderá contribuir para uma melhor interação entre o funcionário e os chefes. Onde notou-se que a predominância de trabalhadores é do sexo masculinos e constatou que a empresa aplica, de acordo com a percepção dos funcionários o poder de recompensa, seguida pelo poder legítimo.

Verificamos a contemplação do objetivo geral da pesquisa, de analisar as bases de poder presente entre os funcionários, como também os específicos de identificar as bases de poder presente e como se apresenta na empresa.

Por fim, dada à importância do tema, torna-se necessário o desenvolvimento das bases de poder entre empresa de setores diferenciadas que visem o aprofundamento na prática em relação a organização pública e privada, que possam desencadear eficiência e eficácia, para que as empresas possam competir no mercado e com isso enriquecer a teoria de French e Raven.

Pode-se trabalhar futuramente a relação de poder das instituições públicas e privadas visando fazer uma comparação de resultados, a partir de uma base de questionamento maior, onde poderá aprofundar mais o assunto.



REFERÊNCIAS

BALDWIN, T. T.; BOMMER, W. H.; RUBIN, R. S. **Desenvolvimento de Habilidades Gerenciais**. Rio de Janeiro: Elsevier Brasil, 2008.

BARROS, Paloma Castro da Rocha; MENDES, Ana Magnólia Bezerra. Sofrimento psíquico no trabalho e estratégias defensivas dos operários terceirizados da construção civil. **PsicoUSF**, v. 8, n. 1, p. 63-70, 2003.

BARBOSA, Lívia. **Igualdade e meritocracia: a ética do desempenho nas sociedades modernas**. FGV Editora, 1999.

BATEMAN, T. S.; SNELL, S. A. **Administração**. 2ª. ed. Porto Alegre: AMGH Editora, 2012.

BEAUCHAMP, T. L.; CHILDRESS, J. F. **Princípios de ética biomédica**. São Paulo: Edicoes Loyola, 2002.

BONJOUR, L.; BAKER, A. **Filosofia: Textos Fundamentais Comentados**. 2ª. ed. [S.l.]: Artmed Editora, 2010.

CASSOL, Paulo Barrozo et al. Tratamento em um grupo operativo em saúde: percepção dos usuários de álcool e outras drogas. **Revista Gaúcha de Enfermagem**, v. 33, n. 1, p. 132-138, 2012.

CAGEPA. **http://www.cagepa.pb.gov.br**, 2015. Disponível em: <<http://www.cagepa.pb.gov.br/institucional/apresentacao/>>. Acesso em: 24 Fevereiro 2018.

COLETA, José Augusto Dela; COLETA, Marília Ferreira Dela; GUIMARÃES, Mariza Rocha. As bases do poder social e a conduta do professor universitário em sala de aula. **Educação e filosofia**, v. 19, n. 38, p. 17-42, 2005.

DE MENDONÇA, José Ricardo Costa; DIAS, Sônia Maria Rodrigues Calado. De French e Raven (1959) ao modelo poder/interação de influência interpessoal: uma discussão sobre poder e influência social. **Cadernos Ebape. BR**, v. 4, n. 4, p. 1-19, 2006.

FRENCH, John RP; RAVEN, Bertram; CARTWRIGHT, D. The bases of social power. **Cassics of organization theory**, v. 7, p. 311-320, 1959.

GEORGE, J. M.; JONES, G. R. **Administração Contemporânea**. 4ª. ed. Porto Alegre: AMGH, 2008.

GIL, A. C. **Método e técnica de pesquisa social**. 6ª. ed. [S.l.]: Atlas SA, 2008.

GODOY, A. S. Introdução à pesquisa qualitativa e suas possibilidades. **Revista de administração de empresas**, v. 35, n. 2, p. 54-63, 1995.



- KRAUSZ, R. R. **Compartilhando o poder nas organizações**. São Paulo: Nobel, 1991.
- MARQUIS, B. L.; HUSTON, C. J. **Administração e Liderança em Enfermagem: Teoria e Prática**. 8ª edição. ed. Porto Alegre: Artmed Editora, 2015.
- MARTINS, Gilberto Andrade. Estudo de caso: uma reflexão sobre a aplicabilidade em pesquisa no Brasil. **Revista de Contabilidade e Organizações**, v. 2, n. 2, p. 9, 2008.
- MIRANDA, A. R. A; CAPELLE, M. C. A.; MAFRA, F. L. N. Trabalho, Socialização e Identidade: Um estudo com professores-agentes de uma universidade pública. XXXVI enanpad, **anais...** 2012.
- MCSHANE, S. L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento Organizacional**. 6ª. ed. [S.l.]: AMGH Editora, 2014. 552 p.
- MILLOT, C. **Freud Antipedagogo**. Rio de Janeiro: Zahar, 2001.
- NOVAES, M. H. **As gerações e suas lições de vida: aprender em tempo de vive**. São Paulo: Loyola, 2005.
- NOVO, D. V.; CHERNICHARO, E. D. A. M.; BARRADAS, M. S. S. **Liderança de equipes**. Rio de Janeiro: FGV, 2008.
- OLIVEIRA, F. M. D. S. Conflitos, Gestão e Poder: um estudo de caso em uma agência bancária. **E-papers**, Rio de Janeiro, p. 160, 2006.
- PEREIRA, Luíz Alberto. Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica. **Poder e clima organizacional: um estudo de caso em uma empresa petroquímica**, 2003.
- PRODANOV, C. C.; DE FREITAS, E. C. **Metodologia do Trabalho Científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico**. 2ª. ed. Novo Hamburgo: Feevale, 2013.
- RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. L.; JABLONSKI, B. *Psicologia Social*. 27ª edição. **Petrópolis, RS: Vozes**, 2009.
- SIQUEIRA, Mirlene Maria Matias; PADOVAM, Valquiria Aparecida Rossi. Bases teóricas de bem-estar subjetivo, bem-estar psicológico e bem-estar no trabalho. **Psicologia: teoria e pesquisa**, v. 24, n. 2, p. 201-209, 2008.
- SILVA, Antonio Carlos Ribeiro da. *Metodologia da pesquisa aplicada à contabilidade*. 2017.
- SPINK, M. J. P.; FIGUEIREDO, P.; BRASILINO, J. **Psicologia social e personalidade**. Rio de Janeiro: SciELO, 2011.
- STEVEN L. MCSHANE, M. A. V. G. **Comportamento Organizacional**. 6ª. ed. [S.l.]: AMGH Editora, 2014.

ANEXO

ESCALA DE BASES DE PODER DO SUPERVISOR – EBPS

Apresentação

A seguir há uma lista de frases que podem ser usadas para descrever comportamentos que supervisores (ou chefes) podem apresentar frente aos seus subordinados. Leia cuidadosamente cada frase pensando em seu supervisor. Então, decida até que ponto você concorda que ele poderia fazer isso com você.

Perfil de identificação do entrevistado

Sexo: Masculino Feminino

Escolaridade: Alfabetização Ensino Fundamental Ensino médio
 Superior Incompleto Superior Completo Pós Graduação

Renda Familiar: até R\$ 954 de R\$ 954 a R\$ 3150 mais de R\$ 3150

Faixa Etária: 18 a 21 anos 22 a 30 anos 31 a 40 anos 41 anos ou mais

Cargo ou função: resposta _____

Marque o número que representar sua opinião na coluna à direita de cada frase. Use os números seguintes para suas respostas:

1	2	3	4	5
Discordo totalmente	Discordo	Nem concordo nem discordo	Concordo	Concordo totalmente

Meu Chefe pode...

1. Aumentar meu salário	
2. Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir.	
3. Dar-me boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.	
4. Tornar meu trabalho difícil para mim	
5. Fazer perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho.	
6. Influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim.	
7. Dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.	
8. Conseguir benefícios especiais para mim.	



9. Influenciar a organização para me dar uma promoção.	
10. Fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho.	
11. Tornar as coisas desagradáveis para mim.	
12. Tornar meu trabalho desagradável.	
13. Fazer-me perceber que eu tenho responsabilidades a cumprir.	
14. Fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar.	
15. Dar-me dicas relacionadas ao trabalho	