

# PODER E INFLUÊNCIA INTERPESSOAL NAS ORGANIZAÇÕES

---

Bruno Vieira **DINIZ**

Graduado e Mestrando em Administração de empresas pela FEA/USP

brdiniz@uol.com.br

Ana Cristina **LIMONGI-FRANÇA**

Psicóloga, Professora livre-docente do Departamento de Administração da FEA/USP

climongi@usp.br

## Resumo

O presente artigo teve como objetivo responder as seguintes indagações: O que é poder? Quais são as fontes de poder? É possível classificar tipos de poder? Quais as implicações do exercício do poder sobre pessoas e grupos? Na busca por essas respostas, deparamo-nos com inúmeras abordagens teóricas, às vezes conflitantes, às vezes complementares. Então, buscamos equacionar diferenças, conciliar teorias complementares e propor novas idéias, a fim de construir uma nova abordagem precisa e estruturada sobre o tema. Foram, então, definidos conceitos como: nível de poder e de influência, fontes de poder, eficácia de uma influência, tipos de poder e de influência interpessoal. Após extensa revisão bibliográfica, elaboramos uma tipologia do poder, que propõe um modelo para se compreender como o poder é adquirido e usado com eficácia. A partir desse modelo pudemos investigar a correlação entre o estilo de exercício de poder do administrador e a satisfação dos funcionários com o mesmo. Concluímos, através de uma pesquisa quantitativa realizada no Instituto de Pesquisas Tecnológicas (IPT), que o uso predominante de influências convergentes - em lugar de influências divergentes - gera pelo administrador maior aceitação e satisfação dos funcionários com o mesmo.

**Palavras-chave:** Poder – Organização – Decisão.

## Abstract

The present article was based on a scientific initiation research that aimed to answer the following questions: What is power? What are the sources of power? Is it possible to classify types of power? What are the implications of the exercise of power over people and groups? In searching for answers, we found several theoretical approaches, sometimes conflicting, sometimes complementary. Therefore, we tried to equate differences, conciliate complementary theories and propose new ideas, in order to build a new, precise and structured approach to the theme. Concepts such as level of power and influence, sources of power, efficacy of an influence, types of power and of interpersonal influence were defined. After an extensive bibliographical review, we elaborated a power typology, which proposes a model to understand how power is acquired and efficiently used. Based on this model, we could investigate the correlation between the administrator's style of power exercise and employee's satisfaction with it. We concluded, through a quantitative research carried out at IPT (Technological Research Institute), that the predominant use of convergent influences – instead of divergent influences – generates, by the administrator, greater acceptance and satisfaction on the part of employees.

**Key-words:** Power – Organization – Decision.

## Introdução

Compreender o poder interpessoal e seu exercício é fundamental para a melhor compreensão do fator humano nas organizações. Administradores lidam com o poder para dirigir seus funcionários; de que forma, então, podem usá-lo para liderar com mais aceitação e eficácia?

Para respondermos a essa e a outras perguntas relacionadas ao tema “poder”, devemos partir de conceitos precisos. Então, os objetivos deste artigo são: apresentar uma proposta de conceituação estruturada a respeito do fenômeno “poder”; classificar os tipos de poder interpessoal e suas respectivas fontes; e, finalmente, investigar a correlação entre determinado padrão de exercício do poder e a atitude resultante daquele que o recebe. Investigamos esta correlação em um estudo quantitativo realizado no IPT (Instituto de Pesquisas Tecnológicas), cujos resultados apresentaremos na parte final deste artigo.

## 1 O Conceito de Poder

A palavra *poder* adquire muitos significados, mas aquele que estamos procurando conceituar pode ser assim definido: *poder é a capacidade de exercer influência*. Muitos autores definem-no de forma semelhante:

- Max Weber (1982) e Galbraith (1989): “Poder é a capacidade de alguém impor sua vontade sobre o comportamento de outras pessoas”.
- Corrêa (1977): “Poder social é uma força que exerce influência na conduta das pessoas”.
- Etzioni (*apud* CORRÊA, 1977): “Poder é habilidade de um ator para induzir outro a seguir sua orientação”.
- Aguiar (1989), conceito da Psicologia Social: “Poder social é a capacidade potencial do indivíduo de influenciar uma ou mais pessoas para agir em determinada direção ou para mudar a direção da ação. Poder social é portanto a capacidade de exercer influência interpessoal”.

- May (1981): “Poder é a capacidade de causar ou impedir mudanças”.
- Hampton (1992): “Poder é a capacidade de exercer influência”.
- Robbins (1999): “Poder refere-se à uma capacidade que A tem de influenciar o comportamento de B, de modo que B haja de acordo com os desejos de A.

Assim, aquele que tem poder, possui, em algum nível, a capacidade de influenciar. Interessa-nos investigar o poder nas relações humanas. Este pode ser dividido em dois grupos:

- a capacidade de um indivíduo influenciar uma ou mais pessoas é o *poder interpessoal*. Poder interpessoal é a capacidade de exercer *influência interpessoal*.
- a capacidade de um grupo humano de influenciar uma ou mais pessoas é o *poder social*. Poder Social é a capacidade de uma coletividade realizar *influência social*.

Estaremos abordando o poder interpessoal. Para compreendê-lo plenamente, é preciso compreender primeiramente o fenômeno da influência interpessoal.

## 2 Influência Interpessoal

O fenômeno *influência* em geral pode ser assim definido: *Influência é a relação sistêmica diádica entre influenciador e influenciado, que ocorre quando o influenciador realiza um processo de influência (eficaz ou não) e quando o influenciado está manifestando efeitos em seu comportamento e/ou estado geral provocados parcial ou totalmente pelo influenciador*.

A díade da influência interpessoal envolve uma pessoa como o influenciador e uma ou mais pessoas como influenciados. O influenciador, ao influenciar, realiza um *processo de influência* (a maneira pela qual busca influenciar) com o objetivo consciente de produzir *efeitos de influência* (comportamentos) no outro. O processo de influência é, portanto, um

conjunto de interações em que o influenciador procura, intencionalmente, produzir os comportamentos que deseja no influenciado.

A fim de produzir o mesmo efeito de influência, o influenciador pode usar diferentes estratégias, diferentes processos e diferentes *tipos de influência*. A descrição de um tipo de influência é a descrição de como se pode dar um processo de influência.

A fim de classificar tipos de influência, olhamos para classificações feitas por diversos autores quanto a formas de se influenciar (tipos de influência ou exercício de poder). Algumas são:

- Galbraith (1989) define três tipos de exercício de poder: o poder compensatório, o condigno e o condicionado.
- Chiavenato (1997) apresenta quatro graus de influência: coação, persuasão, sugestão e emulação.
- Keith Davis (*apud* Penteado, 1965) apresenta dois tipos de liderança (influência): a liderança positiva e a negativa.
- Etzioni (*apud* Corrêa, 1977) apresenta três tipos de poder: o poder coercivo, o poder remunerativo e o poder normativo.
- Murray Sidman (2001) apresenta dois tipos de controle (influência): a coerção e o controle não coercitivo.

Na busca de conciliar tantas abordagens distintas e complementares, o ponto de partida é buscar uma área de consenso ou, pelo menos, de relativa concordância entre diversos autores. Essa concordância se dá na dupla natureza do poder, uma “boa” e outra “má”. May (1981) trata do poder construtivo e do destrutivo. Galbraith (1989) aborda o poder compensatório e o condigno. Keith Davis (1965) apresenta a liderança positiva e a negativa. Murray Sidman (2001) aborda o controle coercitivo e não coercitivo; etc. Usamos essa noção para criarmos dois grandes grupos de influências: as *Influências Divergentes* (o lado negativo do poder) e as

*Influências Convergentes* (o lado positivo do poder).

Nada melhor para se saber o que é uma influência negativa e uma influência positiva do que perguntar às pessoas como se sentem em relação a ela. Aquelas influências que as pessoas, em sua maioria, não aprovam ou não desejam sofrer são as influências divergentes, em que o interesse do influenciador diverge do interesse do influenciado quanto ao processo de influência empregado. As outras influências, as pessoas não necessariamente desejam sofrê-las, mas apenas não as repudiam. Consideram-nas aceitáveis, pois os interesses do influenciador não contrariam os interesses do influenciado no que concerne à forma como a influência é realizada. São as influências convergentes. Assim, é de se esperar que as pessoas não desejam ser intimidadas, manipuladas ou punidas (influências divergentes), mas acham que é aceitável ser compensadas, reforçadas ou persuadidas (influências convergentes).

Os dois grupos de influências (convergentes e divergentes) apresentam aspectos dos dois tipos. O esforço de diferenciação desses tipos ocorreu a partir de extensa revisão da literatura especializada e pela reflexão sobre os pontos em comum entre as diversas manifestações de influência na realidade. Integraram-se conhecimentos de diversas áreas, como: Psicologia Comportamental, Análise transacional, Sociologia, Psicologia Social e Administração de Empresas. Propusemos a partir destas etapas de pesquisa uma classificação, uma tipologia do exercício do poder, que é a seguinte:

- as Influências Divergentes se dividem em: Intimidação; Manipulação; Inferiorização; Pressão; Influências passivas; e Punição.
- as Influências convergentes se dividem em: Influências diretas; Compensação; Reforço; e Persuasão.

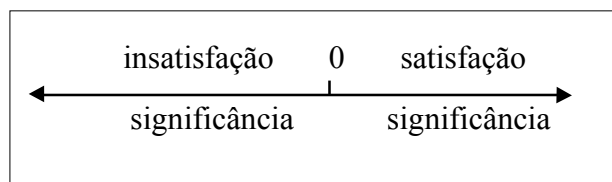
Descreveremos cada tipo mais adiante.

### 3 Nível e Eficácia de uma Influência

Uma influência é eficaz quando produz (no influenciado) os efeitos pretendidos (pelo influenciador). Uma influência possui um nível, em função dos efeitos produzidos. Estes variam em intensidade devido a três aspectos:

- **amplitude da influência** – Diz respeito à quantidade de efeitos comportamentais gerados pela influência.
- **significância da influência** – Diz respeito ao grau de satisfação ou insatisfação que o efeito comportamental gera no influenciado. O nível de significância de um efeito de influência varia em um *contínuum*, partindo de efeitos insignificantes e crescendo equitativamente em direção a dois pólos opostos, como podemos visualizar na figura 1.
- **período médio de influência** – Diz respeito à duração temporal da manifestação dos efeitos.

**Figura 1** - Nível de Significância de um efeito de influência



Assim, maior é o nível de uma influência quando os efeitos comportamentais gerados são vários, significativos e duradouros.

*Nível da influência = amplitude da influência x significância da influência x período médio da influência*

### 4 Análise do Poder Interpessoal

Um tipo de poder é a capacidade de exercer determinado tipo de influência. Para cada tipo de poder, temos um nível de poder, que diz respeito ao grau dessa capacidade, ou melhor dizendo, ao

nível máximo de influência que se é capaz de exercer através do respectivo tipo de poder.

Para analisarmos o poder interpessoal, devemos estar atentos a três condições:

1- *O poder só existe em uma relação diádica.*

A relação de poder é sempre formada por uma díade (dois elementos), aquele que tem poder (o influente) e o outro sobre quem ele tem poder (o influenciável). Por exemplo: o policial tem poder sobre os cidadãos; o bandido tem poder sobre sua vítima, o líder tem poder sobre seus seguidores. Um mesmo influente pode ter níveis diferentes de poder em função de quem seja o influenciável. Por exemplo: um chefe é capaz de influenciar seus subordinados, através de ordens (portanto, tem poder sobre eles); mas não tem o mesmo poder para influenciar pessoas que não sejam seus funcionários.

2- *A relação de poder está inserida em um contexto que influi no nível de poder.*

O nível de poder do influente sobre um mesmo influenciável pode variar em função do momento e do contexto em que a relação de poder está inserida. O sujeito que hoje é chefe e tem poder sobre seus subordinados, amanhã pode ser despedido e perder seu poder. Da mesma forma, o chefe que tem poder sobre seus subordinados no ambiente de trabalho, perde o poder quando fora do contexto.

3- *O nível de poder pode ser diferente para cada tipo de poder.*

Para se analisar o nível de poder de um influente sobre determinado influenciável em determinada situação tem-se também que deixar claro que tipo de poder se está considerando. Assim, uma coisa é estimarmos o nível de poder de intimidação de uma pessoa e outra é estimarmos seu nível de poder de persuasão. Se simplesmente dissermos que uma pessoa tem poder, estaremos sendo vagos em nossa declaração, uma vez que é natural que o nível de poder varie de tipo para tipo.

## 5 Fontes de Poder e de Anulação de Poder

O que determina o nível de poder são as *fontes de poder* e as *fontes de anulação de poder* presentes na relação de poder, no momento em que ela está sendo analisada.

*Fonte de poder* (FP) é toda variável que aumenta o nível de poder. Exemplos: dispor de dinheiro é uma fonte de poder para compensar pessoas (um tipo de influência); autoridade legítima em uma organização é fonte de poder para influências diretas, ou seja, para dar ordens e instruções; possuir armas é fonte de poder de intimidação; etc.

*Fonte de anulação de poder* (FAP) é toda variável que diminui o nível de poder. Exemplos: a desonestidade do influente é fonte de anulação do poder de persuasão; a independência do influenciável é fonte de anulação do poder de intimidação; etc.

Podemos entender que o nível de poder é resultante da diferença entre as fontes de poder e as fontes de anulação de poder presentes na relação. As FP e FAP têm três origens: *o influente*, *o influenciável* e *a situação*.

São FP e FAP devidas ao influente, características deste, como seus atributos e posses. Exemplos: posse de conhecimento, posse de armas, carisma, credibilidade etc.

As fontes devidas ao influenciável dependem de características deste. Exemplos: “mau ouvinte”, dependente, indefeso, carente, assertivo, agressivo, armado etc.

As fontes também podem advir de características da situação. Exemplos: um ambiente barulhento; presença de platéia; estrutura organizacional; alternativas de escape ou fuga; clima e cultura do grupo; etc.

Assim, originadas no influente, no influenciável ou na situação, as FP e FAP se combinam produzindo o nível de poder do influente (com relação a determinado tipo de poder, influenciável e situação), que diz respeito ao máximo nível de influência que ele é capaz de exercer através do

respectivo tipo de poder. O influente será eficaz em todas influências interpessoais que realizar cujo nível dos efeitos pretendidos sejam inferiores a seu nível de poder. Portanto, quanto maior o nível de poder, maior a possibilidade de realizar, com eficácia, influências de maior nível.

## 6 Descrição dos Tipos de Influência Interpessoal

Apresentaremos, a seguir, a definição dos tipos de influência interpessoal e suas respectivas fontes de poder.

### 6.1 Influências interpessoais Divergentes

#### 6.1.1 Intimidação

É o processo em que o influenciador contingência a manifestação dos efeitos de influência à esquiva de uma punição futura que seria por ele provocada sobre o influenciável. A forma típica de intimidação é a ameaça. Ameaça-se fisicamente, psicologicamente; ameaça-se acrescentar algo ruim ou retirar algo bom. Às vezes a ameaça é oculta, ou seja, existe apenas na percepção do influenciado. Vejamos as principais fontes de poder para intimidação:

- nível de dependência do influenciável, que possibilita a ameaça de retirada do objeto desejado (gerando uma ameaça baseada na criação do medo da perda);
- credibilidade da ameaça;
- acesso ao “ponto de poder” (um local ou arranjo físico que gera maior poder de intimidação) por parte do influenciador (STEINER, 1989);
- imagem agressiva e ameaçadora do influente gerando ameaça oculta;
- posse, por parte do influente, de respaldo e apoio de outros intimidantes;
- percepção, por parte do influenciável, de que o influente possui meios de puni-lo (fisicamente ou psicologicamente);

- intensidade da punição esperada: quanto mais forte a possível punição, maior o medo de recebê-la e, portanto, maior a probabilidade de ceder à ameaça;
- posse, por parte do influente, de informações comprometedoras para o influenciável: essas informações podem ser usadas para chantagear, ameaçando-se revelá-las;
- influenciável com baixo poder de defesa, revide e/ou fuga.

### 6.1.2 Manipulação

É o uso de mentiras e táticas de linguagem que conduzam o pensamento do influenciável na direção desejada pelo influenciador, ignorando-se os interesses daquele. As principais fontes de poder são:

- nível de credibilidade do influente e de sua mensagem, que torna as mentiras mais críveis (BERNARDES e MARCONDES, 1999);
- falta de informação por parte do influenciável, que lhe permite cair na mentira;
- capacidade do influente de usar grandes mentiras (STEINER, 1989);
- capacidade de usar argumentos racionais (estatísticas e lógica) para fortalecer a mensagem: são formas de “legitimar” a informação mentirosa (STEINER, 1989);
- capacidade do influente de usar artifícios de linguagem como: inibidores de pensamento, metáforas, descrédito à fonte, “catastrofismo” e redefinição do discurso (STEINER, 1989).

### 6.1.3 Inferiorização

É o processo em que o influenciador busca inferiorizar moral ou psicologicamente o influenciável para que ele se desmotive a realizar determinado comportamento e fique mais vulnerável a reorientações. As principais fontes de poder são:

- capacidade do influente de gerar sentimento de inferioridade no influenciável;

- vulnerabilidade e fragilidade emocional do influenciável;
- nível de dependência do influenciável, que o impede de confrontar o influenciador ou abandonar a situação;
- conhecimento ou acesso, por parte do influente, às vulnerabilidades do influenciável;
- agressividade, ousadia, habilidade verbal e inteligência do influente.

### 6.1.4 Pressão

É o processo em que o influenciador gera um incômodo físico ou psíquico para o influenciável e contingência a eliminação do incômodo à aceitação da influência. As principais fontes de poder são:

- capacidade do influente de gerar sentido de urgência: “sentir-se apressado” é o incômodo gerado que pode ser eliminado pela aceitação da influência;
- influente insistente: o objetivo da insistência é fazer o outro ceder por “cansaço”;
- influenciável dependente: isso impede o confronto ou a fuga;
- influenciável vulnerável a pressões por conformidade e adequação;
- influenciável em situação de débito para com o influente, que o faz passível de ser “cobrado”.

### 6.1.5 Influência passiva

É o processo em que o influenciador não reforça determinado comportamento do influenciado, a fim de extingui-lo. As principais fontes de poder são:

- influente com capacidade de fingimento: o influenciador finge, por exemplo, não ouvir a fim de que o outro pare de falar por sentir-se não correspondido (STEINER, 1989);
- influente com a capacidade de usar ou inventar alguma justificativa crível e/ou aceitável para se ausentar de tarefas e/ou eliminar responsabilidades.

### 6.1.6 Punição

É o processo em que o influenciador elimina algo bom ou acrescenta algo ruim para o influenciável, logo após este manifestar um comportamento que se queira eliminar ou minimizar a frequência de ocorrência. As principais fontes de poder são:

- posse e controle, por parte do influente, de meios de punir o influenciável;
- conhecimento, por parte do influente, das técnicas (estudadas pela Psicologia Comportamental) que tornam uma punição mais eficaz (HALL, 1973).

## 6.2 Influências Interpessoais Convergentes

### 6.2.1 Influência Direta

É o processo em que o influenciador comunica abertamente e diretamente os efeitos de influência que quer que o influenciado manifeste. São exemplos: ordens aceitáveis, pedidos, sugestões, comandos, sinais, dar o exemplo etc. As principais fontes de poder são:

- nível de legitimidade do efeito da influência pretendido (devido ao valor da consequência, da racionalidade, da moralidade, da tradição e/ou da funcionalidade implícitas): quanto mais aceitável o efeito pretendido, maior a probabilidade de se obedecê-lo,
- nível de legitimidade do influente devido à sua autoridade, cujas fontes podem ser: vínculos afetivos; funcionalidade; interesses; tradição, condicionamento e submissão; e carisma, o qual pode ser devido a: dotes sobrenaturais, competência, prestígio, credibilidade, personalidade autônoma, personalidade dominante, atração pessoal, liderança visionária, liderança providencial e/ou referência. A autoridade é a fonte de poder do influente espontaneamente atribuída pelo influenciável, traduzindo-se na obediência espontânea, dentro de um limite de legitimidade subjetivamente determinado.

### 6.2.2 Compensação

É o processo em que o influenciador propõem aberta ou sutilmente uma troca com o influenciável. Oferecer dinheiro em troca da prestação de um serviço é o maior exemplo. São fontes de poder:

- posse, por parte do influente, de meios (materiais ou psicológicos) de recompensar o influenciável;
- credibilidade do influente, que se traduz no nível de esperança, por parte do influenciável, de que receberá a recompensa;
- nível de insatisfação do influenciável, que intensifica a necessidade e o valor percebido da recompensa;
- capacidade do influente de compreender as necessidades do influenciável e de promover a recompensa, ou seja, de torná-la percebida e valorizada pelo influenciável.

### 6.2.3 Reforço

É o processo em que o influenciador acrescenta algo bom para o influenciável logo após este manifestar um comportamento que se deseja intensificar. Elogiar ou premiar, logo após um bom desempenho, são os maiores exemplos. São fontes de poder:

- acesso, por parte do influente, a meios (materiais ou psicológicos) para reforçar o influenciável – exemplo: possuir dinheiro;
- conhecimento, por parte do influente, das técnicas de reforço positivo, estudadas pela Psicologia Comportamental, especialmente Hall (1973).

### 6.2.4 Persuasão

É o processo em que o influenciador busca fazer com que o influenciável *deseje* manifestar espontaneamente o efeito de influência. As fontes de poder são:

- capacidade do influente de gerar credibilidade no curto prazo através do *rappor*t (MOINE e HERD, 1988) e no longo prazo através da

construção de uma imagem de honestidade, competência e sendo inspirador (KOUSES e POSNER,1994);

- capacidade do influente de minimizar entraves perceptivos do influenciável;
- capacidade do influente de despertar o desejo no influenciável (para realizar ou não determinado comportamento), através da geração de insatisfação e da comunicação da solução.
- capacidade de argumentação e de oratória do influente.

## 7 Implicações do Exercício de Poder

### 7.1 A função diretiva

*Direção é o empenho do administrador em fazer com que as pessoas trabalhem da melhor maneira (eficaz e eficientemente) na busca dos objetivos da organização.* O administrador, quando dirige, comunica-se com o objetivo de influenciar, realizando influência interpessoal. Através desta, objetiva modificar o comportamento do subordinado, para que ele faça aquilo que foi decidido pelo administrador, no que diz respeito a qual trabalho fazer e como fazê-lo. Dessa forma, a influência interpessoal é parte do trabalho de um administrador. Ele a executa, a fim de dirigir seus funcionários.

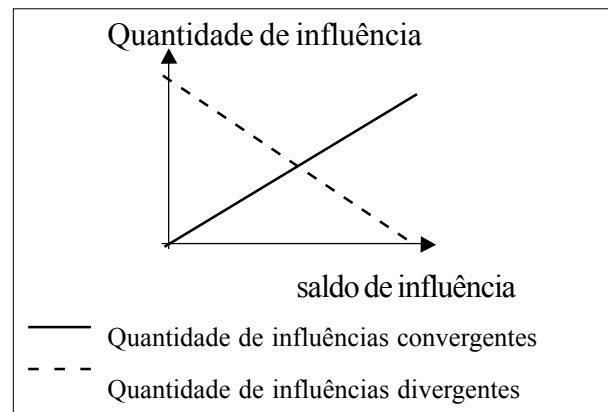
Por exemplo, a fim de conseguir funcionários mais produtivos, o chefe pode reforçá-los por bom desempenho, ameaçá-los por desempenho insatisfatório, persuadi-los da importância da tarefa, simplesmente ordenar etc. Ou seja, o administrador pode escolher diferentes tipos de influência na busca dos mesmos efeitos. Tem um repertório de tipos de influência à sua disposição para dirigir e pode escolher o que usar.

A grande questão que surge é: quais as implicações de se usar um ou outro tipo de influência? Será que tanto faz se usar tipos divergentes ou convergentes de poder sobre os funcionários?

Definimos uma variável: *Saldo de influência* (SI).

Ela mede a diferença entre a utilização de tipos convergentes (IC) e tipos divergentes de influência (ID) por uma pessoa ( $SI = IC - ID$ ). Logo, quanto maior o saldo de influência, maior o predomínio de influências convergentes em detrimento das divergentes no comportamento habitual de uma pessoa.

**Gráfico 1** – Quantidade de Influência x Saldo de Influência



O saldo de influência de um administrador mede a diferença entre a quantidade (típica) de influências convergentes e a quantidade (típica) de influências divergentes que ele exerce sobre o subordinado (ou, melhor dizendo, que este percebe receber). Vemos, conforme gráfico 1, que o saldo de influência (representado no eixo horizontal) cresce à medida que a magnitude da diferença entre IC e ID é maior.

A fim de investigarmos as implicações dos diferentes estilos de direção, levantamos a seguinte hipótese: *o saldo de influência atribuído à chefia pelo funcionário está positivamente correlacionado com o nível de satisfação do funcionário com a chefia.*

Para se testar essa hipótese, partimos para uma pesquisa de campo no IPT.

### 7.2 Pesquisa de campo

Realizamos uma pesquisa de natureza quantitativa e exploratória, não experimental, baseada nas propostas metodológicas de Kerlinger (1980). A empresa pesquisada foi o Instituto de Pesquisas



Tecnológicas (IPT), instituição paulista de fé pública, na área de avaliação e pesquisa tecnológica, fundada há mais de cem anos, contando hoje com aproximadamente 1200 empregados, entre pesquisadores, pessoal administrativo e apoio operacional.

O objetivo do estudo em campo foi coletar dados empíricos e testar um método de mensuração do exercício do poder interpessoal por parte das chefias e investigar a hipótese citada. Elaboramos um questionário para medir a frequência percebida pelo respondente (um funcionário) da frequência com que seu chefe realiza cada tipo de influência (intimidação, manipulação, inferiorização etc.). Observou-se o saldo de influência atribuído ao chefe (subtraindo a média da frequência de influências convergentes da média da frequência de influências divergentes). O questionário mensurava também a satisfação do funcionário com a chefia. De posse dos dados das duas principais variáveis medidas (“saldo

de influência” e “satisfação com a chefia”), pudemos medir a correlação entre ambas (MARTINS, 2001), a fim de investigar a hipótese.

Distribuimos o mesmo questionário para 84 funcionários de 8 grupos de trabalho distintos. Cada grupo possuía uma chefia diferente, que foi avaliada. Os dados obtidos em cada grupo foram dispostos em tabelas. A seguir, como exemplo, seguem os dados coletados em um laboratório do instituto (Laboratório de Processamento Pirometalúrgico), então com 8 funcionários. Podemos observar na tabela 1, a seguir, o nível percebido por cada funcionário da frequência com que seu chefe realiza cada tipo de influência. Podemos observar também, o nível de satisfação de cada funcionário com a chefia. A escala que mede a frequência de cada tipo de influência, assim como a satisfação do funcionário com a chefia, é intervalar e varia de 1 a 5.

**Tabela 1** – Níveis percebidos da influência do chefe e de satisfação

INDIVÍDUO	1	2	3	4	5	6	7	8	MÉDIA
INTIMIDAÇÃO	1,6	1,8	2	2,2	1,8	1,2	1,4	3	<b>1,875</b>
MANIPULAÇÃO	1,5	2	1	2,5	1,25	1,5	2,75	2,5	<b>1,875</b>
INFERIORIZAÇÃO	1,4	2	1,8	1,8	2,4	1,2	1,2	3	<b>1,85</b>
PRESSÃO	2	3	2,33	2,17	2,5	1,67	1,67	3,83	<b>2,396</b>
INFLUÊNCIAS PASSIVAS	1,67	3	1	3	1,33	1,67	2,67	2,67	<b>2,126</b>
PUNIÇÃO	1,33	1,67	3,33	2,67	2,33	2	2	2,5	<b>2,229</b>
INFLUÊNCIAS DIRETAS	4,67	2,67	4,67	3,33	3,67	4,33	2	3	<b>3,543</b>
COMPENSAÇÃO	4	2,83	3,83	4	3,5	3,5	2,83	2,83	<b>3,415</b>
REFORÇO	3,5	2,5	3,5	3	3,5	2	3	2	<b>2,875</b>
PERSUASÃO	4,5	3,5	4,5	4,29	3,88	4,25	4	3,63	<b>4,069</b>
SATISFAÇÃO COM A CHEFIA	4,67	3	4,5	3,83	4	4,5	3,33	1,8	<b>3,704</b>
INFL. DIVERGENTES (ID)	1,583	2,245	1,91	2,39	1,935	1,54	1,948	2,917	<b>2,059</b>
INFL. CONVERGENTES (IC)	4,168	2,875	4,125	3,655	3,638	3,52	2,958	2,865	<b>3,475</b>
SALDO DE INFLUÊNCIA (IC - ID)	2,584	0,63	2,215	1,265	1,703	1,98	1,009	-0,05	<b>1,417</b>

Assim como esta, outras tabelas organizam os dados dos outros 7 grupos de respondentes. Para o grupo exemplificado, se calcularmos o coeficiente de correlação de Pearson (r) entre os dados das colunas “SATISFAÇÃO COM A CHEFIA” e “SALDO DE INFLUÊNCIA”, obteremos um valor de 0,97. Este valor indica uma alta correlação linear entre ambas variáveis, indicando que de fato, estão positivamente correlacionadas.

Se calcularmos o coeficiente de correlação entre essas duas variáveis para cada grupo analisado, veremos sempre correlações acima de 0,77, portanto, sempre correlações bastante altas. Se juntarmos os dados dos 84 respondentes e calcularmos o coeficiente, obteremos um valor de 0,87. Esses valores retratam, com segurança estatística, que as duas variáveis estão positivamente correlacionadas, ou seja, que quanto maior o saldo de influência da chefia, maior a satisfação do funcionário com a mesma. Através da técnica estatística de regressão linear, obtivemos a equação 1 de ajuste para ambas variáveis:

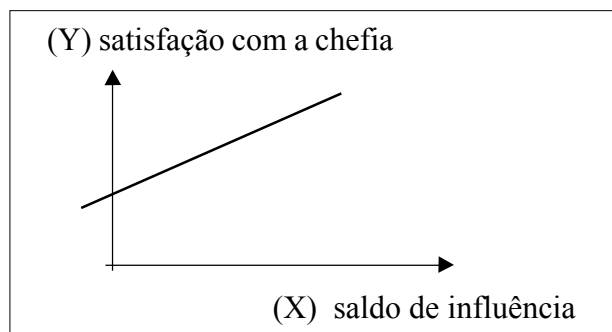
**Equação 1**

$$Y = 0,73X + 2,48$$

Sendo, Y o nível de satisfação com a chefia (de 1 a 5) e X o saldo de influência (que pode variar de -4 a +4).

O gráfico 2 desta equação confirma nossa expectativa.

**Gráfico 2** – Gráfico de correlação entre Satisfação com a chefia e saldo de influência



Obtivemos, como resultado e primeiras conclusões, que o estilo de direção em que as práticas de influência convergente predominam em relação às divergentes gera no funcionário uma atitude de maior satisfação com o administrador. Maiores evidências seriam importantes para validar essa hipótese para outros ambientes, mas, sem dúvida, ela já está fortalecida.

Devemos também fazer considerações sobre a fidedignidade da mensuração das variáveis. Ela nos pareceu alta em virtude de dois aspectos: a correlação calculada se manteve alta entre os diversos grupos; e os valores medidos para cada variável são diversificados entre os grupos. Observamos que os valores médios por grupo de uma mesma variável (satisfação com a chefia, por exemplo) não se distribuem de forma aleatória, pois não são parecidos entre os grupos nem se aproximam freqüentemente do ponto médio da escala. Observamos diferenças (variância) nos valores das variáveis para cada grupo, o que indica que elas estavam captando e mensurando as diferenças entre os grupos amostrais.

**8 Conclusão**

A partir de uma proposta de tipos de influência interpessoal baseada na noção de influências divergentes e convergentes, criamos uma variável chamada “saldo de influência”, capaz de captar o estilo habitual de exercício de poder por parte de uma pessoa. Denominamos os tipos de influência de *tipos de exercício de poder*.

Através de uma pesquisa de campo, no IPT, concluímos que, no contexto estudado, o saldo de influência de um chefe está positivamente correlacionado com a satisfação dos funcionários com o mesmo. Isto nos mostra o impacto que o estilo de direção do administrador tem sobre a atitude dos funcionários. Mostra-nos que o estilo de exercício de poder é um aspecto diferenciador das relações de influência, portanto importante. Os administradores deveriam conhecer mais e considerar esta correlação ao dirigirem seus funcionários.

## Referências

AGUIAR, M. A. F. **Psicologia aplicada à administração**. São Paulo: Atlas, 1989.

BERNARDES, C.; MARCONDES, R. **Sociologia aplicada à administração**. 5. ed. São Paulo: Saraiva, 1999.

CHIAVENATO, I. **Gerenciando pessoas**. 3. ed. São Paulo: Makron Books, 1997.

CONGER, J. **Líder carismático**. São Paulo: Makron Books, 1991.

CORRÊA, J. S. O. **O exercício do poder na administração**. Rio de Janeiro: Documentário, 1977.

FLEURY, M. T. L. *et al.* **As pessoas nas organizações**. São Paulo: Gente, 2002.

GALBRAITH, J. **Anatomia do poder**. 3. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.

HALL, R. V. **Manipulação de comportamento: parte II**. São Paulo: Universidade de São Paulo, 1973.

HAMPTON, D. R. **Administração contemporânea**. 3. ed. São Paulo: McGraw-Hill, 1992.

KERLINGER, F. N. **Metodologia da pesquisa em ciências sociais**. São Paulo: Pedagógica e Universitária, 1980.

KOUSES, J.; POSNER, B. **Credibilidade**. São Paulo: Campus, 1994.

MARTINS, G. A. **Estatística geral e aplicada**. São Paulo: Atlas, 2001.

MAY, R. **Poder e inocência**. Rio de Janeiro: Zahar, 1981.

MOINE, D.; HERD, J. **Modernas técnicas de persuasão**. São Paulo: Summus, 1988.

PENTEADO, J. R.W. **Técnica de chefia e liderança**. São Paulo: Pioneira, 1965.

ROBBINS, S. P. **Comportamento organizacional**. 2. ed. Rio de Janeiro: LTC, 1999.

SIDMAN, M. **Coerção e suas implicações**. Campinas: Livro Pleno, 2001.

STEINER, C. **O outro lado do poder**. 2. ed. São Paulo: Nobel, 1989.

WEBER, M.; COHN, G. (Orgs.). **Max Weber: Sociologia**. 2. ed. São Paulo: Ática, 1982.