
PERCEPÇÃO DAS BASES DE PODER ENTRE CAIXAS E TESOUREIROS DA CAIXA ECONÔMICA: Brasília e Entorno

PERCEPTION OF POWER BASES BETWEEN BOXES AND CAIXA ECONÔMICA TREASURERS: Brasília and Surroundings

Eduardo Dias Leite¹ John Artaxerxes Mattos²

RESUMO: O presente escrito é resultado de pesquisa analítica sobre a temática: Qual a Percepção das Bases de Poder na relação entre caixas e tesoureiros da Caixa Econômica Federal e seus supervisores imediatos? As bases de poder: legítimo, coercitivo, recompensa, perícia e referência tem sido tema constante entre estudiosos das relações humanas. A percepção de poder entre subordinados e supervisores pode elevar o cumprimento da missão e visão da organização. Gestores e supervisores que utilizam racionalmente bases de poder para influenciar seus subordinados tendem a atingirem mais facilmente a efetividade. Como objetivo geral propõe analisar a percepção das bases de poder mais evidenciadas entre caixas e tesoureiros e seus gestores/supervisores imediatos. Os objetivos específicos: 1. Trazer à tona referencial teórico dos mestres do tema: uso do poder para influenciar pessoas. 2. Pesquisa com a utilização da Escala de Bases de Poder do Supervisor junto aos profissionais caixa e tesoureiros. 3. Analisar os resultados obtidos 4. Discorrer sobre como os resultados podem orientar os gestores/supervisores a se preparem profissionalmente utilizando ferramentas colocadas à disposição pela empresa. É uma análise fatorial quantitativa com abordagem presencial e utilização de questionário contendo a Escala de Bases de Poder do Supervisor.

Palavras-chave: Percepção. Bases de Poder. Supervisor. Subordinado.

ABSTRACT: This writing is the result of analytical research on the theme: What is the Perception of the Bases of Power in the relationship between Caixa Econômica Federal cashiers and treasurers and their immediate supervisors? The bases of power: legitimate, coercive, reward, expertise and reference have been a constant theme among scholars of human relations. The percepti of power between subordinates and supervisors can increase the fulfillment of the organization's mission and vision. Managers and supervisors who rationally use power bases to influence their subordinates tend to achieve effectiveness more easily. As a general objective, it proposes to analyze the perception of the most evident power bases among cashiers and treasurers and their immediate managers / supervisors. The specific objectives: 1. Bring up the theoretical framework of the masters of the theme: use of power to influence people. 2. Research using the Supervisor's Power Bases Scale with the cashier and treasurer professionals. 3. Analyze the results obtained 4. Discuss how the results can guide managers / supervisors to prepare themselves professionally using tools made available by the company. It is a quantitative factor analysis with a face-to-face approach and the use of a questionnaire containing the Supervisor's Bases of Power Scale.

Keywords: Perception. Bases of Power. Supervisor. Subordinate.

¹ Instituto Federal de Brasília - IFB. 1755997@etfbsb.edu.br

² Instituto Federal de Brasília - IFB. jartaxerxes@gmail.com

1. INTRODUÇÃO

O poder é um forte insumo para influenciar pessoas. Influenciar pessoas tem movido a humanidade e tem mudado o cenário histórico mundial. Sociedades da Idade Média bem como Contemporânea têm sido fortemente afetadas por seus influenciadores. O exercício do poder é vital na área social, filosófica, política, religiosa bem como nas organizações modernas em que há uma constante mudança no modo de trabalhar. Organizações que fazem uso de tecnologias informatizadas de última geração, que demandam alto grau de conhecimento especializado e organizações com finalidade de economia financeira que estão interessadas na qualidade de vida de seus colaboradores necessitam que gestores e líderes dominem a arte do poder. As bases de poder; legítimo, perícia, coercitivo e recompensa influenciam de modo positivo ou de modo negativo no rumo dos objetivos e metas da organização. Podem contribuir para satisfação e o envolvimento do subordinado nas demandas da organização e para o comprometimento, a reciprocidade, a sensação de justiça e a percepção de suporte do subordinado. No sentido contrário pode levar a derrocada e frustração das metas e objetivos traçados. A organização traça sua visão do futuro, aonde quer chegar e sua missão perante a sociedade e cabe aos gestores/supervisores usarem racionalmente as bases de poder para alcançarem a efetividade.

A Caixa Econômica Federal é uma organização do mercado financeiro com mais de 150 anos de existência. Bem-conceituada pela população brasileira cumpre o seu papel ao ser usado pelo Estado Brasileiro para empreender socialmente em prol dos menos favorecidos. Possui atualmente, no início da década de 2020, mais de 80.000 empregados. A percepção das bases de poder dos empregados subordinados e seus gestores supervisores facilitam o alcance da visão e missão da empresa. O proponente deste tema é também caixa executivo da empresa e considera importante entender a dinâmica e forças atuantes no desempenho de suas atividades.

O objetivo geral é analisar a percepção das bases de poder dos caixas e tesoureiros executivos da Caixa Econômica Federal em relação a seus gestores/supervisores. Ambas as funções são altamente técnicas e exigem interação constante do empregado com os clientes bem como os seus gestores/supervisores imediatos.

Os objetivos específicos são: 1. Trazer à tona referencial teórico dos mestres do tema: uso do poder para influenciar pessoas. 2. Pesquisa com a utilização da Escala de Bases de Poder do Supervisor junto aos profissionais caixa e tesoureiros. 3. Analisar os resultados obtidos 4. Discorrer sobre como os resultados podem orientar os gestores/supervisores a se preparem profissionalmente utilizando ferramentas colocadas à disposição pela empresa.

É uma análise fatorial quantitativa com abordagem presencial e utilização de questionário contendo a Escala de Bases de Poder do Supervisor adaptada por Guimarães e Martins, (2007).

2. REFERENCIAL TEÓRICO

Há no mundo moderno, globalizado, tecnologicamente interligado, novas demandas desafiantes aonde a influência e a cooperação entre indivíduos conduzem a resultados sólidos que colocam as organizações em evidência. Segundo Afza e Rahim, (1993) e Slocum, (1970), o sucesso da organização em atingir seus objetivos e metas está intimamente relacionado com o jeito que os gestores lidam com seus subordinados. Weber (1991) e Mintzberg (1983) afirmaram que o exercício do poder nas organizações impacta nos resultados, nas decisões e no comportamento das pessoas. Equipes de trabalho são influenciadas por seus supervisores na busca de realizarem as demandas traçadas pela organização. Vargas (1998, p. 90), discorre: “as relações de poder, quando bem administradas, podem desempenhar importante papel como agente mediador na prevenção e na resolução de conflitos, assegurando a manutenção do equilíbrio e do crescimento organizacional”.

French e Raven (1959) descreveram cinco fontes de poder: poder legítimo, poder coercitivo, poder de recompensa, poder de perícia e poder de referência. Estes insumos utilizados para influenciar outros à ação têm sido objetos de estudos de filósofos e sociólogos desde a idade média até hoje.

Poder – insumo nas organizações

O poder tem a capacidade de produzir comportamentos específicos na direção de alcançar objetivos. Para Guimarães (2007), o poder pode ser encarado como um fenômeno que emerge do processo de interação social provocado pelas práticas organizacionais. Supervisionar equipes de trabalho é uma tarefa difícil para gestores e supervisores de organizações atuais porque a forma de trabalhar e produzir resultados estão em constante mudança. (ROUSSEAU, 1997). Para que as organizações realizem resultados positivos os gestores necessitam lidar com seus subordinados de modo positivo utilizando corretamente os insumos de poder porque impactará nos resultados, nas decisões e no comportamento das pessoas. (AFZA e RAHIM 1993); (SLOCUM, 1970); (WEBER, 1991 e MINTZBERG, 1983).

Insumos (recursos) de influências sociais

Esta temática: bases de poder como influenciador de pessoas dentro da sociedade e dentro das organizações tem sido recorrente nos últimos séculos e anos. Figuras de influentes estudiosos têm lançado suas observações e estudos por meio de literaturas científicas; caso de Maquiavel, 1513, que destacou em “O príncipe” que o governante poderia aumentar o sucesso

de seu pleito por utilizar ou mesmo simular utilizar os insumos do poder de maneira racional. “o poder não é algo que se tem, mas algo que se exerce, é efêmero e passa pelas pessoas.” (Maquiavel, 1513 apud GUIMARÃES, 2007, p. 23). Como o termo maquiavélico “simular”, Maquiavel destaca o uso racional do poder induzindo o governante transparecer ser honesto, justo, bondoso com intuito de manipular subalternos rumo aos intentos pessoais ou estatais. Justifica o termo “maquiavélico” para reforçar a simulação do insumo influenciador. Hobbes, (1651), argumentou que o Estado seria mais eficiente se compreendesse que o indivíduo tem necessidades, paixões e desejos e que utiliza recursos para conquistá-lo.

Guimarães, 2007, em sua pesquisa sobre bases de poder do supervisor citou que “Hobbes afirma que há uma inclinação geral de todo o indivíduo para um perpétuo e incessante desejo de poder cada vez maior, que só cessa com a morte. (GUIMARÃES, 2007). Por meio desta visão do homem enquanto ser que deseja o poder como forma de viver, Hobbes (1988) infere a essência do Estado como uma entidade composta dos vários poderes individuais dos homens em sociedade. É neste momento que se dá a passagem do estado de natureza no qual prevalece a liberdade de cada um para usar o seu poder, inclusive a força para preservar a sua natureza e satisfazer os seus desejos, para o estado de sociedade, quando o individual é determinado pelo coletivo. Nesta mesma linha de raciocínio Foucault, (1979, p. 174), destaca que o “o poder deve ser analisado como algo que circula, ou melhor, como algo que só funciona em cadeia.”, ou seja, é dinâmico, o indivíduo pode exercer o poder relativo e ao mesmo tempo se submeter a um poder maior. O autor Foucault, (1979), defende que neste caso o poder não sufoca o indivíduo e sempre haverá a possibilidade de resistência.

Na perspectiva das Ciências Sociais o artigo de Guimarães (2007) sobre bases de poder, diz que Marx destacou que a classe dominante influencia fortemente o Estado com seus pensamentos e sobre os aparelhos ideológicos. Por esta ótica, há nas organizações hodiernas uma “luta de classes”, mantendo “sempre em equilíbrio em favor dos que detêm o capital, pois esta posse que lhes garante o poder dentro da organização, por meio da dependência dos trabalhadores”. O empregado, parte fragilizada na relação patrão x empregado, submete-se “à vontade do patrão para que, assim, este possa garantir a sua sobrevivência” (GUIMARÃES, 2007).

Numa postura mais otimista do poder nas organizações, Guimarães, (2007), citou que Weber (1991) reconheceu o poder da propriedade e os meios de produção, mas fortaleceu o aspecto positivo da criatividade e do conhecimento específico do trabalhador:

O trabalhador, ao ser contratado por uma empresa, possui certo grau de criatividade e conhecimento de sua atividade específica que lhe permite conduzir os relacionamentos

sociais conforme seus interesses, mesmo sob a ordem dominante da estrutura da empresa. Nesta perspectiva, o poder se baseia então, tanto na posse da propriedade como no conhecimento sobre a atividade e sobre a organização, e constitui uma perspectiva mais abrangente da dinâmica do poder nas organizações. (GUIMARÃES, 2007 p. 24).

Nos insumos trazidos à tona por French e Raven, segundo Guimarães (2007), há os organizacionais (legítimo, coercitivo e recompensa) e os pessoais (perícia e referência) em que aspectos pessoais e individuais contribuirão para a influência dos subalternos.

Fontes de poder segundo French e Raven

French e Raven (1959) lançaram luz sobre influência social, ou seja, um indivíduo utiliza insumos ou recursos para influenciar outros a agir ou mudar de comportamento. Estes insumos, segundo French e Raven (1959), originam de cinco fontes de poder: poder legítimo, poder coercitivo, poder de recompensa, poder de perícia e poder de referência. Estes insumos utilizados para influenciar outros à ação têm sido objetos de estudos de filósofos e sociólogos desde a Idade Média até hoje. Sob a ótica da dominação, Maquiavel (1469-1527), no livro “O Príncipe” (1513, tradução de Antônio Cauccio-Caporale (2011) citado no tópico referencial 2.2 - Insumos (recursos) de influências sociais – após argumentar que o governante aumenta o sucesso de seus objetivos por utilizar ou simular utilizar os insumos de poder racional para o sucesso de suas pretensões acrescentou que a dominação militar seria menos eficiente, pois, é coercitiva e o dominador é encarado como inimigo. Nesta perspectiva o dominador usa os insumos de poder com a intenção ou forma estratégica para finalidade específica.

Dahl (1957), conforme citado por Martins e Guimarães em “Adaptação e Validação da Escala de Bases de Poder do Supervisor”, argumentava que o exercício do poder é presente em diversas relações sociais com infinitos objetivos e respostas consequenciais. Este exercício de poder tem como centro a disputa de “recursos”. “Parece haver na proposição de recursos de Dahl uma das primeiras referências indiretas ao que French e Raven (1959) denominaram bases de poder.” (DAHL 1957 apud MARTINS E GUIMARÃES; 2008. p. 54-78).

French e Raven, (1959), pesquisaram bases de influência social que líderes exercem sobre subordinados. Primariamente estes estudiosos destacaram cinco insumos ou forças que influenciam socialmente indivíduos; poder legítimo, poder coercitivo, poder de recompensa, poder de perícia e poder de referência. Os três primeiros citados (legítimo, coercitivo e recompensa) estão vinculados mais a organização e os outros dois (perícia e referência) vinculados ao indivíduo que exerce o poder. É vital para o sucesso da organização, para que consiga atingir suas metas e objetivos rumo à missão e visão organizacional que seus

funcionários estejam satisfeitos e comprometidos com o trabalho e desempenhando bem suas tarefas.

Normalmente as fontes de poderes vinculadas ao indivíduo que exerce o poder, (perícia e referência), conduzem melhor à satisfação, o comprometimento e ao desempenho. Os autores citaram o poder informacional como uma sexta força ou insumo que também influencia o indivíduo à ação ou mudança de atitude. Devido à análise de que o poder de informação carecia da credibilidade do influenciador Peiró e Meliá, (2003), French e Raven (1959) a consideraram como base de poder secundária. Embora várias classificações de aprimoramento tenham sido propostas no decorrer do tempo a classificação de French e Raven são as mais utilizadas.

Bases de poder classificadas por French e Raven

French e Raven, (1959), discutiram sobre cinco bases de poder relacionadas que influenciam as relações entre pessoas dentro das organizações. Poder legítimo, poder coercitivo, poder de recompensa, poder de perícia e poder de referência.

Poder legítimo

A legitimidade é uma forma de aprovação social essencial para a estabilização das relações de poder, aparecendo, em termos organizacionais, quando as pessoas reconhecem que alguém tem direito de mandar em alguma área da vida humana e quando aquele que é mandado considera como um dever obedecer. A legitimidade é concedida pela organização a um indivíduo específico para que influencie outros e dá o direito de mandar ou direcionar outros a execução de tarefas ou atividades específicas na organização. Pode determinar quando, como e onde trabalhar, bem como, avaliar, se for o caso, o desempenho de cada funcionário. O legitimado tem que tomar cuidado para não extrapolar o poder recebido sob pena de causar conflito e desobediência. (Greenberg, 2001). Agir por interesse pessoal em vez de organizacional é fugir do escopo da legitimidade concedida. (BARNARD, 1938); (MCSHANE e VON GLINOW, 2012).

Poder coercitivo

Utilizado para conseguir o que se quer com base em ameaças e punições. Por exemplo, se um indivíduo não desempenhar seu trabalho adequadamente ou se não acatar as ordens de seu superior, ele pode ser ameaçado de demissão. Nas grandes corporações existem normativos com regras de comportamento e descrição de atitudes antiéticas que podem ser consideradas como passíveis de punições. Muitas formam Processos Administrativos – PAD, que analisam e julgam atividades ou atitudes suspeitas que possam gerar desde advertências leves ou até a

demissão sumária com perda de direitos adquiridos. Estes normativos ajudam a evitar abusos por parte daqueles que são investidos de poder dentro da organização.

Poder de recompensa

É o oposto do Coercitivo, pois as pessoas se submetem a influência de outrem porque fazer isso produz benefícios positivos. Estes benefícios podem tanto serem financeiros ou privilégios corporativos de destaque. O influenciador que oferece recompensas em troca de favores estará exercendo poder sobre os favorecidos. É importante que o funcionário consiga perceber a vantagem da recompensa, pois se for algo que não lhe interessa ele não desempenhará para recebê-la. (NELSON e QUICK, 2012)

Poder de perícia

É baseado no domínio de um indivíduo sobre certos assuntos, se isso for percebido como um recurso valioso. Exemplo forte do poder de perícia é as orientações dadas por profissionais peritos da área da infectologia viral durante as grandes pandemias do ebola na África em 2014 a 2016 e da contemporânea pandemia mundial corona vírus, 2020. As orientações e comandos destes profissionais são levados em conta porque deram evidências claras que detêm conhecimento e habilidades excepcionais nesta área específica, mas quando se trata de outras áreas do conhecimento não terão a mesma credibilidade e não exercerá o mesmo poder com intensidade. O domínio de especializações, habilidades ou conhecimentos estão se tornando uma das fontes mais poderosas de influência à medida que o mundo está mais orientado à tecnologia. (LUTHANS, 2011). Os empregos estão se tornando mais especializados e exigem mais habilidades e conhecimentos específicos. (KREITNER & KINICKI, 2010).

Poder de referência

É baseado na identificação do indivíduo com o agente influenciador. É o querer ser igual ao admirado porque gosto e tenho respeito por ele. Para o influenciado o influenciador é um modelo a ser imitado, alguém a ser agradado e buscará estar estreitamente vinculado a ele ou ao grupo pertencente a ele. Mesmo que o influenciado não esteja cem por cento alinhado com o solicitado ele o fará porque quer agradar o referenciado. Quanto maior o grau da referência maior será o grau de influência. Exemplo típico desta relação são o caso das celebridades esportivas e seus seguidores. As grandes corporações exploram este poder de influência utilizando estes para recomendar seus produtos. Um admirador do Pelé estará mais propenso a comprar um item esportivo indicado por ele em detrimento de outro que tenha as mesmas funcionalidades embora mais barato (CRAIG e DOUGLAS, 2006)

Fontes e uso do poder

Aqueles que têm os insumos do poder e os utilizam de maneira efetiva para conduzir o bom desenvolvimento e atingir metas e objetivos da corporação terão maior sucesso. Os insumos do poder legítimo, poder coercitivo e de recompensa são advindos da instituição corporativa a que pertencem. Já os insumos de poder de perícia e referência são emanados do tipo de personalidade do chefe ou líder. A Revista Internacional de Gerenciamento, Negócios e Administração volume 15, número 1, 2012 produziu o artigo: Power and Leadership: An Influence Process (Poder e liderança: um processo de influência):

French e Raven identificaram cinco fontes de poder que podem ser agrupadas em duas categorias: poder organizacional (legítimo - recompensa - coercitivo) e poder pessoal (especialista (perícia) – referente). Geralmente, as fontes pessoais de poder estão mais fortemente relacionadas à satisfação no trabalho, ao comprometimento organizacional e ao desempenho dos funcionários do que às fontes de poder organizacionais. Uma fonte de poder organizacional – poder coercitivo – está negativamente relacionada aos resultados do trabalho. No entanto, as várias fontes de poder não devem ser consideradas completamente separadas uma da outra. Às vezes, os líderes usam as fontes de poder juntas em combinações variadas, dependendo da situação... Todos os dias, os gerentes de organizações públicas e privadas adquirem e usam o poder para atingir as metas organizacionais. Dado isso, você precisa entender como a energia é adquirida, saber como e quando usá-la e for capaz de antecipar seus efeitos prováveis. ... Os líderes usam o poder como um meio de atingir as metas do grupo. Ao aprender como o poder opera nas organizações, você poderá usar melhor esse conhecimento para se tornar um líder mais eficaz. Em termos mais simples, poder é a capacidade de influenciar outra pessoa. (NELSON & QUICK, 2012).

O artigo da Revista Internacional de Gerenciamento, Negócios e Administração, volume 15, número 1, 2012, cita o exemplo dos presidentes dos EUA para reforçar a questão das fontes de poder organizacionais e fonte do poder pessoal. Grandes líderes foram feitos chefes pela organização e fizeram as coisas acontecerem por utilizarem fortemente os poderes pessoais:

...existem certos poderes que o presidente dos Estados Unidos possui por causa do cargo (por exemplo, assinar leis, fazer tratados, declarar guerras, etc.). ...estes permanecem investidos no cargo e estão disponíveis para qualquer pessoa que o ocupe. Quando o mandato do presidente expira, eles são transferidos para o novo titular. Um verdadeiro líder é capaz de influenciar os outros e modificar o comportamento por meio de poder legítimo e referente. O Presidente Carter tinha uma visão nobre sobre os Estados Unidos e o mundo, mas não conseguiu unir grupos ou pessoas para atingir seus objetivos; o país inteiro sofreu. Os presidentes Truman e Johnson, usaram sua posição (ou cargo ou poder) efetivamente e foram muito mais capazes de manipular grupos e pessoas para alcançar seus objetivos. Os presidentes Kennedy, Reagan e Clinton confiaram na persuasão pessoal e foram capazes de influenciar a nação como um todo, bem como o Congresso, os negócios e o trabalho, pelo carisma e pela comunicação. O Presidente Roosevelt usou efetivamente a posição e a personalidade. Os presidentes Bush 41 e 43 e a liderança de Obama tendem a coincidir com o modelo de Truman e Johnson... Os poderes de especialistas e referentes são pessoais e emanam da personalidade de um líder.” GREENBERG, J. (2011).

A Revista Internacional de Gerenciamento, Negócios e Administração faz citação do Pfeffer (1993) que investigou vários estudos que examinaram as fontes de poder e fez o seguinte resumo sobre estas fontes:

1. O poder legítimo pode depender inicialmente, mas a dependência contínua dele pode criar insatisfação, resistência e frustração entre os funcionários; se o poder legítimo não coincide com o poder especializado, pode haver efeitos negativos na produtividade; e a dependência do poder legítimo pode levar a uma conformidade mínima, enquanto aumenta a resistência.
2. O poder de recompensa pode influenciar diretamente a frequência dos comportamentos de desempenho dos funcionários no curto prazo. O uso prolongado do poder de recompensa pode levar a um relacionamento dependente no qual os subordinados se sentem manipulados e ficam insatisfeitos.
3. Embora o poder coercitivo possa levar ao cumprimento temporário dos subordinados, produz os efeitos colaterais indesejáveis de frustração, medo, vingança e alienação. Por sua vez, isso pode levar a um desempenho ruim, insatisfação e rotatividade.
4. O poder dos especialistas está intimamente relacionado ao clima de confiança. A influência de um líder pode ser internalizada pelos subordinados; isto é, quando um líder usa poder especializado, resultará em conformidade atitudinal e motivação internalizada por parte dos subordinados. Por sua vez, isso requer menos vigilância dos funcionários pelo líder do que recompensa ou poder coercitivo.
5. O poder de referência pode levar a confiança entusiasta e inquestionável, conformidade, lealdade e comprometimento dos subordinados. Assim o poder do especialista é necessário uma vigilância menor do funcionário.

Escala de Bases de Poder do Supervisor – EBPS – criação e validação

French e Raven foram obviamente questionados sobre a teoria de bases de poder. Importantes estudiosos liderados por Yukl (1981), Podsakoff e Schriesheim estão entre os questionadores. Este último, Schriesheim, juntamente com Hinkin (1991) se debruçaram sobre esta teoria, mais especificamente aplicada às organizações, e criaram e deram validade a Escala de Bases de Poder do Supervisor - EBPS com fins de avaliar as cinco bases de poder descritas por (FRENCH e RAVEN, 1959). Como acima citado, Schriesheim e Hinkin (1989) focaram as bases de poder aplicadas nas relações organizacionais, mais especificamente as relações de poder entre supervisores e subordinados dentro do local de trabalho.

Com o intuito de suprir a necessidade de que esta EBPS fosse usada para medir a influência do poder no contexto institucional e organizacional brasileiro, Martins e Guimarães (2008), adaptaram semanticamente e validaram a Escala de Bases de Poder do Supervisor de Hinkin e Schriesheim (1989) aos moldes brasileiros.

Há aqui um ponto muito importante na adaptação e validação da Escala de Bases de Poder do Supervisor de Hinkin e Schriesheim elaborada por Martins e Guimarães (2008). Resultados mostraram a taxionomia (classificação) de 04 bases de poder: poder legítimo, poder de perícia, poder coercitivo e poder de recompensa. O poder de referência não foi detectado no

experimento. Os envolvidos no experimento não detectaram a percepção do poder de referência. Segundo análise de Martins e Guimarães (2008, p. 54-78), “os trabalhadores participantes deste estudo não conseguiram diferenciar o poder de ‘referência’ do de ‘legitimidade’ e ‘perícia’.” Na sua análise conclusiva esta não detecção pode ser explicada em função de diferenças culturais.

3. METODOLOGIA

Para êxito da mensuração do grau de percepção da base de poder em destaque entre os profissionais caixas e tesoureiros da Caixa Econômica foi feita pesquisa de análise quantitativa com a aplicação de questionário.

Instrumento de análise

A Escala de Bases de Poder do Supervisor - EBPS desenvolvida por Hinkin e Schriesheim (1989), adaptada e validada por Martins e Guimarães (2008) avalia quatro das cinco bases de poder proposta por French e Raven (1959).

É escala multifatorial contendo 04 fatores, cada fator representa 01 base de poder. São 04 perguntas vinculadas à base de poder legítimo, 04 perguntas vinculadas à base de poder recompensa, 03 perguntas vinculadas à base coerção e 04 perguntas vinculadas à base de perícia. Veja a Tabela 1.

Tabela 1 - Fatores e Perguntas Vinculadas

Escala de Bases de Poder do Supervisor – EBPS

Fatores	Perguntas
Base de poder legítimo	2, 5, 13 e 14
Base de poder de perícia	3, 7, 10 e 15
Base de poder de coerção	4, 11 e 12
Base de poder de recompensa	1, 6, 8 e 9

Fonte: elaboração própria, adaptado de MARTINS (2007).

Para cada pergunta foi apresentado 05 respostas possíveis que expressam o grau de percepção do participante, desde a sua ausência ou a existência em grau maior. O inquerido expressa sua opinião por graduar a sua resposta. Veja Tabela 2 abaixo:

Tabela 2 – Respostas Possíveis e Valores Correspondentes

Escala de Bases de Poder do Supervisor – EBPS

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

Fonte: elaboração própria, adaptado de MARTINS (2007).

Para a mensuração do grau de percepção das bases de poder evidenciadas entre os participantes “soma-se os valores que constam nas respostas de cada fator e divide o resultado obtido pelo número de itens correspondente ao fator.” (MARTINS, 2007).

Universo

A Escala de Bases de Poder do Supervisor - EBPS foi apresentada para empregados da Caixa Econômica reunidos no Sindicato dos Bancários de Brasília em outubro de 2016. Estavam reunidos apenas empregados com as funções de caixa e tesoureiro executivo para tratar de assuntos relacionados a direitos trabalhistas específicos. Os presentes foram abordados durante o *coffee break* e receberam o formulário contendo a Escala de Bases de Poder do Supervisor – EBPS. De um universo aproximado de 200 presentes houve um retorno de 60 questionários respondidos.

4. RESULTADOS E DISCUSSÃO

Para aferir o grau de percepção contido nos questionários respondidos pelos caixas e tesoueiros foi utilizada uma planilha do programa Excel. Cada item de percepção comportamental foi colocado numa linha da planilha, num total de 15 linhas, e cada participante ocupou uma coluna específica da planilha. As respostas dos participantes foram digitadas em sua respectiva coluna e no item correspondente. São ao todo sessenta colunas. A Tabela 3 abaixo demonstra os resultados obtidos com o registro da média fatorial item a item comportamental.

Tabela 3 – Itens da Escala de Poder de Bases do Supervisor - EBPS

Médias das Respostas dos - 60 Participantes

Item	Itens Comportamentais Vinculadas aos Fatores	Pontos	Qt. Resp.	Média Fator
1	Aumentar meu salário.	170	59	2,88
2	Fazer-me sentir que tenho compromisso a cumprir.	234	60	3,90
3	Dar-me boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.	242	60	4,03
4	Torna meu trabalho difícil para mim.	144	59	2,44
5	Fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho.	211	58	3,64
6	Influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim.	174	60	2,90
7	Dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.	248	59	4,20
8	Conseguir benefícios especiais para mim.	133	60	2,22
9	Influenciar a organização para me dar uma promoção.	177	60	2,95
10	Fornecer para mim conhecimento técnico necessário ao trabalho.	241	60	4,02
11	Tornar as coisas desagradáveis para mim.	145	60	2,42
12	Tornar meu trabalho desagradável.	142	60	2,37
13	Fazer-me perceber que eu tenho responsabilidades para cumprir.	230	60	3,83
14	Fazer-me reconhecer que eu tenho tarefas para realizar	239	60	3,98
15	Dar-me dicas relacionadas ao trabalho.	246	59	4,17

Fonte: elaboração própria, adaptado de MARTINS (2007).

Com todas as respostas registradas foram somados os pontos de cada participante para o item comportamental. A média do item comportamental individualizado foi obtida por se dividir os pontos totalizados pela quantidade de respostas. A coluna Media Fator contém a média do grau de percepção de todos os participantes por item comportamental individualizado.

O próximo processo adotado foi a individualização de cada fator por somar as médias dos itens comportamentais vinculados e dividindo pela quantidade destes itens. Como resultado final o grau de percepção das bases do poder do supervisor entre os caixas e tesoureiros envolvidos na pesquisa ficou como registrado a seguir na Tabela 4 - Média de Percepção Fatorial por Tipo de Base de Poder.

Tabela 4 - Média de Percepção Fatorial por Tipo de Base de Poder.

Fatores	Percentual de Percepção
Poder de Recompensa	2,74
Poder Legítimo	3,84
Poder Perícia	4,22
Poder Coerção	2,41

Fonte: elaboração própria, adaptado de MARTINS (2007).

Discussão dos Resultados

Segundo os autores da Escala de Bases do Poder do Supervisor resultados com grau de percepção acima de 3,9 é considerado que o grau de percepção da base de poder em consideração é elevado. Nos casos em que está percepção fica abaixo de 2,79 o grau de percepção é considerado fraco. (MARTINS e GUIMARÃES, 2008).

O diagnóstico do resultado deste experimento teve como resultado que a base de poder mais utilizada e percebida pelos participantes é a base de poder de perícia tendo como média fatorial 4,22 seguida de perto pela base de poder legítimo com a média fatorial de 3,84. Estes dois fatores são elevados implicando que, por estar acima de 3,9, no caso do poder de perícia e bem próximo de 3,9 o poder legítimo, estas bases são mais utilizadas pelos supervisores destes inqueridos, o que indica que os respondentes reconhecem a base de poder de perícia e a base de poder legítimo como um ponto forte de seus gestores imediatos na organização.

A mesma interpretação mostrou, por outro lado, que a base de poder de coerção, com fator de 2,41 e a base de poder recompensa com fator 2,74 na escala, estão abaixo de 2,79 que é considerado como bases menos utilizadas pelos superiores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho de pesquisa tem como objeto mensurar as bases de poder percebidas pelos caixas e tesoureiros dentro da Instituição Caixa Econômica Federal, agências de Brasília e Entorno.

Na pesquisa feita usando a Escala de Bases de Poder do Supervisor - EBPS ficou evidente que a base de poder de perícia foi percebida com maior força pelos entrevistados atingindo, na escala de 1 a 5 possíveis o percentual de 4,22 seguido pela base de poder legítimo o percentual de 3,84. Valores acima de 3,9 na escala implicam que a base de poder é relevante na percepção dos subordinados.

Em consonância com Nelson & Quick (2012), referenciados no subitem 2.5 – Fonte e uso do poder deste trabalho – os líderes usam o insumo do poder como meio de alcançarem metas e objetivos da empresa. A percepção de poder perícia foi forte entre os participantes da análise, 4,24. Estes resultados demonstram que a Organização está no caminho certo. No mundo cercado fortemente pela tecnologia e cada vez mais com funções especializadas ou que demandam conhecimento e habilidades específicas, é muito importante que a Caixa Econômica capacite seus gestores com conhecimento profissional para lidar com o poder, de forma a melhorar o ambiente organizacional. A empresa possui uma universidade, UC – Universidade Caixa, com cursos que tratam dos mais diversos temas profissionais que possibilitam a capacitação ao seu quadro de profissionais. Também promove a educação universitária por financiar cursos para aqueles que se destacam na empresa.

Os mestres Afza e Rahim, (1993), citados acima, destacaram que para a organização obter sucesso ante a sua missão e visão depende do grau de influência dos gestores sobre seus subordinados. Gestores capacitados, habilidosos em sua área de atuação influenciam o crescimento da empresa. A preocupação com o rendimento e o sucesso organizacional deve motivar aos gestores da Caixa Econômica a tirarem proveito das provisões de progressão profissional oferecidas pelos cursos da Universidade Caixa bem como se candidatar para ao patrocínio disponível quanto a cursos em outras instituições de ensino. Esta ação os colocará em evidência na organização e elevará o nível de influência positiva perante os subordinados.

O poder legítimo também ficou evidenciado como em destaque, pois, atingiu a 3,84 no grau de percepção que vai de 1 a 5, o que vai de encontro com a publicação da Revista Internacional de Gerenciamento, Negócios e Administração, (1993), que destaca: “às vezes, os líderes usam as fontes de poder juntas em combinações variadas”. A mesma revista frisa que, segundo Pfeffer, (1993), a dependência continua do poder legítimo por si só “pode criar insatisfação, resistência e frustração entre os funcionários; se o poder legítimo não coincide com o poder especializado pode haver efeitos negativos na produtividade” Se o gestor ou chefe não agregar ao poder legítimo o poder especializado (perito) pode gerar resistência por parte dos subordinados. Fica claro que o poder legítimo deve acompanhar de perto o poder de perícia.

Em contrapartida as bases de poder de coerção e recompensa ficaram com baixa percepção, tendo respectivamente 2,41 e 2,74 na escala de base. O poder de coerção está na classificação de organizacional. A Caixa Econômica possui diversos normativos que regem as atividades trabalhistas dos profissionais caixas e tesoureiros o que contribui para inibir práticas e atitudes antiéticas que conduzem à realização de PAD – Processo Administrativo com vistas à

apuração de responsabilidades que possam gerar desde advertências até a demissão com perdas financeiras.

O resultado do artigo é um incentivo para o questionador, sendo ele também profissional envolvido no questionamento, adentrar mais profundamente no tema da influência das bases de poder do supervisor e benefícios dele advindos. Poderá vir a ter novo capítulo numa futura pós-graduação.

REFERÊNCIAS

AFZA, M.; RAHIM, Leader power, commitment, satisfactions, compliance, and propensity to leave a job among u.s. accountants. **The Journal of Social Psychology**; 1993. 133-135 e 611-626 p.

BARNARD, C. **Functions of the executive**. Cambridge, MA: Harvard University; Press 1938.

CRAIG, C. S.; DOUGLAS, S. P. **Pesquisa de marketing internacional**, Nova York, NY, EUA; 2006. 3. ed.

DAHL, R. A. **The concept of power**. Behavioral Science; 1957. v. 2, 201- 44,5 p.

FOUCAULT, M. **Microfísica do poder**. Rio de Janeiro: Ed. Graal. French, J. R. P., & Raven, B. H. The bases of social power. 1959. In: D. Cartwright (ed.) Studies in social power. Ann Arbor: Institute for Social Research, 1979. 150-167 p.

FRED, C. Lunenburg. **International Journal of Management, Business, and Administration: Power and Leadership** (Revista Internacional de Gerenciamento, Negócios e Administração): An Influence Process, Sam Houston State University; 2012. v. 15, 1 p.

FRENCH, J. R. P.; RAVEN, B. H. The bases of social power. Em D. Cartwright (ed.) **Studies in social power**; 1959. 150-167 p. Ann Arbor: Institute for Social Research.

GRENBERG, J. **Behavior in organizations**. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall; 2011.

GUIMARÃES, Vanessa da Fonseca. **Bases de Poder do Supervisor, Conflitos Intragrupais e Comprometimento Organizacional e Com a Equipe: um Estudo Exploratório**. Uberlândia, MG; 2007. 22 p. apud Paz et al., 2004, Moscow: Progress.

HARRISON, B.J. **Are you to burn out?** Fund Raising Management; 1999. 30, 3 e 25-28 p.

HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIMS C.A. Development and application of new scales to measure de French and Raven (1959) bases of power. **Journal of Applied Psychology**; 1989. 74, 4 e 561-567 p. International Journal of Management, Business, and Administration (**Revista Internacional de Gerenciamento, Negócios e Administração**); 2012. v.15, 5 p.

HOBBS, T. M. **Leviatã ou Matéria, forma e poder de um estado eclesiástico e civil**. cap. 10; Do poder, valor, dignidade, honra e merecimento. 4. ed. São Paulo: Nova Cultural, 1988.

KREITNER, R.; KINICKI, A. **Comportamento Organizacional**, Nova York, NY: McGraw-Hill Irwin; 9 ed., 2010.

LUTHANS, F. **Organizational behavior**, New York, NY: McGraw-Hill Irwin. 2011. 11 ed.

Manual Normativo Caixa Econômica CO 183, 27 p. Subitem 6.1.14.1 Descrição da função gratificada caixa 76 p. – Subitem 6.1.58.1 Descrição da função gratificada tesoureiro

MARTINS, M.C. F.; GUIMARÃES, Vanessa da Fonseca. EBPS – Escala de Bases de Poder do Supervisor – Adaptação e Validação da Escala de Bases de Poder do Supervisor, Conflitos Intragrupais e Comprometimento Organizacional e Com a Equipe. **Psicologia**. Florianópolis, SC; v. 8, 2008

MCSHANE, S.L.; VON GLINOW, M. A. **Comportamento organizacional**, 5. ed. Nova York, NY, EUA: McGraw-Hill Irwin; 2011.

MAQUIAVEL, Nicolau. **O Príncipe**, tradução de Antônio Cauccio-Caporale, L&PM Pocket: Porto Alegre, RS; 2011. 75-80 p.

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

NELSON, D. L., e Quick, J. C. **Understanding organizational behavior** (4th ed.). Mason, OH: South-Western/Cengage Learning; 2012.

PFEFFER, J. Gerenciando com poder: política e influência nas organizações. Boston, MA: Harvard Business Review Press. 1993.

PEIRÓ, J.; MELIÁ, J. **Formal and informal interpersonal power in organizations: testing a bifactorial model of power in role-sets**. *Applied Psychology*; v. 52, p. 14. January 2003.

PODSAKOFF, P. M.; SCHRIESHEIM, C. A. Field studies of French and RAVEN's bases of power: Critique, reanalysis, and suggestions of future research. **Psychological Bulletin**; 1985. v. 97, p. 387- 411.

ROUSSEAU, D. M. Organizational behavior in the new organizational era. **Annual Review of Psychology**; 1997, p. 49 e 515-546.

SCHRIESHEIM, C. A.; HINKIN, T. R.; PODSAKOFF, P. M. Can upsative and single-item measures produce erroneous results in field studies of French and Raven's five bases of power? An empirical investigation. **Journal of Applied Psychology**; 1991. v. 76, n. 1, p. 106-114.

SLOCUM, J. W., Jr. Supervisory influence and the professional employee. **Personnel Journal**; 1970 v. 49, p. 484-488.

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**; 1993, p. 133, 135 e 611-626.

WEBER, M. Social power bases of managers: emergence of a new factor. **The Journal of Social Psychology**; 1991, p. 141 e 144-147.

VARGAS, M. R. M. Configuração de poder nas organizações: o caso da Embrapa. **Revista de Administração Contemporânea**; 1998, p. 2, 3 e 89-107.

YUKL, G. A. **Leadership in organizations**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall; 1981.