

# Percepção da influência no contexto do poder organizacional

Elaine Rabelo Neiva<sup>1</sup>

Maria das Graças Torres da Paz<sup>2</sup>

## Resumo

Este estudo considera a distinção entre poder organizacional e influência pessoal, e apresenta como objetivos: 1) identificar as configurações de poder de duas organizações públicas; 2) verificar o quanto os indivíduos percebem-se como usuários dos sistemas de influência organizacionais e o grau em que se percebem como influenciadores da unidade em que trabalham (autopercepção); 3) verificar o grau em que os indivíduos são percebidos como influenciadores da unidade em que trabalham (heteropercepção); e 4) estabelecer relações entre as variáveis anteriormente citadas e as variáveis demográficas. Foram aplicadas, a 202 funcionários de duas organizações, as escalas de configuração de poder organizacional e de autopercepção do uso dos sistemas de influência organizacionais e uma escala de percepção de influência no setor de trabalho. Os resultados retratam que as organizações têm configurações semelhantes e os sujeitos consideraram que exercem mais influência do que realmente exercem, de acordo com a percepção dos colegas.

103

**Palavras-chave:** poder organizacional; influência pessoal; sistemas de influência; auto e heteropercepção de influência.

<sup>1</sup>Doutora em Psicologia pela Universidade de Brasília. Professora do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília (elaine@unb.br).

<sup>2</sup>Doutora em Psicologia pela Universidade de São Paulo. Professora da Universidade Católica de Brasília. Professora do Departamento de Psicologia Social e do Trabalho da Universidade de Brasília (torrespaz@uof.com.br).

## Influence perception and power in organizations

There is a lack of clarity on the definitions of power and personal influence. The study here described had the following aims: 1) identify the power configurations in two organizations, in the public-sector; 2) verify the extent in which individuals perceive themselves (self-ratings) as users of organizational systems of influence; 3) investigate the degree in which individuals perceive themselves as influential in their workplace; 4) evaluate the degree in which individuals are perceived by others (colleagues ratings) as influential in their workplace; establish relationships between self and colleagues-perceptions of influence and power configurations and demographic variables. For that purpose, a self-perception scale was used in order to measure the usage of organizational systems of influence (constructed and validated). All scales were applied in 202 employees of two small Brazilian organizations, in the public sector. Results were analyzed focused on the relevance of this study for power and influence theories in organizations.

**Key-words:** organizational power; personal influence; organizational systems of influence; perceived influence.

## 1. Introdução

O ambiente organizacional é extremamente dinâmico. Qualquer observador atento pode perceber o movimento das pessoas e dos grupos em direção à realização de seus interesses e interesses da organização. Esse movimento afeta diretamente os resultados dos membros e da organização, além de construir uma "ordem social" organizacional. Nesse sentido, cabe perguntar: O que realmente orienta o movimento dessas pessoas? Uma das variáveis explicativas dessa dinâmica é o poder.

Foucault (1979) preconiza que o poder somente pode ser concebido no exercício, ou seja, no movimento. Thibaut e Kelley (1959 *apud* Paz, 1992) e Mintzberg (1983) fornecem um conceito de poder baseado na capacidade de afetar resultados das pessoas e da organização, o que implica movimento. Diferentemente desses autores, outros retratam um poder estático, caracterizado apenas pela dependência de recursos (Bachrach & Lawler, 1998; Abdalla, 1987; Dahl, 1957). Em virtude dos enfoques serem divergentes, é importante investigar empiricamente se todos percebem o poder que exercem e o poder que é exercido pelos outros, verificando em que medida essa percepção relaciona-se com a dinâmica organizacional.

Muitos autores tratam o tema poder como atributo pessoal – capacidade, em Hobbes (1651/1988). Outros o tratam como movimento que perpassa as redes sociais capilarizadas (Foucault, 1979). Mintzberg (1983) preocupa-se com a análise do fenômeno no ambiente organizacional. Sua definição é ampla, mas não se reduz a comportamento, como a capacidade de A afetar B (Luke, 1980). Por retratar vários componentes do poder nas organizações (coalizões, sistemas de influência, bases de poder etc.), Mintzberg foi escolhido como fundamentação primeira deste trabalho. Influência e poder para o autor são sinônimos, embora, na literatura de psicologia, influência seja tratada como atributo pessoal (Raven, 1993).

Há ainda limitações metodológicas, confusões teóricas e uma visão pejorativa do termo. O estudo empírico do fenômeno ainda apresenta poucas pesquisas. Inclusive, Pagés, Bonetti, Gaulesiac e Descendre (1987) salientam a dificuldade de acesso às organizações para investigar tais questões. Além disso, o poder

envolve diferentes níveis de investigação, que vão desde uma relação diádica até uma estrutura das relações de poder na organização e fora dela.

No nível pessoal, como ressalta Chacon (1979), os conceitos de poder e influência têm uso intercambiável em alguns casos e em outros não. Parece sensato admitir que as pessoas têm alguma percepção do exercício do poder, tanto que participam dos jogos de poder nas organizações. Então, quais são os fatores envolvidos nessa percepção? Seriam fatores contextuais, pessoais ou ambos?

Uma teoria que aborda essas questões é a teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983), que contempla várias dimensões do poder, articulando os níveis individual e coletivo, interno e externo, intra e intergrupos. A teoria parte da premissa de que o comportamento organizacional é um jogo de poder, no qual vários influenciadores procuram controlar as ações organizacionais mediante o uso dos sistemas de influência. A teoria aborda o poder como algo que se manifesta nas decisões e ações organizacionais, definindo-o como capacidade de afetar os resultados da organização. A dinâmica do poder ocorre em função das interações entre as coalizões interna e externa e o sistema de metas da organização, o que dá origem à configuração de poder organizacional.

Na coalizão externa, estariam os membros de fora da organização, que exercem o poder de três formas: dominadora, controlando as regras do jogo nas decisões organizacionais; passiva, submetendo-se à coalizão interna; ou de forma dividida, provocando conflitos na coalizão interna. A coalizão interna é constituída pelos membros que vivem o dia-a-dia da organização e a ela estão diretamente vinculados, usando os sistemas de influência organizacionais: ideológico, de especialistas, político e de autoridade.

O sistema de autoridade mantém unidade de esforços dentro da organização. A autoridade é o poder refletido em posições formais na organização e, por isso, constitui poder legítimo, formal, que pode ser delegado, e divide os membros da organização em “subordinados” e “superiores”. No sistema de autoridade, há utilização de dois sistemas de controle de comportamento – pessoal e burocrático –, por meio dos quais há delegação de autoridade e subordinação, além da construção de regras e manutenção da disciplina e ordem.

O sistema de ideologia tem natureza viva, uma vez que a ideologia tem caráter informal, constrói uma unidade de comportamento e constitui um sistema de crenças sobre a organização, partilhado por seus membros. Tal sistema age via um conjunto de idéias “plantadas” na organização, a partir da missão defendida pelo fundador. Essa ideologia é desenvolvida por meio de tradições e histórias organizacionais, reforçada por identificações de seus membros, selecionada por recompensas e premiações ou evocada, no caso de envolvimento calculativo com a organização.

O sistema de especialistas provoca diferenciação de poder na organização. O profissional é aquele que exerce o poder na organização, por meio da detenção de um conhecimento, e é capaz de executar um trabalho complexo, especializado. As funções críticas são aquelas que podem interromper o fluxo de trabalho da organização, carrear maiores percentuais do orçamento e que têm habilidade de introduzir mudanças significativas. As funções críticas constituem instâncias em que os profissionais aplicam sua especialização.

Por último, o sistema político é informal, ilegítimo e toma corpo nas situações de fraqueza dos outros sistemas. Nesse sistema, há distorções dos objetivos organizacionais, pressões grupais, uso de acesso político para influenciar, inversão de meios e fins organizacionais e uso do poder legítimo de maneira ilegítima. Os jogos de poder são mecanismos de exercício do poder para atingir objetivos pessoais e reordenar objetivos organizacionais.

Da combinação desses fatores, surgem seis configurações de poder organizacional, descritas a seguir.

1. **Instrumento:** As organizações com esse tipo de configuração servem de instrumento para o alcance dos objetivos estabelecidos por um indivíduo ou um grupo, que é influenciador dominante e está fora da organização. O sistema de autoridade, baseado no controle burocrático, predomina nessa configuração.
2. **Sistema fechado, sistema autônomo:** A coalizão interna é forte, com sistema de metas claramente operacionalizado, e nenhuma meta é imposta de fora. A dinâmica do poder

é mais horizontalizada, pois se jogam todos os tipos de jogos. O sistema de influência mais presente nesse tipo de organização é o de autoridade, baseado no controle burocrático. O sistema de autoridade funciona de forma diluída entre os vários CEOs. Os técnicos e especialistas são considerados no processo de tomada de decisão, que não é centralizado.

3. **Autocracia:** O poder concentra-se no mais alto chefe da organização. O sistema de autoridade baseado no controle pessoal é o mais presente.
4. **Missionária:** O grande influenciador é a ideologia que favorece uma forte identificação de seus membros. A ideologia constitui a própria missão da organização. O principal sistema de influência é o sistema de ideologia, que contempla forte prestação de serviços à comunidade.
5. **Meritocracia:** Os especialistas dominam o sistema, mediante o domínio do conhecimento. A ideologia profissional é forte e o sistema de especialistas é preponderante.
6. **Arena política:** Essa configuração é típica de uma organização em crise, podendo ser característica de uma fase de mudança, no estágio de desenvolvimento das organizações. Os jogos políticos e os conflitos são constantes. O sistema político encontra-se mais presente.

Mintzberg (1983) considera que todas as configurações se encontram presentes na organização, embora apenas uma delas seja a mais característica. O autor apresenta a possibilidade de existirem configurações híbridas, em que duas delas aparecem como preponderantes.

O corpo teórico apresentado por Mintzberg (1983) encontra respaldo empírico nos trabalhos de Paz (1997). A autora realizou diversas pesquisas em organizações públicas e privadas, com o objetivo de construir e validar uma escala de configurações de poder organizacional. Na primeira validação, foram encontradas cinco

configurações de poder distintas, que são: meritocrática, missionária, sistema fechado, autocrática e instrumento partidário.

A partir dos resultados da análise fatorial para validação da escala, foi concebida a configuração instrumento partidário, que parece aglutinar as configurações arena política e instrumento. Essa nova interpretação dos dados pressupõe que tal configuração tem como característica servir de instrumento aos interesses dos partidos políticos. Numa segunda validação, as configurações propostas por Mintzberg (1983) aparecem distintas, entretanto, esse trabalho usou a primeira versão da escala.

Como dito, o estudo do poder nas organizações pode abranger vários níveis (entre indivíduos, inter e intragrupos etc.). Esses níveis do fenômeno do poder, certamente, são interdependentes no ambiente organizacional, não são exercidos de forma isolada. No entanto, alguns autores, por limitações conceituais ou metodológicas, optam por análises pontuais ou diádicas que, muitas vezes, desconsideram fatores contextuais ou estruturais do poder. A influência pode ser entendida, portanto, tanto como componente do fenômeno do poder organizacional, como no caso de Mintzberg (1983), quanto ser vista de maneira pontual, às vezes limitada, como nos estudos sobre poder social e influência social. Mintzberg (1983) não diferencia poder de influência<sup>1</sup>, e apresenta a influência num quadro mais amplo: o da capacidade de afetar os resultados da organização.

Para Mintzberg (1983), a participação na dinâmica do poder organizacional pode ocorrer de três maneiras: lealdade, saída e voz. A lealdade consiste em ficar e contribuir, conforme o que é esperado, a saída consiste em abandonar o sistema e a voz é a opção por ser influenciador e usar os sistemas de influência, a partir dos requisitos para exercício do poder, ou seja, as bases de poder organizacional e os recursos pessoais. As bases de poder são o controle sobre recursos, sobre habilidades técnicas e conhecimentos críticos para a organização, as prerrogativas legais para impor escolhas e acesso a quem tem as outras bases. Os recursos pessoais são atratividade pessoal, vontade, habilidades políticas etc.

A outra tradição de estudo da influência pessoal teve sua origem na psicologia social. Esses estudos nem sempre estive-

<sup>1</sup>Sobre análises diádicas do poder ver Shetty (1978 *apud* Abdalla, 1987) e Friedkin (1993)

ram ligados ao contexto organizacional, e seu início deu-se nos trabalhos que consideram os grupos (familiares, de amizade ou de trabalho) os principais meios em que o fenômeno ocorre, contemplando análises que envolvem relações diádicas.

Embora os estudos sobre influência pessoal tenham se iniciado sem considerar o contexto organizacional, algumas pesquisas já enfatizam as interações nesse contexto, considerando situações de tomada de decisão e contratos da rede de interação no trabalho. Ao investigar os fatores determinantes da influência, considerando situações de tomada de decisão durante a resolução de um problema organizacional, Friedkin (1993) analisou a influência pessoal, por meio da estrutura da rede de comunicação no trabalho. A influência interpessoal, segundo esse autor, tem dois componentes principais: visibilidade interpessoal e relevância, ou seja, para que A influencie B, é preciso que B conheça e valorize as opiniões de A.

Outros estudos optam por examinar as variáveis individuais e as variáveis contingenciais no estudo do poder pessoal, verificando quais são os preditores desse poder. Shetty (1978 *apud* Abdalla, 1987) desenvolveu um modelo que determina a efetividade da aquisição de poder e de seu uso e obteve duas conclusões: a) gerentes com sucesso têm consciência de várias fontes de poder no local de trabalho; b) a autoconfiança tem sido apontada como um dos fatores presentes em pessoas que alcançam posições de poder.

Enfim, o estudo do poder tem esbarrado em características pessoais e na comparação da percepção pessoal com a percepção do outro. Estudar o poder percebido indica em que medida o poder exercido é percebido por terceiros. Uma comparação entre a percepção pessoal da influência (autopercepção de influência) e a percepção do outro sobre a influência exercida pode fornecer subsídios sobre como o fenômeno é percebido pelo indivíduo e por outros e indicar as características daqueles que são ou não percebidos como poderosos. Imai (1993; 1989) tem pesquisado a relação entre o poder percebido socialmente e a percepção de ser influenciado, abordando, dessa forma, a questão da "visibilidade" e do consentimento das ações de exercício do poder. Esse autor destaca três categorias interdependentes de fatores que englobam a influência social compreendida como mudança de atitudes ou comportamentos de ou-

tras pessoas. Esses fatores seriam o conteúdo da influência exercida, as estratégias de influência e os atributos do agente influenciador.

O autor também se preocupa com determinantes da percepção de poder como motivação para o poder, aceitação e satisfação com as relações de poder. Segundo suas investigações, os influenciadores usualmente obtêm sucesso em suas demandas e têm persuasão eficaz, quando os influenciados aceitam seu poder social. A motivação para o poder, definida como a "preferência recorrente ou predisposição para experiências de se sentir forte e ter impacto sobre outros" (Imai, 1993:691), também tem sido positivamente associada com a percepção de influência. Os motivados para o poder vêm mais prontamente as relações interpessoais na perspectiva da influência social, pois os mais motivados fazem-se mais visíveis de várias maneiras, arriscam-se para obter visibilidade, demonstram mais prontidão para responder ao estresse grupal e avaliam seus seguidores positivamente.

A comparação entre a percepção do indivíduo e a percepção do outro constituiu a mola mestra deste estudo, numa tentativa de investigar como as percepções particulares contribuem para a construção da percepção geral sobre o poder organizacional. Além disso, ela constituiu o motor para compreensão de como a influência pessoal distingue-se e processa-se no âmbito do poder organizacional.

## 1.1 Descrição das variáveis do estudo

Como desenvolvimento prático desta e de outras abordagens, este estudo pretende estudar a influência pessoal sob a perspectiva de uma abordagem sistêmica, em que esse fenômeno compõe o quadro do poder organizacional. Dessa forma, tem vários determinantes. Sua fundamentação teórica parte de alguns pressupostos teóricos da Teoria do Poder Organizacional de Mintzberg (1983), a que acrescenta alguns construtos, como auto e heteropercepção de influência, procurando determinar alguns preditores desses fenômenos.

Como variáveis independentes da pesquisa, estão as cinco configurações de poder (autocracia, missionária, meritocracia, sistema fechado e instrumento partidário), as variáveis demográficas, que se dividem em biográficas (idade e escolaridade) e funcionais (tempo de serviço, cargo de chefia e instituição pesquisada).

A categoria de variáveis dependentes inclui a auto e a heteropercepção de influência. A autopercepção de influência diz respeito à percepção que o sujeito tem da influência exercida por si próprio na organização. A autopercepção de influência, neste estudo, é abordada de duas maneiras: a) a partir da percepção do sujeito sobre o uso dos sistemas de influência, ou seja, essa variável concebe a autopercepção do ponto de vista da caracterização do modo como ela opera, sobre como ela se manifesta por meio dos sistemas de influência, como os funcionários percebem sua força como usuários dos sistemas de influência; e b) a partir da percepção do grau de influência exercido pelo indivíduo na unidade da organização em que trabalha. É importante ressaltar que, por opção metodológica, a primeira variável atinge o âmbito da organização, enquanto a segunda restringe-se ao setor de trabalho do sujeito.

A heteropercepção refere-se à percepção do outro sobre a influência exercida por determinado sujeito, membro da organização. A heteropercepção, também por opção metodológica, foi avaliada no âmbito do setor ou da unidade em que o indivíduo está inserido.

A partir da investigação de duas organizações públicas, a pesquisa em questão tem como objetivos: a) identificar as configurações de poder; b) verificar o quanto os indivíduos percebem-se como usuários dos sistemas de influência organizacionais; c) verificar o grau em que os indivíduos se percebem como influenciadores da unidade em que trabalham; d) verificar o grau em que os indivíduos são percebidos pelos outros como influenciadores da unidade em que trabalham; e e) estabelecer relações entre as variáveis mencionadas nos itens a, b, c, d e as variáveis demográficas.

## 2. Método

### 2.1 Amostra

Participaram deste estudo 61 (72%) funcionários da organização A e 141 (17,5%) funcionários da organização B, totalizando 202 sujeitos, que estavam nas organizações há mais

de seis meses. A amostra foi estratificada quanto às unidades organizacionais de ambas as organizações.

### 2.2 Caracterização das organizações estudadas

A organização B foi criada por meio de norma legal, com a finalidade de cuidar da manutenção predial e gerenciar a área de uma instituição de ensino. A organização conta com 805 funcionários, que se dividem em contratados por empresas de serviços terceirizados e concursados. Dentre às responsabilidades que competem à organização, listam-se reuniões periódicas com a administração superior da instituição, para informar as atividades desenvolvidas e prestar contas peculiares a tais atividades.

A organização A tem caráter de entidade de classe e compõe o grupo de organizações do serviço público, sendo dotada de personalidade jurídica e forma federativa, apesar de não manter vínculo funcional ou hierárquico com os órgãos da administração pública. A organização tem por fim promover, com exclusividade, a representação, a defesa, a seleção e a disciplina dos profissionais da área em todo o Brasil. A organização conta com 65 empregados e cinco conselheiros, dos quais faz parte seu presidente. É entidade de classe.

### 2.3 Instrumentos

Os instrumentos da pesquisa foram: a escala de configuração de poder organizacional (40 itens) e os dois instrumentos de autopercepção de influência: a escala de autopercepção dos sistemas de influência e o questionário de percepção da influência no setor de trabalho. Os dados de validação de todos os instrumentos são relatados por Neiva (1999). A escala de configurações de poder organizacional foi validada por Paz (1997) e tem 40 itens, cinco fatores com alfa acima de 0,80, cargas fatoriais acima de 0,30. O instrumento de autopercepção do uso dos sistemas de influência tem 40 itens, quatro fatores com alfa acima de 0,70 e cargas fatoriais acima de 0,30. Os itens abordam o grau em que os sujeitos se percebem

participantes do jogo do poder e usuários dos sistemas de influência (Neiva, 1999). O questionário de autopercepção do grau de influência no setor de trabalho consistiu em uma avaliação que o sujeito fez de si e dos demais colegas de setor sobre o grau de influência de cada um (Neiva, 1999). Os respondentes atribuíram nota de 0 a 4, para o grau de influência do colega no setor em que ele trabalhava e na organização.

### 2.4 Procedimento de análise dos dados

Foram feitas análises estatísticas descritivas para as configurações de poder e autopercepção do uso dos sistemas de influência, para os dados de auto e heteropercepção do grau de influência na unidade de trabalho e para os dados demográficos. Os escores da heteropercepção para cada sujeito foram calculados a partir da média dos valores atribuídos a ele pelos demais colegas de setor.

Para verificar o grau de predição das variáveis e do modelo, realizaram-se análises de regressão múltipla – método *stepwise*. Os componentes da autopercepção do uso dos sistemas de influência tiveram como variáveis independentes na regressão variáveis demográficas (cargo de chefia, escolaridade, idade, tempo de serviço e instituição pesquisada), as configurações de poder, a auto e a heteropercepção do grau de influência no setor de trabalho. Para as variáveis dependentes auto e heteropercepção de influência, estabeleceram-se como variáveis independentes da regressão múltipla as variáveis demográficas, as configurações de poder e os componentes da autopercepção do uso dos sistemas de influência.

Finalmente, com o objetivo de comparar as médias dos fatores entre os diferentes grupos da amostra, foram realizadas análises das variâncias, considerando-se, como variáveis independentes, a instituição pesquisada (organização A ou organização B) e o cargo de chefia (sim ou não) e, como variáveis dependentes, as configurações de poder, a autopercepção do uso dos sistemas de influência e a auto e heteropercepção do grau de influência no setor de trabalho.

114

## 3. Resultados

### 3.1 Configurações de poder preponderantes

As análises estatísticas descritivas foram realizadas para verificar quais configurações de poder e componentes da autopercepção do uso dos sistemas de influência apresentavam mais força nas organizações estudadas. A Tabela 1 mostra que a organização B apresentou maior média para a configuração missionária, entretanto, as médias das configurações autocracia, meritocracia e sistema fechado ficaram acima do ponto médio da escala (2 numa escala de 0 a 4), principalmente a média para autocracia, que ficou próxima da maior média. Segundo os resultados da análise de variância e do teste *Tukey*, não houve diferença estatística significativa entre as médias das três configurações preponderantes na organização B. Assim sendo, a configuração mais presente na organização B é a missionária, seguida pela autocracia e meritocracia.

Tabela 1: Médias e desvios-padrão para as configurações de poder na organização B

Configuração de poder	N	Média	Desvio-padrão
Autocracia	138	2,4209	0,7327
Sistema fechado	137	2,1834	0,7676
Missionária	138	2,4644	0,6812
Meritocracia	138	2,3518	0,6166
Instrumento partidário	138	1,7119	0,8310

Na organização A, a maior média apresentada foi para a configuração autocracia, seguida pelas configurações missionária e sistema fechado. Também na organização A, houve proximidade nas três maiores médias, todas acima do ponto médio da escala, conforme mostra a Tabela 2. Segundo os resultados da análise de variância e do teste *Tukey*, não houve diferença estatística significativa entre as médias das três configurações preponderantes na organização A. A organização A apresenta a

115

configuração autocracia, seguida por missionária e sistema fechado. As duas organizações diferem apenas quanto à terceira configuração preponderante, sendo que as configurações autocracia e missionária são comuns, o que retrata semelhança entre as organizações.

**Tabela 2:** Médias e desvios-padrão para as configurações de poder na organização A

Configuração de poder	N	Média	Desvio-padrão
Autocracia	54	2,4058	0,6968
Sistema fechado	54	2,1652	0,6741
Missionária	54	2,3215	0,7509
Meritocracia	54	1,5410	0,7015
Instrumento partidário	54	1,1160	0,7335

### 3.2 Autopercepção do uso dos sistemas de influência preponderantes

A maior média para os componentes do instrumento de autopercepção do uso dos sistemas de influência, considerando-se o grupo da organização B, foi para o sistema de especialistas, seguida do sistema ideológico. As médias, exceto para o sistema de especialistas, ficaram abaixo do ponto médio da escala (2 numa escala de 0 a 4). Esses dados são mostrados na Tabela 3. Segundo os resultados da análise de variância e do teste *Tukey*, não houve diferença estatística significativa entre as médias de autopercepção do uso dos sistemas ideológico e de especialistas, havendo diferenças entre elas e as médias dos demais componentes.

**Tabela 3:** Médias e desvios-padrão para a autopercepção do uso dos sistemas de influência na organização B

Variáveis	N	Média	Desvio-padrão
Autopercepção do uso do sistema de autoridade	140	1,4319	0,9264
Autopercepção do uso do sistema de especialista	140	2,0719	0,7433
Autopercepção do uso do sistema ideológico	140	1,9083	0,8266
Autopercepção do uso do sistema político	140	1,4009	0,7544

Na organização A, todas as médias de autopercepção do uso dos sistemas de influência situaram-se abaixo do ponto médio da escala. Dentre elas, a maior foi a do componente sistema ideológico. A menor média e o menor desvio-padrão foram apresentados pelo sistema político, de acordo com os dados da Tabela 4, o que denota que a grande maioria dos respondentes, de maneira homogênea, percebe que faz pouco uso do sistema político. Houve diferença estatística significativa, segundo os resultados do teste *Tukey*, entre a média da autopercepção do uso do sistema ideológico e as médias dos demais componentes. Enfim, os indivíduos da organização B percebem que fazem mais uso dos sistemas ideológico e de especialistas, enquanto os indivíduos da organização A fazem mais uso do sistema de ideologia, o que novamente retrata semelhança no processo vivido pelas duas organizações.

**Tabela 4:** Médias e desvios-padrão para a autopercepção do uso dos sistemas de influência na organização A

Variáveis	N	Média	Desvio-padrão
Autopercepção do uso do sistema de autoridade	53	1,8110	0,6719
Autopercepção do uso do sistema de especialista	53	1,8781	0,7915
Autopercepção do uso do sistema ideológico	53	1,9990	0,8126
Autopercepção do uso do sistema político	53	0,9373	0,6315

### 3.3 Auto e heteropercepção do grau de influência na unidade de trabalho

As médias das variáveis auto e heteropercepção do grau em que o sujeito influencia os resultados e as decisões do setor são apresentadas na Tabela 5. De maneira geral, as médias situaram-se acima do ponto médio da escala. Os sujeitos do grupo da organização B percebem-se mais influentes do que os da organização A. As médias para autopercepção foram mais altas do que as médias para heteropercepção, considerando-se a amostra e seus grupos por instituição. Pelos resultados da análise



de variância, houve diferença estatística significativa entre as médias da auto e da heteropercepção do grau de influência no setor para a amostra e para os grupos da organização B. Os dados acima indicam que os indivíduos se percebem muito mais influentes em comparação com as informações fornecidas por seus colegas de trabalho.

**Tabela 5:** Auto e heteropercepção do grau de influência no setor para os grupos da Organização B, organização A e para a amostra

Variável	N			Média			Desvio-padrão		
	Média amostral		Média amostral	Média amostral		Média amostral	Média amostral		Média amostral
	B	A		B	A		B	A	
Autopercepção	129	50	173	2,60	2,48	2,57	1,22	1,19	1,21
Heteropercepção	138	50	188	2,34	2,40	2,36	0,79	0,85	0,80

### 3.4 Análises da Variância

As análises da variância foram usadas para identificar as diferenças e semelhanças dos grupos que compõem a amostra.

a) **Comparações entre as instituições**

As duas instituições, quando comparadas, apresentam diferenças quanto às configurações instrumento partidário, meritocracia e a autopercepção do uso do sistema político. A percepção dos sujeitos da organização B, para as três variáveis citadas, é mais forte. Os funcionários da organização B também mostram tendência maior a se perceberem como influentes por meio do sistema de especialistas, enquanto os membros da organização A têm tendência maior a se perceberem como usuários do sistema de autoridade.

b) **Comparação entre os grupos que têm ou não cargo de chefia**  
 Quanto aos grupos da variável cargo de chefia (sujeitos que têm ou não cargo de chefia), os chefes, nas duas instituições, percebem mais acentuadamente a organização

como um sistema fechado, além de se perceberem mais influentes por meio do uso dos sistemas de autoridade e ideológico. Os chefes também são percebidos e se percebem como mais influentes dentro da unidade em que trabalham. Os chefes da organização A apenas se percebem mais como usuários do sistema de autoridade do que seus subordinados. Já na organização B, os que exercem cargo de chefia também percebem mais acentuadamente a organização como um sistema fechado, além de se perceberem mais influentes, pelo uso dos sistemas de autoridade e ideológico.

### 3.5 Regressão linear múltipla (método *stepwise*)

A autopercepção do grau de influência na unidade de trabalho esteve presente como preditora de quatro variáveis: autopercepção do uso dos sistemas de autoridade, de especialistas e ideológico e da heteropercepção do grau de influência no setor de trabalho. A autopercepção do grau de influência na unidade de trabalho foi, portanto, a preditora mais forte apresentada pelos resultados da análise da regressão múltipla. A configuração instrumento partidário e a existência do cargo de chefia apresentaram-se como as segundas melhores preditoras das variáveis dependentes desta pesquisa. O cargo de chefia foi preditor das variáveis autopercepção do grau de influência no setor, da heteropercepção do grau de influência no setor e da autopercepção do uso do sistema de autoridade.

A configuração instrumento partidário foi preditora das variáveis autopercepção do uso do sistema ideológico, do sistema de autoridade e do sistema político. Vale ressaltar ainda que as configurações meritocracia e sistema fechado apareceram como preditoras de duas variáveis. A meritocracia foi preditora da autopercepção do uso dos sistemas de especialistas e de autoridade. O sistema fechado apareceu como preditor das variáveis autopercepção do uso dos sistemas de autoridade e de ideologia. Esses dados são apresentados pela Tabela 6.

**Tabela 6:** Preditores da auto e da heteropercepção do grau de influência no setor

Variável dependente Autopercepção do grau de influência			
Variáveis predictoras	R <sup>2</sup>	b	Sig.
Autopercepção do uso do sistema de autoridade	0,110	0,289	0,000
Heteropercepção do grau de influência no setor	0,190	0,283	0,000
Escolaridade	0,216	-0,162	0,030
Cargo de chefia	0,267	-0,180	0,025
Variável dependente Heteropercepção do grau de influência			
Autopercepção do grau de influência no setor	0,137	0,279	0,001
Cargo de chefia	0,212	-0,187	0,020
Variável dependente Autopercepção do uso do sistema de autoridade			
Sistema fechado	0,172	0,369	0,000
Autopercepção do grau de influência no setor	0,282	0,270	0,000
Meritocracia	0,270	0,234	0,000
Cargo de chefia	0,296	-0,180	0,014
Instrumento partidário	0,311	0,157	0,044
Variável dependente Autopercepção do uso do sistema de especialistas			
Meritocracia	0,191	0,301	0,000
Autopercepção do grau de influência	0,243	0,255	0,001
Variável dependente Autopercepção do uso do sistema ideológico			
Missionária	0,189	0,319	0,000
Sistema fechado	0,218	0,208	0,014
Autopercepção do grau de influência	0,241	0,195	0,006
Instrumento partidário	0,259	0,142	0,044
Variável dependente Autopercepção do uso do sistema político			
Instrumento partidário	0,245	0,500	0,000
Tempo de serviço	0,261	0,149	0,039

p <= 0,05

## 4. Discussão

### Organização B

A configuração de poder preponderante na organização B é a missionária, entretanto, as configurações autocracia e meritocracia (nessa seqüência) aparecem igualmente fortes, uma vez que não houve diferenças entre essas médias. Essa presença de duas ou mais configurações preponderantes pode ser explicada pelo processo de desenvolvimento da organização. A organização B parece se encontrar em um processo de mudança organizacional, em que a configuração autocracia cede espaço para a configuração missionária. Tal hipótese é corroborada por relatos de sujeitos (bilhetes deixados no verso dos instrumentos de coleta de dados), que mencionam o autoritarismo das gestões

anteriores na organização B e a introdução de uma missão mais voltada para a prestação de serviços à comunidade.

A configuração missionária, nessa organização, parece indicar movimento recente de implantação de uma missão voltada para a prestação de serviços à comunidade, fazendo com que a ideologia passe a configurar um forte influenciador. A organização B, de acordo com o relato dos funcionários e com a presença da configuração autocracia nos resultados das médias e desvios-padrão dessa organização, parece ter funcionado sob a égide de uma autocracia dos indivíduos que a administraram em épocas anteriores.

Outro dado importante nas duas organizações refere-se à presença de quatro médias muito próximas. Esse dado pode ser interpretado como a presença de instabilidade na organização, uma vez que a proximidade das médias das configurações pode ser indicativa de uma configuração arena política, conforme os achados de Martins (1998). Nos resultados da análise fatorial (Paz, 1997), a configuração instrumento partidário aglutinou as configurações arena política e instrumento. Entretanto, o aspecto de instabilidade que compõe a configuração arena política pode não ser claramente caracterizado pelos itens da escala que compõem a configuração instrumento partidário. Assim sendo, a presença de duas ou mais médias para configurações que apresentem força similar em uma mesma organização pode indicar instabilidade nela. Essa instabilidade da arena política pode assumir vários graus, num processo de introdução de mudanças na organização.

Outra possibilidade de explicação das médias próximas e sem diferença estatística está na presença de configurações híbridas, em que dois ou mais sistemas de influência se caracterizam igualmente como preponderantes na coalizão interna. Essa possibilidade é pouco explorada, mas é mencionada por Mintzberg (1983).

Os sistemas de influência percebidos como aqueles de que os sujeitos da organização B mais fazem uso, em parte, não constituem totalmente os que a teoria indica como presentes na configuração preponderante na organização. Os funcionários da organização B percebem-se mais como usuários do sistema de especialistas e do sistema ideológico. Os sistemas que determinam as configurações preponderantes seriam os sistemas ideológico, de autoridade e de especialistas.

O uso do sistema de ideologia e do sistema de especialista parece estar bem presente na percepção dos indivíduos. Os membros da organização B, por exemplo, são pequenos especialistas nas atividades que exercem: marceneiros, carpinteiros, jardineiros, vigias, pintores etc. e são lotados em unidades específicas para cada atividade especializada. Quando há problemas na estrutura física de algum prédio ao qual prestam serviço, eles são chamados para estabelecer soluções para o problema, dentro de suas especialidades. De fato, os empregados da organização B são usuários do sistema de especialistas e percebem-se como tal. Nesse caso, eles são valorizados pelo gestor da organização e têm direito a voz, no que se refere à tarefa que executam.

Além disso, os funcionários da organização B parecem também sedimentar o processo de transmissão das crenças e da ideologia do serviço na organização.

### Organização A

A organização A apresenta três configurações preponderantes, sendo que a média mais alta foi da configuração autocracia, seguida pelas configurações missionária e sistema fechado.

As duas instituições estudadas nesta pesquisa parecem viver um processo semelhante, em que aparecem como fortes influenciadores a ideologia e o controle pessoal. No caso da organização A, a configuração preponderante é a autocracia, seguida pela missionária e pelo sistema fechado. As três configurações apresentam-se igualmente fortes, pois não houve diferença estatisticamente significativa de média. Apesar de essa organização ter tempo de existência maior, o ciclo da ideologia preconizado por Mintzberg (1983) ainda está em processo de introdução. Mintzberg (1983) afirma que as crenças são introduzidas na organização por seus fundadores e, com o tempo, os membros da organização disseminam a ideologia, que adquire força de influência maior no âmbito da coalizão interna.

Como se trata de uma organização pequena (65 funcionários), a configuração autocracia parece inevitável, pois essa configuração é característica de organizações pequenas. Além disso, o fato de os empregados da organização A apresentarem percepção muito restrita do uso do sistema político parece

reforçar os dados que apontam a força da autocracia nessa organização. O aspecto da ideologia da prestação de serviços para associados da organização A está presente como instrumento de influência organizacional e pode estar se cristalizando, à medida que a organização se desenvolve. A organização, por força de estatuto, foi criada para regulamentar uma profissão no País, ser uma organização do serviço público e prestar serviços jurídicos para a população brasileira. Como essa organização apresenta período de existência de mais de trinta anos no Distrito Federal, esse processo de sedimentação das crenças e dos ideais de prestação de serviço parece ocorrer de maneira lenta.

A organização A apresenta médias para os componentes da autopercepção do uso dos sistemas de influência bem abaixo do ponto médio da escala (no caso, 2 numa escala de 0 a 4), ou seja, esses valores são baixos, o que indica que tais funcionários se percebem como influentes na organização, em um nível menor do que os da organização B, por exemplo. Realmente, numa autocracia, o espaço para exercício da influência pessoal e da realização de jogos é bastante restrito. A influência pessoal é exercida pelo dirigente da organização e o poder somente é exercido à medida que esse dirigente outorga poder para realização das metas impostas por ele. Portanto, a possibilidade de voz é inexistente, restando apenas a lealdade ao chefe. A influência para afetar resultados das pessoas e da organização somente ocorre em situações em que a autoridade é delegada para um fim específico e limitado pela vontade do dirigente da organização.

No caso da organização A, os funcionários também se percebem mais como usuários do sistema ideológico, em virtude da constatação de que as atividades da organização têm caráter de prestação de serviços, sendo as tarefas dos funcionários direcionadas para o fornecimento de cursos e possibilidades de pesquisa, além de julgamentos de ações de indivíduos vinculados a ela. Entretanto, esse sistema de influência não é o mais acentuado na organização, de acordo com os resultados da configuração de poder preponderante. O sistema de autoridade não é passível de ser utilizado por funcionários em geral. Na autocracia, ele é característico dos funcionários que usam a autoridade, o controle pessoal delegado pelos dirigentes maiores da organização.

### A questão da autopercepção de influência

Aspecto que chama bastante atenção nos resultados de autopercepção do uso dos sistemas de influência são os índices altos que a autopercepção do uso do sistema de especialistas atingiu nas duas organizações. Esse resultado sugere que os funcionários de ambas as organizações se percebem acentuadamente como usuários do sistema de especialistas. O que caracteriza basicamente o sistema de especialistas é o uso de conhecimento indispensável à organização e a manipulação de tarefas e funções críticas para o funcionamento organizacional, como instrumentos para exercer o poder. Os itens que refletem essa característica de tarefa indispensável e autônoma apresentaram cargas acima de 0,50, sendo extremamente fortes para a construção do fator. Esses itens ressaltaram a característica de tarefa indispensável e complexa para a organização, e tal fato parece indicar que os funcionários percebem a tarefa como fonte de poder bastante forte na organização, mesmo que esse sistema de influência não seja o que prepondera na configuração de poder da organização.

Os resultados mencionados no parágrafo anterior confirmam os achados de Erez e Rim (1982), em que as tarefas são vistas pelos indivíduos como componentes principais do processo de influência no âmbito organizacional. Entretanto, o instrumento desse estudo pode induzir a um erro de interpretação: a tarefa especializada, por si, não caracteriza o uso do sistema de especialistas. Esse sistema envolve também a noção de função crítica e o uso do conhecimento técnico e da atividade especializada, para afetar a tomada de decisões e introduzir mudanças na organização. Se todos os itens desse instrumento para a autopercepção do uso do sistema de especialistas fossem elaborados mais enfaticamente, como “Eu uso o conhecimento técnico que possuo para afetar decisões nesta organização”, a precisão e a confiabilidade do instrumento poderiam apresentar índices mais significativos. Na construção do instrumento, nem todos os itens apresentaram essa tônica do exercício da influência de maneira clara (“Eu sou alguém que executa um trabalho complexo indispensável à organização”; “Eu sou um reflexo da ideologia dessa organização”), o que pode ter contribuído para a extração de componentes que não refletem tão confiavelmente as características do uso efetivo dos sistemas de influência.

A influência que o agente percebe que exerce numa unidade organizacional é superior ao poder percebido pelos colegas de trabalho, tanto para toda a amostra quanto para os grupos das duas instituições pesquisadas. Esse fato corrobora alguns achados da literatura, que indicam indulgência maior e tendenciosidade nas auto-avaliações, quando comparadas às heteroavaliações em situações de avaliação de desempenho (Lane & Herriot, 1990; Farh & Dobbins, 1989; McEnery & McEnery, 1987 *apud* Magalhães, 1996). Nos resultados apresentados por este estudo, parece haver indulgência dos indivíduos, no que diz respeito à influência que exercem na unidade em que trabalham, quando comparada à influência percebida pelos outros membros da seção. Parece que os indivíduos se percebem mais influentes na unidade em que trabalham do que efetivamente são.

Os preditores mais freqüentes na regressão múltipla foram: a autopercepção do grau de influência no setor (preditor de quatro variáveis), cargo de chefia (preditor de três variáveis) e a configuração instrumento partidário (preditora de três variáveis). Assim, os indivíduos que se percebem como mais influentes no setor também se percebem como usuários mais acentuados dos sistemas de autoridade, de especialistas e de ideologia. Parece que os determinantes da autopercepção do uso dos sistemas de influência são constituídos desde fatores com caráter macro, como aspectos do poder organizacional – configurações – a fatores relacionados à existência do cargo de chefia e a fatores de natureza individual – a percepção dos indivíduos sobre a influência que exercem no setor em que trabalham. No caso da análise da amostra deste estudo, os fatores individuais e os relacionados à tarefa e à ocupação de posições hierárquicas parecem ser preponderantes no quadro da influência pessoal, uma vez que, além de eles aparecerem mais freqüentemente como preditores, também há algumas divergências entre os sistemas de influência percebidos como mais usados pelos membros das duas instituições pesquisadas e os sistemas de influência indicados pela teoria como preponderantes nas configurações investigadas.

A configuração instrumento partidário esteve presente como importante preditora da auto e da heteropercepção de influência, aparecendo mais vezes como preditora, junto com as variáveis autopercepção do grau de influência no setor e cargo de chefia.

Além disso, é importante ressaltar que a variância explicada pelos preditores para as variáveis de auto e heteropercepção de influência não atingiu índices elevados, ficando apenas em torno de 20% e 30%, o que indica que mais de 70% da variabilidade dessas variáveis permanece obscura. O fenômeno necessita de várias outras pesquisas para ser compreendido de maneira global. A atual tendência de pesquisa multinível poderá apresentar grandes contribuições ao estudo do fenômeno do poder. Por meio da investigação do poder como fenômeno que emerge na dinâmica organizacional, não tendo ele unidade, nem sendo compartilhado uniformemente no contexto organizacional, algumas descobertas sobre o movimento dos membros da organização e sobre o uso não uniforme dos sistemas de influência se tornam mais claras.

## Referências

- ABDALLA, I. H. Predictors of effectiveness of supervisory social power. *Human Relations*, v. 40, n.11, p.721-740, 1987.
- BACHRACH, S. B.; LAWLER, E. J. Political alignments in organizations: contextualization, mobilization and coordination. In: KRAMER, R. M.; NEALE, M. A. (Eds.). *Power and influence in organizations*. London: Sage Publications, 1998.
- CHACON, V. *Autoridade e poder*. Brasília: Ed. da UnB, 1979.
- DAHL, R.A. The concept of power. *Behavioral Science*, v 2, p.201-215, 1957.
- EREZ, M.; RIM, Y. The Relationship between goals influence tactics and personal and organizational variables. *Human Relations*, v.35, p.877-878, 1982.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. São Paulo: Graal, 1979.
- FRIEDKIN, N. Structural bases of interpersonal influence in groups: a longitudinal case study. *American Sociological Review*, v.58, p.861-872, 1993.
- HOBBS, T. M. *Leviatã ou matéria, forma e poder de um Estado eclesiástico e civil*. 4.ed. São Paulo: Nova Cultural, 1651/1988.
- IMAI, Y. Perceived social power and power motive in interpersonal relationships. *Journal of Social Behavior and Personality*, v.8, n.4, p.687-702, 1993.
- IMAI, Y. The Relationship between perceived social power and the perception of being influenced. *Japanese Psychological Research*, v.31, n.3, p.97-107, 1989.
- LUKE, S. O poder. In: *Cadernos da UnB*. Brasília: Ed. da UnB, 1980.
- MAGALHÃES, M. *Auto e hetero-avaliação no diagnóstico de necessidades de treinamento*. 1996. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília.
- MARTINS, L. T. P. *Poder e comprometimento organizacional*. 1998. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília.
- MINTZBERG, H. *Power in and around organizations*. New York: Prentice Hall, 1983.
- NEIVA, E. R. *Estudo da influência pessoal nas organizações: comparação entre a auto percepção e a percepção do outro no contexto do poder organizacional*. 1999. Dissertação (Mestrado) – Universidade de Brasília, Brasília.
- PAGÉS, M.; BONETTI, M.; GAULESIAC, M.; DESCENDRE, T. *O poder das organizações*. São Paulo: Atlas, 1987.

PAZ, M.G.T.

Avaliação de desempenho ocupacional e estruturas de poder. Em: TAMAYO, A. *et al.* (Eds.). *Trabalho, organizações e cultura*. São Paulo: ANPPEP, 1997, p.151-172.

PAZ, M. G. T.

*Justiça distributiva na avaliação de desempenho dos trabalhadores de uma empresa estatal*. 1992.

Tese (Doutorado) – Universidade de São Paulo. São Paulo.

RAVEN, B. T.

The bases of power: origins and recent developments. *Journal of Social Issues*, v.49, n.04, p.227-251, 1993.

Recebido: 17/12/03

Revisado: 15/12/05

Aceito: 20/12/05