



Universidade de Brasília  
Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade  
Departamento de Administração

DANIEL CAVALCANTE AIRES ALVES

**BASES DE PODER E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O  
DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO**

Brasília – DF

2011

DANIEL CAVALCANTE AIRES ALVES

**BASES DE PODER E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O  
DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO**

Monografia apresentada ao Departamento de Administração como requisito parcial à obtenção do título de Bacharel em Administração.

Professor Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior

Brasília – DF

2011

Alves, Daniel Cavalcante Aires.

Bases de poder e sua influência sobre o desempenho humano no trabalho / Daniel Cavalcante Aires Alves. – Brasília, 2011.

64 f. : il.

Monografia (bacharelado) – Universidade de Brasília, Departamento de Administração, 2011.

Orientador: Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior, Departamento de Administração.

1. Bancos. 2. Gestão por objetivos. 3. Desempenho.  
4. Bases de poder.

**DANIEL CAVALCANTE AIRES ALVES**

**BASES DE PODER E SUA INFLUÊNCIA SOBRE O  
DESEMPENHO HUMANO NO TRABALHO**

A Comissão Examinadora, abaixo identificada, aprova o Trabalho de  
Conclusão do Curso de Administração da Universidade de Brasília  
do (a) aluno (a)

**Daniel Cavalcante Aires Alves**

Prof. Dr. Francisco Antônio Coelho Júnior  
Professor-Orientador

Prof. Dr. Pedro Paulo Murce Meneses  
Professor-Examinador

Professora Dra. Doriane Daroit  
Professora-Examinadora

Brasília, 28 de novembro de 2011.

À minha mãe, Diolinda, fonte maior de inspiração,  
por quem a saudade cresce a cada dia.

## AGRADECIMENTOS

A Deus, por abençoar meu caminho e me permitir mais esta conquista.

À Evelyn Silva de Souza, por estar sempre ao meu lado e me dar apoio, nos melhores e piores momentos.

À minha irmã, Ana Paula, por quem o sentimento é recíproco.

Às minhas outras mães, Delma e Máisa, pelo amor incondicional.

Aos meus melhores amigos e amigas, pela amizade e momentos de alegria.

Aos professores Francisco Coelho e Pedro Meneses, por todo suporte e paciência oferecidos.

“Sem heróis, somos todos comuns,  
e não sabemos quão longe  
podemos ir.”

Bernard Malamud.

## RESUMO

Organizações bancárias, em geral, fundamentam seu processo produtivo com base em políticas de gestão por objetivos, nas quais a potencialização dos resultados projetados é fortemente vinculada à presença de gestores competentes, que saibam maximizar os níveis de desempenho apresentados por seus funcionários na realização de suas atribuições. Entretanto, a forma como alguns gestores buscam essa maximização pode ser confundida com abusos de poder, e a imagem de liderança que ele acredita passar pode diferir daquela percebida por seus subordinados. Este trabalho teve o objetivo de verificar, empiricamente, a partir das percepções de 51 funcionários de três Agências bancárias do Distrito Federal, possíveis influências de poder, na forma das Bases de poder propostas por French e Raven (1959), sobre o desempenho individual no trabalho. Fundamentada a partir de duas hipóteses relativas a tais influências, esta pesquisa pode ser caracterizada como explanatória, de abordagem quantitativa e caráter transversal e observacional de campo. Já o método utilizado foi o levantamento analítico correlacional entre os dois temas principais. A partir da aplicação de dois questionários, cada um relativo a um dos temas, foi possível confirmar uma das hipóteses propostas, concluindo-se, então, que funcionários que percebem maior ocorrência da Base de poder legítimo em seus gerentes apresentam desempenho mais satisfatório. Como limitações, ressalta-se que a pesquisa foi realizada em poucas Agências de uma única região, e não foi respondida pela totalidade de funcionários das três Agências. A outra hipótese, de que funcionários que percebem maior ocorrência da Base de poder coercitiva apresentam desempenho menos satisfatório, não pôde ser confirmada neste Estudo. Sugere-se que, para estudos futuros, sejam verificados os efeitos de outras variáveis, de nível meso e macro, sobre desempenho, contando com a testagem de análises estatísticas mais sofisticadas e complexas.

Palavras-chave: Bancos. Gestão por objetivos. Desempenho.  
Bases de poder.



## LISTA DE TABELAS

Tabela 1: Caracterização da amostra.....	31
Tabela 2: Escores fatoriais, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da escala de desempenho no trabalho .....	35
Tabela 3: Escores fatoriais, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da EBPS.....	37
Tabela 4: Medidas de tendência central para a Escala de desempenho no trabalho.....	39
Tabela 5: Medidas de tendência central para os fatores da Escala de desempenho no trabalho .....	42
Tabela 6: Medidas de tendência central para a Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS).....	43
Tabela 7: Medidas de tendência central para os escores fatoriais da EBPS .....	45
Tabela 8: Correlações entre as características da amostra e os fatores da Escala de desempenho e entre os fatores da EBPS .....	47
Tabela 9: Correlações entre os fatores da Escala de desempenho .....	49
Tabela 10: Correlações entre os fatores da EBPS .....	50
Tabela 11: Correlações entre os fatores da Escala de desempenho e os fatores da EBPS .....	51

# SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO.....	10
1.1	Contextualização .....	11
1.2	Formulação do problema.....	12
1.2.1	Hipóteses .....	13
1.3	Objetivo geral .....	14
1.4	Objetivos específicos.....	14
1.5	Justificativa .....	14
2	REFERENCIAL TEÓRICO.....	16
2.1	Gestão por Objetivos.....	16
2.2	O Poder e seu Enfoque no Contexto Organizacional .....	18
2.3	Bases do Poder Social e suas Implicações .....	21
2.4	O Desempenho Humano nas Organizações e as Relações de Poder .....	24
3	MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA .....	29
3.1	Tipo e descrição geral da pesquisa .....	29
3.2	Caracterização da organização .....	29
3.3	População e amostra.....	30
3.4	Perfil amostral.....	31
3.5	Caracterização dos instrumentos de pesquisa.....	33
3.5.1	Escala de desempenho no trabalho .....	33
3.5.2	Escala de bases de poder do supervisor (EBPS) .....	36
3.6	Procedimentos de coleta e de análise de dados .....	37
4	RESULTADOS E DISCUSSÃO.....	39
4.1	Análise dos itens da Escala de desempenho no trabalho .....	39
4.2	Análise dos itens da Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS) .....	43
4.3	Correlações .....	46

5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES .....	54
REFERÊNCIAS .....	57
APÊNDICES.....	60
Apêndice A – Apresentação de Pesquisa .....	60
ANEXOS .....	61
Anexo A – Escala de Desempenho no Trabalho .....	61
Anexo B – Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS).....	63

# 1 INTRODUÇÃO

É fato que o ambiente organizacional, ao longo dos anos, tem passado por diversas mudanças, as quais culminaram no atual cenário, tido como incerto e volátil. Das grandes estruturas das antigas fábricas aos atuais modelos simplificados, da mão de obra desqualificada a colaboradores especializados, da quase desconsideração à supervalorização do cliente, da produção “empurrada” à produção “puxada”, da redução dos ciclos de vida dos produtos, da otimização pela logística, da valorização do meio ambiente e da área social, praticamente todas as áreas das organizações mudaram ou se adaptaram, buscando sobreviver e se manter sempre competitivas em um mercado mais acirrado a cada dia.

Paz et al (2004) compreendem que, no mundo atual e globalizado, as organizações são concebidas como estruturas altamente diferenciadas e complexas, inseridas em um campo de influências e interesses diversos, amplos, divergentes e em transformação contínua, que acontecem de uma maneira, muitas vezes, fora de controle. Pensando na sobrevivência da organização, é preciso conciliar metas, por vezes conflitantes, bem como garantir que as necessidades individuais sejam transformadas em ações organizacionais coerentes e adaptativas, e que essas ações garantam um nível mínimo de estabilidade necessário à produtividade e à manutenção da capacidade contínua que possui uma organização de agir como uma das principais fontes geradoras de mudança em seu ambiente.

Diante deste cenário de transformações contínuas, novas formas de administração surgiram e continuam a surgir em número significativo. Bjur e Caravantes (1994) citam o chamado Gerenciamento por Objetivos, que fundamenta políticas administrativas como a Administração por Objetivos, Planejamento Estratégico, *Zero Budgeting*, Gestão da Qualidade Total, *Benchmarking* e Arquitetura Organizacional, entre outras. As mudanças do ambiente econômico fizeram com que tais formas de gerenciamento, antes vistas apenas em empresas internacionais e nacionais de médio e grande porte já adaptadas ao processo de competição internacional, encontrassem novos ambientes favoráveis à sua multiplicação, especialmente no segmento industrial. A competição a que foram submetidas as organizações locais, principalmente as inseridas nos segmentos considerados estratégicos, foi significativa (MENDES, 2004).

Para tanto, a presença de profissionais com perfil mais generalista, que possuam mais do que apenas o conhecimento técnico da área se tornou indispensável. A busca pela competitividade impõe às empresas a necessidade de contar com profissionais altamente capacitados, aptos a fazer frente às ameaças e oportunidades do mercado (BRANDAO; GUIMARAES, 2001). Um dos grandes desafios atuais para as organizações e para os seus gestores é o desenvolvimento e a potencialização, não só dos conhecimentos, como, também, das habilidades e atitudes de seus funcionários (BAHRY; TOLFO, 2004).

Tais necessidades dizem respeito não apenas ao chamado setor operacional da empresa, mas são cada vez mais vistas entre os níveis gerenciais, onde já se nota uma mudança real de paradigmas (OLIVEIRA; LIMONGI-FRANÇA, 2005). Devido ao aumento da presença de profissionais mais capacitados e, principalmente, mais conscientes de seus direitos e deveres dentro da organização, há uma tendência orientada para gestores capazes não só de se preocupar com os processos operacionais, mas, também, de conciliar isso com as necessidades pessoais de seu corpo funcional. Percebe-se, então, a crescente mudança de demanda, na qual os supervisores técnicos, mais preocupados e focados em processos e resultados, vêm sendo substituídos por gestores, que procuram conciliar as necessidades da organização às necessidades das pessoas que os executam, orientando tudo isso rumo a uma melhora crescente de desempenho durante a realização de suas atividades e, conseqüentemente, ao crescimento comum de todas as partes envolvidas.

## **1.1 Contextualização**

Para Gomes (2009), a política de Gestão por Objetivos é considerada um modelo de gestão capaz de propiciar maior eficiência por conseguir conciliar, simultaneamente, o foco na efetividade e a flexibilização da condução dos processos. Segundo o Autor, seu ciclo se inicia no estabelecimento dos resultados desejados, a partir da definição dos objetivos; passa pelo monitoramento e avaliação do desempenho da organização a partir dos resultados efetivamente obtidos; e segue com o *feedback* do sistema de gestão, o que propiciará ações corretivas

advindas dessa avaliação. É um sistema que confere aos executores grande autonomia de ação. Logo, pode gerar sanções tanto positivas quanto negativas de acordo com o desempenho alcançado em relação ao que fora planejado.

Associar o desempenho do indivíduo ao desempenho organizacional insere a gestão de desempenho em um contexto de gestão estratégica de recursos humanos, definida como a integração dos subsistemas de recursos humanos, tais como recrutamento, seleção, treinamento, desenvolvimento, entre outros, a fim de orientá-los, de forma coerente, com a estratégia organizacional (BRANDAO; GUIMARAES, 2001). Assim, a organização procura alinhar o desempenho do funcionário aos seus próprios valores organizacionais, esperando que o indivíduo atue de forma a refletir tais valores, aproximando ao máximo o desempenho obtido àquele esperado pela organização.

Indivíduos que optam por trabalhar nesse tipo de empresa podem apresentar comportamentos divergentes frente às mais variadas situações que possam encontrar. Segundo Cruz (2008), aqueles que procuram por direcionamento, maior autonomia para a execução de suas atividades e encorajamento para aceitar novos desafios, em geral, apresentam certa resistência a eventuais sistemas de poder, destacando-se aqueles voltados para o controle. Nesse sentido, Mintzberg (1983) definiu poder organizacional como a capacidade de um indivíduo de ter influência não só sobre resultados, mas, também, sobre ações e decisões que os precedem. Tal fato é facilmente percebido nas relações de trabalho desenvolvidas pelos componentes de uma organização, especialmente no que tange às relações entre superiores e subordinados, nas quais as relações de poder ganham uma conotação de competência legal. Assim, investigar as bases de poder estabelecidas no contexto das Organizações se torna de fundamental valia à compreensão do papel estratégico do setor de recursos humanos nesse ambiente.

## **1.2 Formulação do problema**

A eficiência da estrutura de uma organização depende não só de sua qualidade intrínseca, como, também, do valor e da integração das pessoas que nela trabalham. Desta forma, tal eficiência é capaz de gerar efeitos significativos

importantes nos resultados de trabalho de indivíduos e equipes, posto que em qualquer ambiente organizacional, de qualquer tamanho, natureza, finalidade ou complexidade, deve-se levar em consideração o comportamento e o repertório de competências e habilidades das pessoas, que devem desempenhar as funções que lhes são atribuídas (OLIVEIRA, 2009). Empresas contemporâneas, cientes das mudanças de padrões de gerenciamento encontradas no mercado, já estão dando preferência a profissionais que se encaixem neste escopo.

Em uma organização, é o gestor que possui a competência legal de comandar as equipes de trabalho. Tal responsabilidade o faz procurar a maneira mais eficaz de conciliar o cumprimento dos objetivos da empresa com o gerenciamento das ações de seus subordinados em busca da maximização do desempenho. Levando-se em consideração os conceitos de Bases de Poder, ele pode se utilizar de poderes formais, como os de posição e de perícia, bem como de poderes tidos como informais, por exemplo, o de referência. Entretanto, a questão do poder adquirido e demonstrado por gestores no desempenho de suas funções e no trato com seus subordinados pode causar divergências de pensamentos entre as partes. Em alguns casos, as percepções de um subordinado em relação às ações e atitudes de seus superiores diferem da imagem que estes acreditam passar com sua maneira de gerenciar, fato que, conseqüentemente, pode influenciar, tanto positivamente como negativamente, no desempenho apresentado por este indivíduo na execução de suas funções. Então, questiona-se: qual a percepção dos funcionários acerca das relações entre as bases de poder identificadas nas ações dos superiores e seu próprio desempenho individual?

### 1.2.1 Hipóteses

- Indivíduos que percebem maior ocorrência da base de poder legítimo apresentam desempenho mais satisfatório;
- Indivíduos que percebem maior ocorrência da base de poder coercitiva apresentam desempenho menos satisfatório.

### **1.3 Objetivo geral**

A presente pesquisa tem por objetivo verificar, empiricamente, possíveis relações entre bases de poder e o desempenho individual no trabalho.

### **1.4 Objetivos específicos**

- Identificar as percepções dos indivíduos sobre as bases de poder e desempenho no trabalho;
- Testar efeitos correlacionais entre as Agências consideradas isoladamente e os escores fatoriais dos instrumentos de pesquisa utilizados;
- Testar efeitos correlacionais entre as características da amostra e os escores fatoriais dos instrumentos de pesquisa utilizados;
- Testar efeitos correlacionais dos Fatores de desempenho entre si;
- Testar efeitos correlacionais das Bases de poder entre si.

### **1.5 Justificativa**

A forma como as organizações definem o gerenciamento de pessoas varia de acordo com o modelo de gestão adotado e com o paradigma organizacional vigente em um determinado momento (PHILADELPHO; MACEDO, 2007). Uma das soluções encontradas por muitos gestores é procurar alinhar as necessidades da organização às necessidades de seus trabalhadores, de modo que ambas as partes caminhem de modo integrado e contínuo em busca de objetivos e benefícios mútuos, da maneira mais equivalente possível.

As instituições bancárias têm reagido a esse aumento de competitividade com constantes e intensas transformações desde o final do último século, o que também causou mudanças na forma como estas passaram a atuar no mercado. De acordo



com Bahry e Tolfo (2004), com a adoção de novas tecnologias, a concorrência mais acirrada e a diminuição de seus quadros funcionais, os bancos têm procurado por trabalhadores não só mais capacitados, mas que tenham interesse em crescer paralelamente à organização. Tal fato obrigou os bancos a investirem mais em estratégias de gestão que favoreçam o desenvolvimento e a valorização das competências de seus funcionários, a fim de torná-los melhor preparados para reagir com maior efetividade às constantes mudanças sociais, políticas, econômicas e tecnológicas pelas quais o mercado passa constantemente.

Do mesmo modo, essas organizações, cientes de como o poder e sua dinâmica organizacional podem influenciar seus processos internos, precisam entender precisamente as características e possíveis consequências deste fenômeno, pois assim, serão capazes de utilizá-lo para fomentar ou incrementar o desempenho de seus trabalhadores. Logo, seu próprio desempenho também será potencializado. Paz et al (2004) considera o estudo do poder, por ser um fenômeno constantemente identificado nas relações humanas, de suma importância para um maior entendimento do comportamento organizacional. Tal influência social foi definida por French e Raven (1959) como a capacidade de um indivíduo de influenciar comportamentos, atitudes ou opiniões de outrem, o que, posteriormente, os motivou a realizar estudos que culminaram na definição das Bases de Poder.

Diante do exposto, há uma necessidade em se determinar, com maior profundidade, a influência que o contexto, no qual ocorrem as relações de poder, possui sobre os indivíduos e, conseqüentemente, sobre seu desempenho na execução de suas atividades profissionais. Sendo assim, o presente trabalho se propõe a identificar, a partir das percepções dos funcionários de uma instituição bancária, os efeitos das bases de poder percebidas sobre o desempenho individual no trabalho.

O Capítulo seguinte apresenta a revisão bibliográfica, que serviu como base para o Estudo.

## 2 REFERENCIAL TEÓRICO

Este Capítulo reúne conceitos acerca dos temas centrais deste Estudo: inicialmente, dar-se-á enfoque aos conceitos de gestão por objetivos, que se relacionam ao tipo de política adotado pela Instituição pesquisada; logo após, serão apresentados os principais conceitos de poder em um aspecto geral, especialmente aqueles considerados de maior relevância para, em seguida, dar-se maior enfoque aos conceitos de bases de poder pertinentes; finalmente, serão explicitados os conceitos sobre desempenho, dando-se maior relevância àqueles voltados ao campo organizacional e que podem relacionar-se melhor aos conceitos previamente citados.

### 2.1 Gestão por Objetivos

A expressão Gestão por Objetivos (*Management by Objectives*) tem Drucker (2001) como um de seus principais idealizadores. Segundo o Autor, esta é uma metodologia que tem como finalidade a reestruturação da organização, possibilitando que superiores e subordinados possam estabelecer, conjuntamente, objetivos comuns que guiarão a organização em todos os seus setores. Nesse ponto, Singer (2002, apud MENDES, 2004) salienta que, não apenas a gerência, mas a equipe como um todo deve participar da elaboração de objetivos e metas, pois isso cria uma noção de propriedade sobre tal objetivo. Esse valor de posse é importante, pois o futuro da organização dependerá de como a execução do planejamento será guiada.

Drucker (2001) estabelece como princípios da gestão por objetivos: tornar os objetivos e metas como sendo de conhecimento geral dentro da organização; definir objetivos com base na participação e consenso de todos os envolvidos; e estabelecer prazos claros para o atendimento de tais objetivos.

Ainda segundo Drucker (2001), é importante que os objetivos definidos sejam claros, concisos, mensuráveis e possíveis de serem alcançados dentro dos prazos

estabelecidos, de forma a evitar qualquer tipo de impasse que possa comprometer todo o andamento do programa.

Mas simplesmente estabelecer metas não será suficiente caso não seja feito de maneira ordenada e operacional. É nesse aspecto que se costuma adotar uma importante ferramenta conhecida como “Ciclo de Deming” ou “Ciclo PDCA” (Figura 1). De acordo com Mendes (2004), este ciclo consiste em uma sequência de procedimentos que estabelece um processo de planejamento, verificação, alteração do plano e de melhoria contínua.



**Figura 1:** Ciclo PDCA  
Fonte: Adaptada de Mendes (2004)

O ciclo tem início com o planejamento, quando são definidas as principais diretrizes e estratégias que guiarão todo o projeto. Logo após vem a efetiva execução do plano criado, etapa na qual os objetivos são realizados de forma hierarquicamente ordenada ainda durante o planejamento. Essa etapa vem acompanhada do controle sobre as ações, para que tudo seja realizado conforme planejado, respeitando prazos e sequências. A última etapa é a de ação corretiva, que analisa os pontos que divergiram do projeto e fornece o *feedback* de todas as ações executadas, retornando, então, à primeira fase, tudo acontecendo em um processo cíclico e contínuo. Campos (1996) lembra que todo o nível organizacional deve ter condições de trabalhar com o ciclo PDCA em suas atividades, seja durante a execução do planejamento estratégico, como também na elaboração das melhorias na rotina.

No que tange à atuação dos gestores dentro do processo, Covey (2000, apud MENDES, 2004) destaca a necessidade de sua participação efetiva, controlando a forma como o processo se desenvolve e ficando atento a possíveis alterações

durante o caminho. Os objetivos devem ser executados seguindo uma hierarquia de prioridades, para que nenhuma etapa seja deixada de lado.

Há, ainda, a necessidade do gestor de gerenciar seu corpo funcional não só como equipe, mas, também, dando atenção às necessidades individuais de cada participante. Para tanto, é indispensável que se pratique uma política de ganha-ganha, de modo que todos entendam que o alcance de tais metas é uma questão de todo o grupo, e que todos serão beneficiados em caso de sucesso. Mendes (2004) destaca que a ação em conjunto pode gerar benefícios como aumento de conhecimento, redução de atritos dentro da equipe e consequente aumento de produtividade, onde tais relações positivas aumentam o foco no objetivo e reduzem disputas.

Drucker (2001) salienta, ainda, a necessidade de encontrar gestores que, mais do que conhecimento técnico, apresentem características de líderes, ou seja, que pensem sempre no que é melhor para a organização e para os indivíduos mutuamente, que sejam capazes de definir planos, assumir riscos e responsabilidades pelas decisões tomadas, que saibam se comunicar e sejam eficientes em estabelecer reuniões eficazes, de forma a potencializar o desempenho das pessoas envolvidas.

É justamente nestas relações entre gestores e empregados que se percebem as interações de poder existentes. Em um ambiente organizacional, o poder pode ser encarado como um fenômeno que emerge do processo de interação social provocado pelas práticas organizacionais (BRITO et al, 2001, apud GUIMARAES, 2007). Dito isto, o próximo Tópico faz referência aos conceitos de poder, primeiramente com um enfoque geral, e posteriormente aqueles que se encaixam dentro do contexto abordado.

## **2.2 O poder e seu enfoque no contexto organizacional**

Inúmeros são os estudos e pesquisas, advindas de diversas áreas das ciências sociais, que versam sobre o poder, seus significados e aplicações. Tarefa constantemente realizada, mas longe de ser de fácil execução, uma vez que o poder demonstra possuir diversas formas e facetas, o que favorece ambiguidades e

contradições (CLEGG, 1992; PAZ et al, 2004). Igualmente abordados são os estudos de poder em uma perspectiva organizacional, com pesquisas realizadas por áreas de conhecimentos como administração, interessada no comportamento humano nas empresas e nas consequências das relações de poder entre as pessoas; psicologia, que interpreta o poder pela visão do indivíduo que sofre sua influência; e sociologia, com interesse pelo poder tal como se verifica nas macroestruturas sociais (CORREA, 1977).

Portanto, diante de tamanho arcabouço teórico disponível para o termo em questão, as definições de poder que se seguem são aquelas adotadas pelo Autor que melhor definem o poder inserido no escopo deste trabalho, especialmente no que tange o poder em um aspecto mais voltado para o âmbito organizacional.

Clegg (1992, apud PAZ et al, 2004) identificou, com base nos conceitos de Hobbes (1651, apud PAZ et al, 2004) e Maquiavel (1972), duas frentes evolutivas distintas do conceito de poder que norteiam grande parte das concepções dadas ao termo. Hobbes (1651, apud PAZ et al, 2004) traz à tona o poder estatal como sendo a expressão maior de poder, que seria formado por poderes de vários indivíduos conscientemente, que a todos subjuga, e tem origem no desejo de cada indivíduo em possuir vantagens futuras em relação a outrem. Já Maquiavel (1972) não analisa o poder como intrínseco ao indivíduo, mas sim como algo que se exerce por quem de direito, o que seria o norteador do conceito de política. Esta última se relaciona, em partes, com o conceito de poder estatal de Hobbes (1651, apud PAZ et al, 2004) previamente citado, com a diferença de que, na política, até mesmo o uso de recursos ditos malignos poderiam ser justificados, mediante a necessidade de sua aplicação. Assim, Clegg (1992, apud PAZ et al, 2004) compreende que o poder é um importante meio de solucionar conflitos de interesses, com vantagem para o indivíduo que consegue influenciar os outros agentes da situação da forma mais vantajosa.

Paz et al (2004) consideram também a visão proposta por Foucault (1979, apud PAZ et al, 2004), que, diferente da regra de estudar o poder pela sua aplicação negativa, considera um caráter mais positivo e desligado do âmbito estatal. O Autor propõe que nem todas as aplicações de poder nas relações sociais possuem aspecto somente repressivo, podendo, inclusive, propiciar o fortalecimento das relações entre indivíduos e favorecer o surgimento de discussões sadias. Já Thibaut e Kelley (1959, apud PAZ et al, 2004) consideram essas relações sociais, em parte,

como forças de dependência, sendo que o custo-benefício dos resultados obtidos é calculado em razão de seus custos e recompensas. Ou seja, o poder se configuraria na capacidade de um indivíduo de colher resultados positivos de outrem, dentro da perspectiva de relação social.

Partindo-se para uma análise em um âmbito organizacional, Zaleznik (1977) trata o poder sob o aspecto da competição pelo poder como característica de todas as estruturas sócio-políticas. O Autor destaca a habilidade do detentor de poder em definir diretrizes que mereçam atenção e ação e sua capacidade de usar a organização para descobrir soluções condizentes.

Destaca-se a também contribuição da Teoria do Poder Organizacional, proposta por Mintzberg (1983). Esta se baseia em uma análise do poder intra e inter organizacional, na qual as decisões e ações realizadas se caracterizam como um jogo de poder por parte de indivíduos – denominados influenciadores – que podem, ou não, ser membros da organização, mas que buscam influenciar os resultados organizacionais de diversas formas (seja por autoridade, ideologia, especialidade ou perícia e política).

Dentro desta perspectiva, Paz et al (2004) destacam a importância da análise do poder organizacional e as interações de seus diversos níveis.

“A postura dos teóricos do comportamento organizacional de abordar a variável do poder organizacional cercado todo o universo de níveis para estudo desse fenômeno nas organizações é fundamental. Isso porque o ambiente organizacional favorece o estabelecimento de trocas sociais e relações dependência-independência, afetando indivíduos e grupos que, muitas vezes, não se relacionam diretamente com a organização.” (PAZ et al, 2004, p. 385)

Dela Coleta et al (2005) fazem uma análise acerca do exercício das relações de poder entre indivíduos em uma esfera social.

“Assim, só há exercício de poder de uma pessoa sobre outra quando existe o processo de influência social, em que alguém modifica sua conduta a partir da indução de outra pessoa e, nesse sentido, o poder que alguém exerce sobre outro sempre será atribuído, reconhecido, imputado pelo outro a este alguém. O exercício do poder de um indivíduo sobre o outro sempre está baseado em alguma variável específica que serve de suporte para a influência social.” (DELA COLETA et al, 2005, p. 19)

Autores como French e Raven (1959) defendem que o poder se trata de uma influência potencial que um indivíduo pode provocar sobre outro. Para eles, tal fenômeno acontece em uma relação que pode ser analisada por duas perspectivas:

o que define o comportamento de quem influencia e o que define a reação de quem é influenciado. Para tanto, o influenciador se utiliza de determinadas bases de poder para exercer tal ação, sendo que qualquer mudança psicológica sofrida pelo influenciado só é levada em conta mediante a desconsideração de outras possíveis forças existentes no meio. Logo, sua teoria aborda, essencialmente, apenas as mudanças primárias causadas em uma relação de influência social.

No próximo Tópico será dado maior enfoque na Teoria das Bases de Poder proposta por French e Raven (1959), que constitui importante marco teórico dentro da análise do poder organizacional e é a principal referência deste Estudo, e suas implicações dentro de um ambiente organizacional.

### **2.3 Bases de poder social e suas implicações**

French e Raven (1959) propuseram uma teoria para explicar o fenômeno da influência nas relações humanas, no qual acontecem trocas permanentes e dinâmicas de controle ou de dominação. É um fenômeno de ampla influência e que pode ser reconhecido em diferentes contextos, inclusive no organizacional. Os Autores abordam o poder em um foco social e interpessoal, estudando como uma pessoa exerce poder sobre outra, esta que supostamente tem suas atitudes e comportamentos influenciados por alguém que se utiliza de fontes denominadas bases de poder. Definem, então, as bases do poder como os elementos que fundamentam e sustentam o exercício do poder. Tais bases se restringem à visão de um indivíduo que é influenciado por outro, o que sugere que o poder só existe porque algo possibilitou a mudança de comportamento e a existência de poder de um sobre outro.

Guimarães (2007) atesta que as bases de poder são insumos que geram dependências de uma parte em relação à outra e, conseqüentemente, guiam ambas ao alcance de seus objetivos. Estas bases de poder estão definidas detalhadamente no Quadro 1.

<b>Bases de poder</b>	<b>Características</b>
<b>1. Coerção</b>	Baseia-se na percepção do sujeito quanto à capacidade que o agente influenciador tem de puni-lo ou de retirar dele benefícios, recompensas.
<b>2. Recompensa</b>	Baseia-se na percepção do sujeito quanto à capacidade que o agente influenciador tem de recompensá-lo ou de retirar punições destinadas a ele.
<b>3. Posição/Legítima</b>	Baseia-se na percepção do sujeito de que o agente influenciador possui o legítimo direito de lhe dar ordens, às quais ele tem obrigação de cumprir.
<b>4. Referência</b>	Baseia-se na identificação do sujeito com a agente influenciador ou ao desejo de ser associado a ele.
<b>5. Especialidade/Perícia</b>	Baseia-se na percepção do sujeito de que o agente influenciador possui um conhecimento especial, reconhecido por ele.
<b>6. Informação</b>	Baseia-se na percepção do sujeito de que o agente influenciador possui carisma, eloquência e poder de convencimento, seja lógica ou emocional, graças a sua habilidade de comunicação.

**Quadro 1:** Bases de poder propostas por French e Raven (1959)

Fonte: Adaptado de Guimarães (2007)

O poder de coerção é baseado no uso de sanções, seja no seu uso efetivo ou simplesmente na possibilidade de sua aplicação. Refere-se, também, à habilidade que o influenciador tem de manipular o indivíduo, que fica na expectativa de receber ou não uma punição em caso de falha. Rodrigues e Assmar (2003, apud GUIMARAES, 2007) atestam tal definição, afirmando que poder de coerção é a crença que o sujeito alvo possui na capacidade do sujeito detentor do poder de lhe aplicar uma punição.

Já o poder de recompensa surge da crença de ser favorecido por obedecer a outro e, assim, submeter-se à influência desse outro por acreditar que receberá uma recompensa, seja ela material, psicológica, direta ou indireta (DELA COLETA et al, 2005). Hinkin e Schriesheim (1994) definem o poder de recompensa como sendo a habilidade que o influenciador possui de administrar aspectos que o indivíduo deseja, e de remover ou diminuir aspectos que o indivíduo não deseja. Pode ser relacionado ao poder de coerção caso se considere que a recompensa seja a diminuição ou até retirada de uma punição em um caso específico.

O poder legítimo (ou de posição) surge quando o indivíduo admite que o influenciador se encontre em um patamar de poder alcançado de forma legítima, isto é, está no direito hierárquico de exercer sua influência, de modo que o influenciado não só aceita as decisões, como também as respeita. Krausz (1991, apud GUIMARAES, 2007) propõe que este poder possibilita a convergência de ações



individuais em prol do bem coletivo. No entanto, nem sempre o poder legítimo se faz apenas por meio de normas ou regras internalizadas ou preestabelecidas, podendo também ser identificado em acordos informais (GUIMARAES, 2007).

O poder de referência diz respeito à empatia e admiração que o indivíduo sente pelo influenciador. Quanto mais o indivíduo se identificar com o influenciador, este exercerá maior influência sobre o primeiro (FRENCH; RAVEN, 1959). Tal admiração se dá não por posse ou conquistas, mas sim pelo prestígio que o influenciado detém dentro de seu grupo social (KRAUSZ, 1991, apud GUIMARAES, 2007).

O poder de especialidade (ou perícia) se baseia no reconhecimento, por parte do indivíduo, do alto grau instrucional demonstrado pelo influenciador. Segundo French e Raven (1959), seu poder é sustentado pelo seu grande conhecimento acerca de uma determinada área, o que o torna um especialista. Logo, possui autoridade para discursar sobre tal área, e seus ensinamentos e condutas devem ser aceitos e seguidos.

Deste último, deriva-se o poder informacional. Diferentemente do poder de especialidade, no qual a influência se dá por meio do nível de conhecimento apresentado pelo influenciador, este último é determinado pela sua eloquência e poder de comunicação. Ou seja, é a capacidade do influenciador de adquirir e retransmitir informações, e ainda, de fazer isso de forma que sua mensagem tenha alto grau de aceitação por parte dos indivíduos (DEUTSCH; GERARD, 1955, apud FRENCH; RAVEN, 1959).

Exemplos de todas as bases de poder podem ser encontrados em organizações que adotam políticas de gestão baseadas em metas e resultados. Um gestor, detentor de superioridade hierárquica perante seu subordinado (poder de posição), pode lhe aplicar uma sanção administrativa caso este não apresente desempenho satisfatório no alcance dos objetivos (poder coercitivo), bem como pode recompensá-lo caso seu desempenho seja acima do que se espera (poder de recompensa). O empregado se sente orgulhoso por ter a chance de trabalhar para um profissional tão competente (poder referencial) e que, além de ser uma referência em sua área de atuação (poder de perícia), sabe transmitir tal conhecimento adiante, de forma que sua mensagem é entendida e aceita por todos de seu grupo social (poder de informação). Paz et al (2004) esclarecem que não necessariamente todos os poderes serão identificados em um único caso, assim

como cada caso pode apresentar intensidades diferentes de todos, alguns ou apenas um deles.

A presença implícita dos instrumentos de poder dentro das organizações se mostra mais comum a cada dia. Porém, sua influência direta no desempenho do trabalhador durante o exercício de suas funções é relativa, podendo variar conforme o caso e com efeitos diversos, pois depende de múltiplas variáveis. O Tópico seguinte discorre sobre as definições de desempenho organizacional e como este pode ser influenciado por instrumentos de poder neste âmbito.

## **2.4 O desempenho humano nas organizações e as relações de poder**

Os estudos acerca do desempenho humano, especialmente aquele voltado para o ambiente organizacional, surgiram no início do século XX, juntamente com o advento das grandes corporações e da necessidade de entendimento dos estímulos do indivíduo durante o processo produtivo. Assim, muitas conceituações foram propostas para tentar explicá-lo. Dentro do contexto proposto, Gilbert (1978, apud BRANDÃO et al, 2008) denota que o desempenho deriva dos comportamentos expressos pelo indivíduo durante o trabalho e suas consequências, em termos de realizações e resultados. Isso engloba tanto suas percepções acerca do que é realizado, como também a forma como se propõe, além da influência de fatores ambientais, seja pela questão de estrutura e condições de trabalho, seja pela influência de outros atores sobre o processo como um todo. Esta visão é compartilhada por Coelho Junior et al (2010), que consideram que o sucesso da gestão de desempenho exige participação ativa de todos os colaboradores em todas as etapas do processo produtivo, como planejamento, execução, monitoramento, avaliação e revisão dos comportamentos expressos pelo indivíduo no exercício de suas atribuições.

Já segundo Cruz (2008), o desempenho humano é o ato de cumprir determinada missão ou meta anteriormente traçada, sendo diretamente proporcional a duas condições do ser humano: o querer fazer, que explica o desejo endógeno de realizar (a motivação); e o saber fazer, isto é, o conhecimento que possibilita ao

indivíduo realizar alguma ação de forma eficiente e eficaz. Tal definição se remete imediatamente ao conceito de competência estudado por Autores como Durand (1998), Rabaglio (2001) e Chiavenato (2000), que a determinam como sendo o CHA, isto é, o conjunto de conhecimentos (o que fazer), habilidades (como fazer) e atitudes (querer fazer) necessários para a realização de um objetivo proposto. A correlação entre desempenho e competência foi analisada por Brandão e Guimarães (2001), que concluíram que o desempenho de um indivíduo é uma forma de expressar sua competência, e ambos se correlacionam em um contexto mais amplo de gestão organizacional. Logo, pode-se dizer que o desempenho apresentado por um indivíduo é a análise passo a passo das etapas do procedimento adotado para consecução da tarefa proposta, desde as informações que possui até a identificação da melhor forma para realizá-la, considerando-se ainda seu empenho durante o processo.

No momento de se estabelecer parâmetros de desempenho profissional eficazes, Kanaane (1999) sugere que sejam considerados, além das ações desempenhadas pelos indivíduos, alguns aspectos subjetivos, voltados aos seus sentimentos, necessidades e expectativas. Quando considerados, esses aspectos colocam o sujeito no centro do processo de trabalho, o que também evidencia características que podem reforçar e facilitar tanto o desempenho individual quanto o coletivo. O Autor cita aspectos como liderança, facilidade de comunicação e aprendizagem, autonomia, incentivo à criatividade e ao autodesenvolvimento, além do *feedback* relativo a tais ações.

Para que a expressão das competências seja efetiva, é importante que o funcionário perceba em sua organização um clima favorável à execução de suas atividades. Andrade (2004) afirma que a organização que pretende alcançar a excelência deve estabelecer estratégias da gestão de pessoas visando à obtenção de um clima de trabalho propício ao alto desempenho empresarial. Sua visão é corroborada por Staat (1994, apud PHILADELPHO; MACEDO, 2007), que afirma que o ingresso das pessoas numa organização implica no estabelecimento de um contrato psicológico, sendo que cada membro, por possuir expectativas particulares a respeito da organização e dela receber um efeito recíproco, estabelece, então, um contrato diferente. O fato do trabalhador não alcançar o desempenho esperado pela organização pode ser considerado como uma quebra desse contrato. Logo, as

organizações buscam formular seus programas de gestão de desempenho baseados no reconhecimento deste como fator impulsionador de seu sucesso.

Ainda segundo o Autor, a grande dificuldade na manutenção do contrato psicológico é que este costuma refletir uma disparidade no poder. Observa-se que membros do setor operacional e do estratégico possuem percepções distintas acerca das políticas de gestão do desempenho nas organizações. Os primeiros as veem como instrumentos de pressão ao seu empenho no trabalho, enquanto que, para os outros, esta atua (ou deveria atuar) como base orientadora ao desenvolvimento pessoal e profissional dos trabalhadores. Na verdade, estas percepções guardam entre si o ponto comum de controle da produção, permeado pela ideologia dominante do período fordista e taylorista, como forma de garantir a existência das organizações no mercado de trabalho (PHILADELPHO; MACEDO, 2007).

Dentro das políticas de gestão de desempenho, Brandão et al (2008) dissertam que a avaliação de resultados geralmente é realizada de forma objetiva, na qual estes são comparados com metas quantitativas previamente estipuladas. Por outro lado, a avaliação dos comportamentos ou competências manifestas pela pessoa envolve certa subjetividade, à medida que se baseia na observação do avaliador a respeito do avaliado, esta muitas vezes carregada de vieses, em razão de fatores como preconceito, indulgência, severidade e leniência, entre outros. Quando a avaliação é realizada por uma só pessoa, segundo Pagès et al (1993), é comum a ocorrência de distorções, como o exercício de pressão e controle psicossocial no trabalho.

Pagès et al (1993) adotam uma postura mais radical da relação entre gestão de desempenho e poder, afirmando que a ideologia organizacional se refere a um sistema de representação do qual se servem os detentores do poder para mascarar e ocultar a realidade, não sendo explícita nos discursos produzidos pela direção da organização. Sua função essencial é reforçar a dominação e não apenas mascarar as relações de produção. Assim, os Autores acreditam que o poder está enraizado na prática cotidiana das organizações, e que as políticas de gestão de pessoas são práticas ideológicas do poder, as quais são utilizadas para legitimar alguns comportamentos e princípios. As políticas de gestão de desempenho seriam resumidas a uma nota atribuída pelo gerente ao seu subordinado da qual dependerá seu salário, levando o trabalhador mais a um exame de consciência do que a uma

análise de seus resultados. Nelas, então, seriam considerados os esforços do trabalhador em ser um bom empregado, favorecendo o domínio da organização sobre o aparelho psíquico dos trabalhadores. Em síntese, pode-se considerar a gestão de desempenho como uma regra da organização para obter a cooperação do trabalhador direcionada ao alcance dos objetivos estratégicos, um instrumento de poder inerente à autoridade e legitimado pelas regras.

O sistema de regras da organização modifica a realidade e a atividade dos indivíduos. Legitima-se pelas práticas no plano organizacional, isto é, pelo sistema de valores que norteiam e orientam as ações dos trabalhadores, e que refletem diretamente no desempenho por eles alcançado. Coelho Junior et al (2010) ressaltam a importância da escolha adequada das medidas de desempenho a serem avaliadas:

“Qualquer medida de desempenho utilizada deve ser considerada como uma ferramenta estratégica ao planejamento de ação em gestão de pessoas. Espera-se que haja melhoria no relacionamento entre chefias e subordinados, especialmente no que tange ao planejamento e monitoramento de desempenho, que haja efeitos diretos no clima organizacional vigente, na satisfação com o trabalho, nos níveis de comprometimento e envolvimento, e outros. Assim, avaliar desempenho não se refere apenas a que tipo de critério ou medida utilizar. Envolve, além disto, um processo de construção interdependente entre avaliadores e avaliados, de modo que se deve considerar a influência do contexto sócio-histórico, bem como a interação social entre eles e a comunicação, características fundamentais neste processo.” (COELHO JUNIOR et al, 2010, p. 2)

Os Autores ainda citam a importância de medidas subjetivas como a percepção dos atores sociais envolvidos naquele processo de trabalho, normalmente derivadas das opiniões dos pares, chefias e na percepção do próprio indivíduo com relação às atividades que realiza. Neste caso, o indivíduo avalia o quanto acredita que o seu desempenho individual, bem como o de seus pares, chefias e grupos de trabalho, está sendo executado, apoiado pelo uso de indicadores de desempenho pautados em metas de trabalho. Nota-se que o uso de medidas perceptuais de desempenho aparece como um importante indicador referente às percepções dos indivíduos, assim como dos demais envolvidos.

Na prática, os fundamentos para elaboração e definição dos critérios e indicadores de desempenho escapam a quem estes se aplicam, e os procedimentos são ratificados por princípios e práticas ideológicas da organização (PHILADELPHO;

MACEDO, 2007). Sendo assim, conclui-se que as organizações podem se utilizar das técnicas e práticas de gestão de desempenho como instrumento de poder sobre seus trabalhadores, controlando seus comportamentos e suas ações a seu favor, e que tal aplicação implícita de poder pode vir a influenciar significativamente o desempenho dos trabalhadores durante a execução de suas atividades.

O Capítulo seguinte trata sobre a tipificação da pesquisa, na qual serão apresentados o método escolhido, a organização e a população adotada, além da descrição dos procedimentos de pesquisa utilizados.

### **3 MÉTODOS E TÉCNICAS DE PESQUISA**

Este Capítulo destina-se à explicitação das características da pesquisa: da sua descrição, da apresentação do método adotado, passando pela caracterização da organização, da população escolhida e dos instrumentos de pesquisa e, finalmente, da definição dos procedimentos de coleta e análise de dados.

#### **3.1 Tipo e descrição geral da pesquisa**

Este Trabalho busca verificar, no âmbito de uma Instituição bancária, a influência que as bases de poder propostas por French e Raven (1959) podem causar sobre o desempenho individual dos funcionários, o que o caracteriza como pesquisa descritiva e o método como levantamento analítico correlacional. Seu caráter transversal e observacional de campo se justifica por se tratar de uma análise das interações existentes entre os atores organizacionais dentro do ambiente de trabalho de uma determinada Empresa, sendo que as percepções consideradas são exclusivamente aquelas notadas durante o efetivo momento de aplicação do Estudo. Sua abordagem quantitativa se justifica pelo uso de um conjunto de representações numéricas para ajudar na compreensão do objeto de pesquisa, de modo a facilitar a análise de relações entre as variáveis.

#### **3.2 Caracterização da Organização**

A Organização aqui considerada é uma instituição financeira pública, que atua em âmbito nacional. É referência não só por suas atividades bancárias tradicionais, mas também tem destaque nos setores de seguridade, capitalização e previdência, além de reconhecida contribuição no fomento de atividades socioambientais, culturais, desportivas, entre outras.

Devido às políticas internas da própria Empresa, não foi possível obter autorização para o uso de seu nome neste trabalho. Portanto, ela será tratada apenas como Banco Beta.

### **3.3 População e amostra**

O processo de amostragem escolhido foi o não probabilístico, visto que a seleção do público-alvo não foi condicionada a nenhum critério estatístico pré-determinado. Além disto, sua realização ocorreu por etapas, seguindo a seguinte ordenação: organização/agência, com caráter intencional e de acessibilidade, pois foi o ambiente escolhido para a realização do estudo; agência/funcionário, também de caráter intencional; e, finalmente, funcionário de posto efetivo ou com comissionamento máximo de gerente médio, igualmente de caráter intencional, bem como por questões de acessibilidade.

Portanto, dentro desta Instituição, composta por unidades operacionais, unidades de apoio, diretorias, gerências, agências, entre outras divisões, optou-se pela aplicação da pesquisa apenas no ambiente de agência, por se tratar da divisão que pratica, efetivamente, a atividade bancária, atuando diretamente com o público externo, e cujas políticas internas melhor se encaixam a consecução do objetivo deste Trabalho.

Por se tratar de uma Organização com atuação nacional, tal contexto foi delimitado a uma região geográfica do Distrito Federal denominada Setor de Indústria e Abastecimento (SIA), conhecida pela grande concentração de organizações da área da construção (construtoras, revendedoras de materiais de construção, prestadoras de serviços) e indústrias em geral no DF. Esta característica reduziu, então, o número de agências consideradas no estudo para três, que serão aqui tratadas, respectivamente, como Agência 1, Agência 2 e Agência 3. Tal delimitação se deu não só por questões de acessibilidade, mas, principalmente, por serem agências que, embora possuam políticas e metas internas específicas distintas entre si, trabalham basicamente com o mesmo segmento de público, formado, em sua grande maioria, por cidadãos pertencentes às classes



socioeconômicas C e D, fator primordial para a obtenção de dados possivelmente mais homogêneos.

Finalmente, dentro do ambiente de agência, consideraram-se como público-alvo deste Estudo os chamados funcionários de posto efetivo, composto por escriturários e caixas, e os funcionários comissionados, isto é, assistentes e gerentes médios, que exerçam funções diretamente relacionadas ao alcance das metas específicas de sua agência, limitados ao nível hierárquico de gerente médio. Estas condições excluem, portanto, não só os gerentes gerais de agência, como também os empregados terceirizados, além de quaisquer outros prestadores de serviços. Neste sentido, a desconsideração dos gerentes gerais de agência como público-alvo se fez necessária, pois, além de serem as autoridades máximas dentro da agência, não possuindo, portanto, nenhum superior direto dentro deste ambiente, são justamente estes os principais executores do poder dentro do local de trabalho, o que os torna, então, o principal foco de análise por parte do público-alvo para percepção das bases de poder.

### 3.4 Perfil amostral

A aplicação dos questionários foi realizada em três Agências pertencentes ao Banco Beta, contando, ao fim da aplicação, com um total de 51 participantes. Os dados referentes à caracterização da amostra, dividida em número de participantes por agência, especificação da função exercida, do tempo na função e do tempo total na instituição, se encontram na Tabela 1.

(continuação)

**Tabela 1:** Caracterização da amostra

Variável	Frequência	%
<b>Agência</b>		
Agência 1	17	33,3
Agência 2	17	33,3
Agência 3	17	33,3
Total	51	100

(conclusão)

**Tabela 1:** Caracterização da amostra

<b>Função exercida</b>		
Escriturário	11	21,6
Caixa	5	9,8
Assistente	14	27,5
Gerente	21	41,2
Total	51	100
<b>Tempo de função</b>		
Até 2 anos	35	68,6
De 2,1 a 4 anos	10	19,6
De 4,1 a 6 anos	1	2,0
Mais de 6 anos	5	9,8
Total	51	100
<b>Tempo total na empresa</b>		
Até 2 anos	18	35,3
De 2,1 a 4 anos	11	21,6
De 4,1 a 6 anos	9	17,6
Mais de 6 anos	13	25,5
Total	51	100

É perceptível que o número de respondentes por agência foi, coincidentemente, o mesmo (17), apesar de não ter sido definida previamente uma quantidade mínima de questionários respondidos por cada uma das agências.

Com relação às funções exercidas pelos voluntários, percebe-se uma maior quantidade de comissionados (gerentes e assistentes) em relação aos funcionários de posto efetivo (escriturários e caixas). Isto se deve ao fato de a pesquisa ter sido realizada cerca de uma hora antes do expediente bancário, período em que os comissionados já se encontram na agência. Alguns dos funcionários de posto efetivo costumam chegar ao trabalho apenas alguns minutos antes do início do expediente, motivo pelo qual não puderam ser consultados para participarem da pesquisa.

Quanto aos tempos, tanto o de função como o total na empresa, nota-se uma maior presença de funcionários com cerca de dois anos de serviço. Isto pode ser justificado por alguns motivos, como pelo fato de existirem mais funcionários de posto efetivo do que comissionados em uma agência, bem como pela alta rotatividade de funcionários característica de instituições bancárias no Brasil, seja pela possibilidade de ascensão profissional em outros setores pertencentes ao

próprio banco ou pela escolha de trocar a carreira bancária por outras opções, pelos mais variados motivos.

### **3.5 Caracterização dos instrumentos de pesquisa**

Neste Trabalho, foram utilizados dois instrumentos de pesquisa, sendo um que trata sobre a percepção de desempenho individual do funcionário no trabalho, e outro que trata a respeito de como o funcionário percebe a presença de bases de poder nas ações do superior. Cada um dos instrumentos será descrito individualmente a seguir.

#### **3.5.1 Escala de desempenho no trabalho**

O primeiro instrumento utilizado foi a escala de desempenho no trabalho (Anexo A), elaborada por Coelho Junior et al (2010) com o objetivo de auxiliar gestores organizacionais na avaliação de desempenho de seus atores sociais com relação a tarefas de natureza administrativa, operacional e técnica. Os 31 itens originais dizem respeito a indicadores de desempenho relacionados a custos, cumprimento de prazos, planejamento da ação, otimização de tempo e visão sistêmica. Eles contemplam assuntos referentes à postura profissional do indivíduo, bem como a medidas de inovação no trabalho e ao grau de esforço necessário para tal. É avaliado o grau de percepção do indivíduo sobre a eficiência (meios) e eficácia (produto) de seu trabalho.

Os procedimentos de validação semântica foram realizados pelos Autores junto à organização onde os dados foram coletados, para fins de adequação à linguagem dominante e verificação de compreensão tanto das instruções de preenchimento da escala quanto da complexidade dos itens.

A validação estatística foi realizada com uma amostra de 257 trabalhadores pertencentes a um cargo específico de uma instituição de segurança pública no âmbito do Distrito Federal, de maioria composta por homens entre 31 e 39 anos,

com tempo médio de serviço na organização de 10,2 anos e nível de escolaridade de ensino médio completo. A análise fatorial foi realizada através da análise dos seus componentes principais (PC), com índices de consistência interna determinados pelo alfa de *Cronbach*. Foram considerados apenas os fatores com autovalores maiores que 1,0 e porcentagem da variância explicada com, no mínimo, 3% de explicação, resultando, então, na definição de cinco fatores que reuniram 29 dos 31 itens originais.

A versão original se utiliza da escala *likert* de dez pontos, oscilando entre (0) para “discordo totalmente” e (10) para “concordo totalmente”. Neste trabalho, porém, optou-se pela escala *likert* de cinco pontos, oscilando entre (1) para “discordo totalmente” e (5) para “concordo totalmente”. Tal opção se deu por questões de conveniência, de forma que as duas escalas utilizadas se utilizassem do mesmo padrão de formatação, sem alterar ou prejudicar o resultado final.

Inicialmente, verificou-se que a análise dos componentes principais, por meio dos critérios de variância explicada e valor próprio, sugeriu a presença de até sete fatores. Entretanto, os resultados obtidos das análises com sete e seis fatores chegaram a estruturas empíricas confusas. Já a análise realizada com cinco fatores se mostrou, até então, mais satisfatória em relação às anteriores (COELHO JUNIOR et al, 2010).

Para fins desta análise, os itens referentes ao fator Restrição ao desempenho, obtidos na validação empírica medida por Coelho Junior et al (2010) foram retirados conforme recomendação dos Autores. Efetuou-se, ainda seguindo orientações destes, o acréscimo de dois itens em relação à medida originalmente validada. Estes itens dizem respeito à alteração de comportamentos emitidos no trabalho a partir do recebimento de *feedbacks* (item 28) e da modificação das ações em caso de alterações nos objetivos da empresa (item 29). Teoricamente, tais itens puderam ser incorporados, respectivamente, ao Fator 1 (Regulação de Desempenho) e ao Fator 4 (Autogerenciamento de desempenho). Recomenda-se uma nova testagem empírica, por meio de análise de equações estruturais, a fim de se verificar as características psicométricas da medida a partir da incorporação destes dois novos itens. A denominação de cada um dos quatro fatores finais e suas definições se encontram no Quadro 2.

<b>Fatores de desempenho</b>	<b>Características</b>
<b>1. Regulação do desempenho</b>	Avalia o quanto o indivíduo percebe que seu trabalho contribui para o atingimento da missão e estratégia da organização (centralidade do trabalho). São analisadas, ainda, dimensões ou facetas que tratam de competência relacionada à proatividade, busca por novas aprendizagens relacionadas ao trabalho, expectativas de desempenho, comprometimento com a tarefa, adequação à ação e ajustamento às contingências de trabalho.
<b>2. Grau de esforço e conhecimento da tarefa</b>	Refere-se à percepção do respondente sobre o quanto o mesmo se esforça e se ajusta para buscar o atingimento de seus resultados de trabalho, além da identificação da competência de visão estratégica, principalmente no planejamento de suas ações.
<b>3. Execução, monitoramento e revisão de desempenho</b>	Trata de dimensões que envolvem as características de relacionamento interpessoal do indivíduo e na forma como este vê seu trabalho influenciar e ser influenciado pelo de outrem. São enfatizadas, ainda, competências relacionadas à comunicação, personalidade, nível de expertise e a busca pelo grau de excelência no desempenho da função.
<b>4. Autogerenciamento de desempenho</b>	Trata da eficiência do desempenho voltada à capacidade de administrar a execução de seu trabalho. Aborda dimensões como capacidade de uso dos recursos disponíveis, crenças sobre a efetividade do próprio desempenho e alcance de resultados de trabalho, visão estratégica do desempenho e interdependência na consecução das tarefas.

**Quadro 2:** Fatores de desempenho segundo Coelho Junior et al (2010)

Já a Tabela 2 apresenta os escores fatoriais, os itens integrantes e os índices de precisão dos quatro fatores finais da escala de desempenho no trabalho.

**Tabela 2:** Escores fatoriais, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da escala de desempenho no trabalho

<b>Escores fatoriais</b>	<b>Itens</b>	<b>Índices de Precisão (alfa de Cronbach)</b>
Fator 1: Regulação do desempenho	1 a 12 e 28	0,91
Fator 2: Grau de esforço e conhecimento da tarefa	13 a 15	0,60
Fator 3: Execução, monitoramento e revisão de desempenho	16 a 19	0,66
Fator 4: Autogerenciamento de desempenho	20 a 27 e 29	0,90

Fonte: Adaptada de Coelho Junior et al (2010)

### 3.5.2 Escala de bases de poder do supervisor (EBPS)

O segundo instrumento utilizado foi a escala construída por Hinkin e Schriesheim (1989) denominada Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS) (Anexo B). Composta inicialmente por 20 itens, esta escala foi a primeira a ser desenvolvida com a finalidade de mensurar as bases de poder de French e Raven (1959), mais especificamente as relações de poder entre o supervisor e seus subordinados. Sua validação foi, também, feita fatorialmente pelos Autores.

É importante salientar que a escala EBPS foi originalmente desenvolvida levando-se em consideração apenas cinco bases de poder, desconsiderando-se, então, a base de poder informacional. Segundo Podsakoff e Schriesheim (1985, apud MARTINS, 2008) e French e Raven (1959), esta base, por depender fortemente de outras duas bases (de referência e de perícia), possui uma interpretação mais subjetiva e dependente, sendo, então, desconsiderada para a elaboração do instrumento.

Martins e *cols* (2006, apud MARTINS, 2008) foram responsáveis pela tradução e adaptação semântica à língua portuguesa, de forma a torná-la aplicável ao perfil de trabalhador brasileiro.

Para validação da versão traduzida, houve, inicialmente, a validação semântica, com a aplicação dos 20 itens a 10 trabalhadores que possuíam até o nível fundamental de escolaridade, feitos os devidos ajustes aos itens. Posteriormente, seguiu-se com a validação estatística, com a escala sendo aplicada a 312 trabalhadores de diferentes setores e empresas, com escolaridade mínima de ensino médio. Tal validação estatística foi realizada por meio de análise fatorial, e sua confiabilidade foi determinada através dos cálculos do alfa de *Cronbach*.

O tipo de escala usada para o registro das respostas foi a *likert* de cinco pontos, sendo (1) para “discordo totalmente” e (5) para “concordo totalmente”.

Os resultados de validação encontrados por Martins e *cols* (2006, apud MARTINS, 2008) indicaram quatro fatores com valores próprios iguais ou maiores do que 1,0 que explicavam 7% de variância cada um, no mínimo. Dos 20 itens originais, os quatro fatores conseguiram reunir 19. Seus índices se encontram dispostos na Tabela 3.

**Tabela 3:** Escores fatoriais, itens integrantes e índices de precisão dos fatores da EBPS

<b>Escores fatoriais</b>	<b>Itens</b>	<b>Índices de Precisão (alfa de Cronbach)</b>
Fator 1: Base de poder legítimo	2, 6, 11, 16, 17 e 19	0,81
Fator 2: Base de poder de perícia	3, 8, 12, 15 e 18	0,84
Fator 3: Base de poder de coerção	4, 5, 13 e 14	0,85
Fator 4: Base de poder de recompensa	1, 7, 9 e 10	0,72

Fonte: Adaptada de Martins (2008)

Pelo fato de os itens da base de referência da escala original de bases de poder de Hinkin e Schriesheim (1989) aparecerem neste estudo anexados às bases de poder legítimo e de perícia, tentou-se nova análise fatorial, forçando cinco fatores, mas que também não obteve sucesso em identificar aquela base de poder.

### **3.6 Procedimentos de coleta e de análise de dados**

A execução do procedimento de coleta de dados se deu nas respectivas agências bancárias. Para tornar isso possível, foi solicitada, juntamente ao gestor de cada uma das Agências, a autorização prévia para a aplicação dos questionários dentro daquele ambiente, de forma a manter intactos os princípios éticos que regem e regulamentam os procedimentos de pesquisa. Mediante aprovação, a data e o horário para a aplicação foram definidos juntamente com o gestor da Agência, de forma a não interferir no desempenho das funções de cada funcionário, descartando-se, então, o horário definido para instituições bancárias no Distrito Federal para atendimento ao público, situado entre 11 e 16 horas. A aplicação foi feita de forma presencial, e todos os voluntários responderam às mesmas questões.

Conforme explicitado anteriormente, foram pesquisados os funcionários efetivos, com nível de comissionamento máximo de gerente médio (a partir daqui, tratados simplesmente como gerentes) que se disponibilizaram a responder o questionário, sem quantidade pré-definida de questionários respondidos. A todos os respondentes que concordaram em participar da pesquisa, foi-lhes assegurada total

confidencialidade no tratamento dos dados, além de uma explicação acerca da forma como estes seriam analisados. A eles, também, foram distribuídos Termos de apresentação do projeto e de seu Autor (Apêndice A), contendo informações básicas sobre o Estudo para o qual estariam participando.

A Pesquisa foi realizada pelo próprio Pesquisador de maneira presencial, de modo que, em cada Agência, todos os voluntários responderam ao questionário ao mesmo tempo, individualmente e com um limite de tempo pré-definido, visando garantir o caráter pessoal e a veracidade das respostas colhidas, sem influências de qualquer outro indivíduo.

Já para o tratamento dos dados provenientes dos questionários, as respostas coletadas foram submetidas a análises estatísticas com o auxílio de software específico. As medidas de tendência central consideradas foram média e desvio padrão. Procedeu-se, ainda, ao cálculo dos Escores Fatoriais de cada escala, para testagem das correlações. A variável função foi recodificada para análises.

No próximo Capítulo serão apresentados e discutidos os principais resultados provenientes do Estudo.



## 4 RESULTADOS E DISCUSSÃO

Neste Capítulo são apresentados e discutidos os resultados obtidos por meio da aplicação dos questionários. Inicialmente, são tratados os dados referentes à caracterização da amostra, seguidos pela análise das escalas de desempenho no trabalho e da EBPS e, finalmente, às análises correlacionais entre ambas.

### 4.1 Análise dos itens da Escala de desempenho no trabalho

O primeiro questionário aplicado tinha a função de avaliar as percepções dos respondentes sobre seus respectivos desempenhos no trabalho. A Tabela 4 contém as medidas de tendência central e de dispersão para cada um dos itens da escala.

(continuação)

**Tabela 4:** Medidas de tendência central para a Escala de desempenho no trabalho

Item	Medidas de tendência central					
	N	Miss.	Mín.	Máx.	Média	D.P.
1. Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	51	–	3	5	4,69	0,55
2. Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	51	–	3	5	4,43	0,64
3. Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	51	–	2	5	4,33	0,74
4. Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	51	–	2	5	4,20	0,85
5. Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	51	–	3	5	4,29	0,83
6. Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	51	–	2	5	4,18	0,74
7. Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	51	–	1	5	4,10	0,96
8. Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	51	–	1	5	4,08	0,85
9. Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	51	–	3	5	4,35	0,66
10. Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	51	–	2	5	4,27	0,83

(conclusão)

**Tabela 4:** Medidas de tendência central para a Escala de desempenho no trabalho

11. Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados.	51	–	3	5	4,41	0,73
12. Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	51	–	3	5	4,16	0,64
13. As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	51	–	1	5	3,88	0,99
14. Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	51	–	1	5	3,33	1,03
15. Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	51	–	2	5	4,02	0,68
16. Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	51	–	2	5	3,98	0,84
17. Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	51	–	1	5	3,71	1,17
18. São realizados encontros e reuniões grupais entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	51	–	1	5	3,57	1,03
19. Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização.	51	–	2	5	3,88	0,84
20. Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	51	–	3	5	4,27	0,75
21. Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	51	–	2	5	4,33	0,71
22. Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	51	–	3	5	4,53	0,64
23. Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	51	–	2	5	4,25	0,80
24. Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	51	–	1	5	4,35	0,87
25. Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	51	–	1	5	4,08	1,13
26. Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	51	–	1	5	3,94	1,10
27. Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	51	–	1	5	4,10	1,01
28. Utilizo os feedbacks que me são dados para melhorar meu desempenho.	51	–	2	5	4,31	0,84
29. Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos da Empresa.	51	–	2	5	4,20	0,87

Ao analisar os resultados obtidos, percebem-se médias elevadas e desvios padrão relativamente baixos, o que indica uma visão homogênea, por parte dos funcionários, de que seu desempenho individual no trabalho é bastante satisfatório em relação às atividades que desempenham. Isto pode ser evidenciado a partir da

análise isolada dos itens, pela qual se percebe que a maioria dos respondentes assume realizar suas tarefas mantendo compromisso com a organização, sendo este o item com a maior média (4,69) e o menor desvio padrão (0,55). Ainda neste sentido, vale destacar que eles acreditam que seu desempenho contribui diretamente para a consecução dos objetivos e da missão da empresa, além de saberem utilizar os recursos disponíveis eficientemente para a melhoria de seus próprios resultados. Assim como o item anterior, estes obtiveram, respectivamente, médias altas (4,43 e 4,53) e desvios padrão baixos (0,64 para ambos).

Por outro lado, os itens que obtiveram, respectivamente, as menores médias e os maiores desvios padrão relativos versavam sobre percepções como o estabelecimento de intercâmbio com outras equipes (3,71 e 1,17), o recebimento de orientações adequadas para fins de realização de suas atividades (3,33 e 1,03) e a realização de reuniões de equipe para a discussão das ações de trabalho (3,57 e 1,03). Tal resultado evidencia uma tendência: os principais problemas de desempenho encontrados parecem estar relacionados não a questões do próprio indivíduo, mas, principalmente, a influências de outrem (seja o superior, seus próprios pares ou mesmo sua equipe de trabalho) no seu desempenho individual. Esta afirmativa pode ser corroborada com base nos estudos de Pagès et al (1993), que consideram comum a presença de distorções em avaliações subjetivas como a de desempenho, especialmente quando realizada individualmente. Já Edwards e Ewen (1996, apud BRANDAO et al, 2008) consideram comum que os funcionários se superestimem durante uma auto avaliação.

Na Tabela 5 se encontram os resultados relativos às análises da escala de desempenho individual no trabalho, tanto do conjunto das agências como de cada agência individualmente. Tais análises têm o objetivo de auxiliar na obtenção de resultados capazes de comprovar uma maior homogeneidade de dados entre as Agências, apesar de elas serem diferentes e independentes entre si. A interpretação dos dados foi realizada com base nas medidas de tendência central de cada um dos quatro escores fatoriais de desempenho descritos na caracterização dos instrumentos de pesquisa.

**Tabela 5:** Medidas de tendência central para os fatores da Escala de desempenho no trabalho

Medidas de tendência central	Escore Fatoriais			
	Regulação do desempenho	Grau de esforço e conhecimento da tarefa	Execução, monitoramento e revisão de desempenho	Autogerenciamento de desempenho
<b>Conjunto das agências</b>				
Média	4,29	3,75	3,78	4,23
Desvio padrão	0,48	0,61	0,70	0,60
<b>Agência 1</b>				
Média	4,26	3,71	3,65	4,25
Desvio padrão	0,43	0,60	0,74	0,56
<b>Agência 2</b>				
Média	4,31	3,73	3,90	4,22
Desvio padrão	0,46	0,57	0,59	0,73
<b>Agência 3</b>				
Média	4,30	3,80	3,81	4,22
Desvio padrão	0,57	0,69	0,78	0,53

Levando-se em consideração a análise em conjunto com as análises de cada Agência, notam-se valores comparativamente pouco discrepantes, o que reforça a ideia de que, apesar de serem agências diferentes e independentes entre si, o fato de estarem situadas em uma mesma região geográfica e atenderem públicos semelhantes torna as opiniões de seus respectivos funcionários mais homogêneas, o que é de fundamental importância para as intenções deste Estudo.

Partindo-se desta ideia, tem-se no Fator 1 (Regulação do desempenho) o fator com a maior média e o menor desvio padrão. Isso mostra que há um grande consenso, por parte dos avaliados, de que seu desempenho no trabalho é essencial para ajudar a organização a atingir os objetivos e metas traçados. Resultado semelhante foi obtido no Fator 4 (Autogerenciamento de desempenho), o que pode significar que, além da importância do trabalho desempenhado, este tem sido realizado de maneira eficiente, por meio do emprego correto dos recursos disponibilizados pela organização.

Os Fatores 2 (Grau de esforço e conhecimento da tarefa) e 3 (Execução, monitoramento e revisão de desempenho), além de apresentarem médias menores e desvios padrão maiores se comparados aos outros dois Fatores no conjunto das agências, possuem valores mais heterogêneos quando comparados os resultados individuais das agências entre si. Isso demonstra que parece haver certa divergência

no modo como os funcionários de cada agência percebem seus esforços para se ajustarem aos planos de ação definidos pelos gerentes e a efetividade das interações interpessoais no trabalho realizado. As duas características são fortemente ligadas à forma como cada gerente exerce poder, na maneira como conduz sua equipe e define o plano de ação que será seguido pelos membros, que pode impactar tanto nas atitudes de um indivíduo frente ao seu próprio trabalho como também no seu desempenho em um aspecto coletivo. Cruz (2008) ressalta que é papel dos gestores estarem sempre atentos em relação ao alinhamento das metas e objetivos e às necessidades dos funcionários.

## 4.2 Análise dos itens da Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS)

O segundo instrumento aplicado tinha a função de identificar as percepções dos respondentes a respeito do comportamento de seus supervisores em relação aos subordinados durante o período de trabalho. A Tabela 6 apresenta as medidas de tendência central referentes a cada item da escala.

(continuação)

**Tabela 6:** Medidas de tendência central para a Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS)

Item	Medidas de tendência central					
	N	Miss.	Mín.	Máx.	Média	D.P.
1. Meu supervisor pode aumentar meu salário.	50	1	1	5	1,74	1,18
2. Meu supervisor pode fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir.	50	1	1	5	3,94	1,13
3. Meu supervisor pode dar-me boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.	50	1	1	5	3,94	1,10
4. Meu supervisor pode dar-me tarefas de trabalho indesejáveis.	50	1	1	5	3,00	1,39
5. Meu supervisor pode tornar meu trabalho difícil para mim.	50	1	1	5	2,76	1,48
6. Meu supervisor pode fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho.	50	1	1	5	3,46	1,16
7. Meu supervisor pode influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim.	50	1	1	5	2,72	1,60
8. Meu supervisor pode dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.	50	1	1	5	4,06	1,32
9. Meu supervisor pode conseguir benefícios especiais para mim.	50	1	1	5	2,04	1,20

(conclusão)

**Tabela 6:** Medidas de tendência central para a Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS)

10. Meu supervisor pode influenciar a organização para me dar uma promoção.	50	1	1	5	3,34	1,48
11. Meu supervisor pode fazer com que eu me sinta importante.	50	1	1	5	4,04	1,21
12. Meu supervisor pode fornecer-me conhecimento técnico necessário ao trabalho.	50	1	1	5	3,84	1,24
13. Meu supervisor pode tornar as coisas desagradáveis para mim.	50	1	1	5	3,08	1,44
14. Meu supervisor pode tornar meu trabalho desagradável.	50	1	1	5	3,02	1,49
15. Meu supervisor pode fazer com que eu sinta que ele(a) me aprova.	50	1	1	5	3,72	1,25
16. Meu supervisor pode fazer-me perceber que tenho responsabilidades a cumprir.	50	1	1	5	4,08	1,12
17. Meu supervisor pode fazer-me reconhecer que tenho tarefas a realizar.	50	1	1	5	4,08	1,10
18. Meu supervisor pode dar-me dicas relacionadas ao trabalho.	50	1	1	5	4,22	1,06
19. Meu supervisor pode fazer com que eu me sinta valorizado.	50	1	1	5	4,08	1,21

Analisando-se os itens em geral, percebe-se, inicialmente, um significativo aumento dos valores de desvio padrão simultaneamente a uma redução das médias obtidas se comparadas à escala de desempenho no trabalho vista anteriormente. É oportuno lembrar que, enquanto aquela se trata de uma análise referenciada, na qual o objeto de avaliação do respondente é ele próprio, esta busca identificar as percepções do indivíduo a respeito de um terceiro, o que, segundo os conceitos de Pagès et al (1993) e de Edwards e Ewen (1996, apud BRANDAO et al, 2008) citados anteriormente, tende a tornar a análise mais crítica, ainda mais se amparada pelo sigilo da identidade de quem responde.

Já em uma análise individual, infere-se que a maioria dos respondentes não acredita que seu supervisor possa influenciar para um eventual aumento de salário ou lhe conceder benefícios especiais, sendo os itens com as menores médias relativas (1,74 e 2,04, respectivamente). Tais resultados se devem tanto pela descrença dos funcionários no poder de seus superiores em influenciar tais aspectos, bem como pela presença de planos de cargos e salários bem definidos naquela instituição. Estas podem justificar, também, a divergência nas opiniões dos respondentes a respeito da capacidade do supervisor de influenciar a organização para lhes conseguir um aumento de salário, sendo este o item com o maior desvio padrão (1,60). Em contrapartida, os funcionários reconhecem que o supervisor pode

lhes fornecer dicas relativas ao trabalho, sendo este o item que obteve tanto a maior média (4,22) como o menor desvio padrão (1,06), o que mostra que, apesar de tudo, eles reconhecem seu superior como alguém capaz de ocupar tal posição.

A Tabela 7 contém os resultados relativos às Bases da EBPS, primeiro com a análise do conjunto das agências e, posteriormente, de cada agência individualmente. A interpretação dos dados segue o mesmo padrão utilizado anteriormente para a escala de desempenho no trabalho.

**Tabela 7:** Medidas de tendência central para os escores fatoriais da EBPS

Medidas de tendência central	Escores Fatoriais			
	Base de poder legítimo	Base de poder de perícia	Base de poder coercitivo	Base de poder de recompensa
<b>Conjunto das agências</b>				
Média	3,95	3,96	2,97	2,46
Desvio padrão	0,84	1,01	1,25	0,93
<b>Agência 1</b>				
Média	4,16	4,14	2,99	2,53
Desvio padrão	0,84	0,71	1,30	0,79
<b>Agência 2</b>				
Média	3,91	3,87	2,82	2,57
Desvio padrão	0,96	1,22	1,37	0,96
<b>Agência 3</b>				
Média	3,54	3,62	2,91	2,13
Desvio padrão	1,24	1,39	1,31	1,17

Assim como na análise geral dos itens da EBPS, os valores referentes aos escores fatoriais (médias) considerados foram mais discrepantes entre si se comparados à mesma análise feita nos Fatores de desempenho, tanto na comparação de cada uma das três agências com o conjunto como entre elas próprias. Novamente, os conceitos de Pagès et al (1993) e de Edwards e Ewen (1996, apud BRANDAO et al, 2008), explicitados anteriormente, ajudam a justificar tal fato.

A Base de poder legítimo apresentou, relativamente, as maiores médias e menores desvios padrão, com algumas variações entre as agências, o que representa, acima de tudo, o respeito à hierarquia existente entre gerentes e subordinados. Em seguida, a Base de poder de perícia também apresenta médias altas, mas com desvios padrão mais elevados se comparados à base anterior. Isto pode significar que, apesar de o superior ser visto pelos funcionários como alguém

que possui conhecimento da temática de trabalho, seu mérito naquele posto não é unanimidade.

A Base de poder de recompensa apresentou tanto médias como desvios padrão baixos, o que representa uma maior concordância entre os funcionários quanto à falta de capacidade do superior em influenciar a organização a lhes conceder recompensas pelo bom trabalho realizado ou reduzir eventuais punições.

Concomitantemente, a Base de poder coercitivo obteve médias baixas e altos desvios padrão. No entanto, é necessário salientar que a análise desta base deve ser feita a partir de uma lógica diferente das demais. Enquanto que as outras bases de poder consideram os valores de média próximos de 5 como sendo mais positivos, esta considera tais valores como sendo presença excessiva de aspectos coercitivos, ou seja, são interpretados de modo mais negativo. Logo, este fator considera positivos os valores mais próximos de 1. Dito isto, a análise dessa base demonstrou que a maioria dos funcionários dificilmente espera que o gerente aplique uma punição ou retire algum benefício, não só pelo mesmo motivo da base de poder de recompensa, mas, também, pelo amparo às normas vigentes na Instituição. Com relação ao sistema de regras presente em uma organização, Pagès et al (1993) consideravam-no legitimado pelas práticas e valores que orientam as ações dos trabalhadores em um plano organizacional, codificando a realidade e as atividades ali praticadas e, assim, tendo influência na manifestação de determinadas atitudes durante a interação social entre os componentes daquele grupo.

### **4.3 Correlações**

Na busca por possíveis relações entre os escores fatoriais de desempenho e os de poder considerados neste estudo, as variáveis foram submetidas a análises correlacionais estatísticas, primeiramente com os dados demográficos analisados (função exercida, tempo de função e tempo total na empresa) e, posteriormente, a análise dos fatores entre si.

As correlações foram obtidas com base na análise do conjunto das Agências consideradas. Contudo, é importante que se levem em consideração, também, possíveis diferenças significativas entre as análises dos resultados de cada Agência,



o que foi realizado a partir da aplicação do teste *t* na comparação das médias entre elas. Assim, foi possível obter diferenças estatísticas significativas entre elas, em relação a todos os Fatores de desempenho e às Bases de poder, o que significa que, por pertencer a uma Agência, as percepções de um avaliado são diferentes se comparadas as de outro pertencente a uma das outras duas Agências. Tal análise, entretanto, não será apresentada neste Trabalho por não fazer parte dos objetivos aqui propostos.

Foi utilizada a análise de Pearson, que considera relevantes as correlações superiores a 0,30 e níveis de significância superiores a 0,01. Quaisquer outros resultados que não atendiam tais critérios foram omitidos, assim como outros dados numéricos nas tabelas. Assim sendo, a Tabela 8 contém os dados referentes às análises correlacionais entre as características da amostra e os fatores da Escala de desempenho e entre as Bases de poder da EBPS.

**Tabela 8:** Correlações entre as características da amostra e os fatores da Escala de desempenho e entre os fatores da EBPS

	<b>Função (recodificada)</b>	<b>Tempo de função</b>	<b>Tempo total na empresa</b>
<b>Regulação do desempenho</b>	–	–	–
<b>Grau de esforço e conhecimento da tarefa</b>	-0,397**	–	–
<b>Execução, monitoramento e revisão de desempenho</b>	–	–	–
<b>Autogerenciamento de desempenho</b>	–	–	–
<b>Base de poder legítimo</b>	–	–	–
<b>Base de poder de perícia</b>	–	-0,388**	–
<b>Base de poder coercitivo</b>	–	–	–
<b>Base de poder de recompensa</b>	–	-0,371**	-0,399**

\*\* significativo a 0,01

Os resultados obtidos entre os Fatores de desempenho e as Bases de poder junto às características da amostra apresentaram valores significativos negativos, o que representa uma relação inversa entre as percepções acerca da presença desses fatores. Em relação aos fatores de desempenho, apenas o Grau de esforço e conhecimento da tarefa obteve valor significativo com uma das características, a Função exercida. Considerando que esta última foi composta, na maioria, por

gerentes, infere-se que, à medida que um funcionário exerce uma função superior na escala hierárquica, ele passa a se esforçar menos para assimilar novos conhecimentos, muito provavelmente porque possui muito mais informações se comparado a cargos anteriores, como escriturário e assistente. Lucena (1992, apud PHILADELPHO; MACEDO, 2007) afirma que a atuação de um trabalhador na função que ocupa define seu desempenho, sendo este cargo caracterizado pelas responsabilidades, tarefas e desafios que lhe são atribuídos, e que possibilitam que o desempenho seja acompanhado e mensurado.

A questão do tempo de serviço prestado não apresentou correlação significativa em relação aos fatores de desempenho, o que não quer dizer que não tenha influência sobre estes. Garcia (2007) detectou, também com um Estudo realizado em ambiente bancário, que altos níveis de desempenho ainda podem ser observados tanto para a fase meio como para o final de carreira, ainda mais se comparados aos estágios iniciais.

Comparativamente, o tempo de serviço apresentou correlações importantes com algumas das Bases de poder. Tem-se que, à medida que o funcionário desempenha determinada função por mais tempo, ele passa a perceber a Base de poder de perícia com menor intensidade. Ou seja, quanto mais experiência ele adquire executando determinadas tarefas, mais conhecimento ele agrega, tornando-se menos dependente do auxílio de seu gerente em determinadas questões. Além disso, pode-se dizer que, em certos casos, um crescimento da autoconfiança que o indivíduo tem sobre seu trabalho pode tornar o conhecimento que seu gerente possui questionável, bem como seu mérito em se manter naquela função por questões de perícia.

Aliás, ao se tornar mais experiente, tanto em uma função como dentro da Organização, o funcionário passa a perceber, cada vez menos, a intensidade da Base de poder de recompensa. Tal conclusão confirma análises anteriores a respeito desta Base no que tange à descrença dos trabalhadores na capacidade do gerente em lhes conceder benefícios junto ao Banco.

Na Tabela 9, encontram-se os dados relativos às correlações significativas encontradas entre os fatores da Escala de desempenho.

**Tabela 9:** Correlações entre os fatores da Escala de desempenho

	<b>Regulação do desempenho</b>	<b>Grau de esforço e conhecimento da tarefa</b>	<b>Execução, monitoramento e revisão de desempenho</b>	<b>Autogerenciamento de desempenho</b>
<b>Regulação do desempenho</b>	1	–	–	–
<b>Grau de esforço e conhecimento da tarefa</b>	0,676**	1	–	–
<b>Execução, monitoramento e revisão de desempenho</b>	0,679**	0,500**	1	–
<b>Autogerenciamento de desempenho</b>	0,803**	0,646**	0,657**	1

\*\* significativo a 0,01

Foi possível verificar correlações positivas significativas da comparação de todos os fatores de desempenho entre si. Este resultado já era esperado, visto que há forte interligação entre as percepções dos fatores, apesar de tratarem de dimensões do desempenho individual diferentes. Isto explica os altos valores obtidos destas correlações, o que mostra, em uma análise geral, que o indivíduo que valoriza seu próprio trabalho e sente ser reconhecido também pela Organização busca melhorá-lo em todos os aspectos, de forma a potencializar seu desempenho. Especialmente, entre os fatores de regulação e de autogerenciamento de desempenho, significando que quanto mais o indivíduo percebe que seu trabalho é importante para as pretensões da Organização, maior empenho ele empregará para administrá-lo da forma mais eficiente possível. Tal fato sugere, também, que o indivíduo busca melhorar seu próprio desempenho quando se sente valorizado, de modo a corresponder às expectativas que lhe foram impostas.

A correlação entre o grau de esforço e conhecimento da tarefa e a execução, monitoramento e revisão de desempenho foi a que obteve a menor intensidade, apesar de ainda ser considerada alta segundo os parâmetros estatísticos considerados na análise. Logo, quando busca ajustar seu trabalho de forma a direcioná-lo para uma maior efetividade dos resultados pretendidos, o que o indivíduo menos leva em consideração é no quanto seus esforços influenciarão ou serão influenciados pelo trabalho executado pelos outros membros, ainda que este continue sendo um fator relevante a ser considerado. Reafirma-se, mais uma vez, a

tendência, mencionada em Tópicos anteriores, dos efeitos que as influências de outrem podem causar no desempenho individual.

A Tabela 10 apresenta os valores encontrados para as correlações entre os fatores da EBPS.

**Tabela 10:** Correlações entre os fatores da EBPS

	<b>Base de poder legítimo</b>	<b>Base de poder de perícia</b>	<b>Base de poder coercitivo</b>	<b>Base de poder de recompensa</b>
<b>Base de poder legítimo</b>	1	–	–	–
<b>Base de poder de perícia</b>	0,720**	1	–	–
<b>Base de poder coercitivo</b>	–	–	1	–
<b>Base de poder de recompensa</b>	–	0,424**	–	1

\*\* significativo a 0,01

Aqui, apenas duas correlações significativas foram obtidas, ambas envolvendo a Base de poder de perícia, o que mostra que o fator conhecimento é altamente relevante na avaliação que os subordinados fazem a respeito de seu superior. Vale ressaltar que o conhecimento aqui tratado não é apenas o técnico, ou seja, aquele que aborda os aspectos e processos do trabalho que ele próprio realiza, mas também aquele acerca das funções que seus subordinados desempenham e dos resultados que deles se esperam, bem como o conhecimento das regras e normas que regem aquela Organização e todo o processo de trabalho.

A maior correlação obtida foi entre essa e a Base de poder legítimo. Isto representa a importância que os funcionários dão ao conhecimento que o gerente possui, sendo um dos fatores que mais o qualificam a estar naquela posição, ainda que os outros dois fatores de competência, isto é, habilidade e atitude, não sejam por ele expressos na mesma intensidade. Autores como Drucker (2001) e Mendes (2004) defendem que o gestor capaz de desenvolver planos, assumir responsabilidades pelas decisões, se comunicar claramente e mirar mais em oportunidades do que em problemas é o mais indicado a gerir um processo, e terá respaldo baseado no desempenho alcançado por seus subordinados.

A outra correlação aproxima a Base de poder de perícia com a de recompensa, o que representa a crença do funcionário de que um gerente com grande conhecimento dos aspectos de trabalho pode não só lhe conceder recompensas por seus bons resultados, como também abrandar ou retirar punições

em caso de falha ou não cumprimento das metas estabelecidas. Podem ser consideradas recompensas plausíveis as promoções e bonificações, além de quaisquer outros tipos de benefícios os quais o funcionário angaria junto ao seu gerente. Nesse sentido, um vínculo funcionário-gerente com base no ganho de benefícios pode ser relacionado ao poder de referência, apesar de esta base não fazer parte dos fatores de poder constantes na EBPS.

A Base de poder coercitivo, da mesma forma que em comparações anteriores, não apresentou qualquer correlação significativa, não tendo sido detectada, então, influência determinante desta em relação às demais bases.

Finalmente, a Tabela 11 contém os valores significativos das correlações entre os fatores da Escala de desempenho individual e os fatores da EBPS.

**Tabela 11:** Correlações entre os fatores da Escala de desempenho e os fatores da EBPS

	<b>Base de poder legítimo</b>	<b>Base de poder de perícia</b>	<b>Base de poder coercitivo</b>	<b>Base de poder de recompensa</b>
<b>Regulação do desempenho</b>	0,368**	–	–	–
<b>Grau de esforço e conhecimento da tarefa</b>	0,374**	–	–	–
<b>Execução, monitoramento e revisão de desempenho</b>	–	–	–	0,388**
<b>Autogerenciamento de desempenho</b>	0,462**	0,461**	–	–

\*\* significativo a 0,01

Logo de início, uma importante análise a ser mencionada é que, semelhante ao que ocorreu na análise anterior, a base de poder coercitivo não apresentou correlações significativas em relação aos quatro fatores de desempenho. Como fora relatado, tal resultado pode ser justificado, principalmente, pelas normas e regras que regem as atividades desempenhadas nessa Instituição, as quais não concedem, ao gerente, poderes suficientes para tratar sozinho das questões vinculadas a punições em geral. Consequentemente, a hipótese mencionada no começo deste Trabalho, de que indivíduos que percebem maior ocorrência da base de poder coercitiva possuem desempenho menos satisfatório, não foi comprovada neste caso.

O fator Autogerenciamento de desempenho obteve os dois maiores valores de correlação, respectivamente, com as Bases de poder legítimo e de perícia.

Considera-se, então, que os indivíduos procuram executar suas funções de um modo mais eficiente quando consideram seu gerente uma pessoa competente o bastante para ostentar aquele posto, quer seja por questões de relacionamento interpessoal, de hierarquia ou pelo comprovado conhecimento que este detém sobre a Empresa, o cargo em si e as atividades desempenhadas por seus subordinados. Quando estes indivíduos percebem que seu trabalho é reconhecido por alguém verdadeiramente competente para tanto, usam tal reconhecimento como efeito motivacional, que os faz desempenhar suas atividades de forma cada vez melhor, buscando aumentar ainda mais esse reconhecimento, para que, futuramente, isso lhes retorne em forma de benefícios. Cruz (2008) dá ênfase à capacidade do gestor no quesito motivacional, considerando que mesmo que os objetivos estejam claros, o indivíduo pode não se interessar pelo desafio que lhe é apresentado, e então, ele não o fará ou não se empenhará para realizá-lo. Isso prova a importância de um gestor capaz de desenvolver a qualificação e o potencial das pessoas, com foco no alto desempenho e comprometimento com os resultados esperados (LUCENA, 1992, apud PHILADELPHO; MACEDO, 2007).

O fato de a Base de poder de perícia ter apresentado correlação significativa apenas com esse Fator (Autogerenciamento de desempenho) pode indicar que os indivíduos que percebem tal Base não creem, com tanta intensidade, que o trabalho que desenvolvem seja capaz de se destacar perante a Organização, o que os faz voltar seus esforços para o aprimoramento e para a adoção de medidas mais cautelosas quanto à execução das tarefas, característica também presente em indivíduos que percebem a Base de poder legítimo, o que corrobora a forte correlação encontrada anteriormente entre essas duas Bases.

A Base de poder legítimo, aliás, também mostrou resultados significativos quando relacionada aos fatores de desempenho Grau de esforço e conhecimento da tarefa e Regulação do desempenho. Isto sugere que gerentes tidos como competentes conseguem não apenas fazer com que seus subordinados atuem de forma mais eficiente em suas respectivas funções, mas também busquem ajustar tais atividades aos objetivos e metas estabelecidas, além de causar um aumento da importância relativa à atuação de cada membro da equipe no alcance dessas metas. Portanto, a hipótese apresentada no início deste Estudo, de que indivíduos que percebem maior ocorrência da base de poder legítimo possuem desempenho mais satisfatório, pôde ser comprovada.

Tanto o fator de desempenho Execução, monitoramento e revisão de desempenho como a Base de poder de recompensa apresentaram valor correlacional significativo apenas quando analisadas entre si. Considerando-se o caráter coletivo que este Fator possui, conclui-se que a busca de um indivíduo por recompensas e benefícios junto ao gerente pode levá-lo a manifestar comportamentos voltados a maiores relações interpessoais com outros colegas ou grupos de trabalho como forma de tornar seu próprio trabalho mais evidente, o que o colocaria em uma posição de destaque. De acordo com Staat (1994, apud PHILADELPHO; MACEDO, 2007), ao dar ênfase no relacionamento com as pessoas, esse indivíduo faz do processo de organização do trabalho, o qual é contínuo e dinâmico, uma janela de destaque, na qual seu trabalho pode ser comparado a outros e, se bem sucedido, tornar-se referência. Conseqüentemente, pode ganhar visibilidade junto ao gerente, assumindo uma posição vantajosa para a consecução de seus objetivos pessoais.

O Capítulo seguinte contém as principais conclusões obtidas deste Estudo, bem como suas limitações e recomendações para pesquisas futuras.

## 5 CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES

O presente Estudo teve como objetivo geral verificar, empiricamente, as possíveis relações entre as Bases de poder e o desempenho individual no trabalho. Acredita-se que estes objetivos foram plenamente atingidos.

Fundamentou-se a pesquisa a partir da formulação de duas hipóteses. A primeira versava que os indivíduos que percebem maior ocorrência da Base de poder legítimo possuem desempenho mais satisfatório. Pela análise dos dados obtidos, pôde-se concluir que funcionários que consideram seus gerentes como líderes legítimos, isto é, que merecem estar na posição em que se encontram, demonstram características relativas a três dos quatro Fatores de desempenho: Regulação do desempenho, Grau de esforço e conhecimento da tarefa e Autogerenciamento de desempenho. Logo, são indivíduos que buscam sempre pela melhora gradativa de seu desempenho, procurando realizar suas tarefas de forma eficiente e direcionada ao alcance das metas pré-estabelecidas pela Organização, bem como motivados a provar que seu trabalho é de grande importância para a consecução destes objetivos. Portanto, esta hipótese pôde ser empiricamente comprovada.

A segunda hipótese considerava que indivíduos que percebem maior ocorrência da Base de poder coercitivo apresentam desempenho menos satisfatório, a qual não pôde ser confirmada, dado que a Base de poder coercitivo não obteve correlações significativas com nenhum dos Fatores de desempenho. Este resultado, porém, não significa que esta Base não tenha qualquer tipo de influência sobre o desempenho de um indivíduo, apenas demonstra que sua influência não é tão percebida quanto à de outras Bases analisadas. O principal motivo para isto seria a adoção, por parte do Banco Beta, de um sistema normativo consolidado, o qual não permite ao gerente tomar decisões isoladamente sobre assuntos como punições e afins. Dela Coleta et al (2005) consideram que, tal como o amor e a confiança, o poder é inseparável da relação pela qual ele se exerce, e que vincula entre si pessoas interligadas pelos mesmos objetivos específicos. Entra-se, então, em uma relação de poder porque se deve obter a cooperação de outras pessoas para a realização de um projeto, seja ele qual for. Portanto, o poder é inerente à autoridade e legitimado pelas regras.



Além das hipóteses, outros resultados obtidos foram considerados importantes para o Estudo. Os funcionários acreditam que o fator conhecimento é uma característica essencial que o gerente deve possuir, sendo este o conhecimento técnico (relativo às próprias funções de trabalho, bem como às de seus subordinados) e o teórico (o *knowledge* em si, o que inclui, também, o normativo e todas as regras que regem aquela Organização). Os gerentes que demonstram a Base de poder de perícia, especialmente se alinhados aos outros elementos do CHA, ou seja, habilidades e atitudes, são mais bem sucedidos em angariar de seus funcionários desempenhos mais satisfatórios. Além disso, atraem sua confiança no sentido de serem capazes de conceder gratificações ou mesmo abrandar eventuais punições aos funcionários pelo não cumprimento das metas, o que remete, imediatamente, às Bases de poder de recompensa e de referência.

Obteve-se, também, que os indivíduos analisados identificaram os maiores problemas de desempenho quando relacionados a aspectos coletivos de trabalho, seja quando uma tarefa precisa do suporte de vários membros, ou mesmo na influência que sua atividade individual tem sobre a de outrem ou por eles é influenciada. Igualmente, os analisados tendem a dar maior ênfase ao sucesso do desempenho coletivo se este puder conferir, a cada um, alguma recompensa por parte do gerente, ou então, se conseguirem que tal atividade conjunta possa lhes projetar individualmente, conferindo-lhes maior visibilidade na busca de eventuais promoções.

Apesar dos resultados obtidos, esta pesquisa possui algumas limitações. Primeiramente, foi realizada com um número pequeno de agências, quando levada em consideração a quantidade de agências contidas apenas no Distrito Federal, o que não pode garantir que os resultados obtidos sejam os mesmos se aplicada em outras agências da mesma localidade, quanto mais em nível nacional. Segundo, foram consideradas Agências que atendem, em geral, públicos pertencentes às classes socioeconômicas C e D, o que, apesar de ter sido feito com o objetivo de tornar os resultados mais homogêneos, os inviabiliza caso a pesquisa seja aplicada em Agências que atendam públicos pertencentes a outras classes. Finalmente, por mais que o número de respondentes por Agência tenha sido alto se comparado à quantidade total de funcionários de cada uma, o fato de não ter sido respondida por todos os funcionários em nenhuma delas pode ter influência significativa no resultado final obtido.

Ainda assim, o presente Trabalho é capaz de contribuir com um melhor entendimento a respeito de como o desempenho individual pode ser influenciado pela forma como o poder demonstrado por um superior é percebido pelo indivíduo. Além de enriquecer o referencial teórico sobre os temas, pode, também, servir como base para futuras pesquisas dentro deles. Recomenda-se que seja molde para pesquisas realizadas com outras Agências, tanto do Distrito Federal como de outras regiões, de modo a verificar sua validade e generalidade e, quem sabe, servir como instrumento comparativo a outros resultados, de modo a enriquecer ainda mais os relatos empíricos já realizados nas áreas temáticas.

## REFERÊNCIAS

- ANDRADE, R. O. B. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Em: TACHIZAWA, T.; FERREIRA, V. C. P.; FORTUNA, A. A. M. **Gestão com pessoas: uma abordagem aplicada às estratégias de negócios**. Rio de Janeiro: Editora FGV, p. 11-113, 2004.
- BAHRY, C. P.; TOLFO, S. R. **A gestão de competências e a obtenção de vantagem competitiva sustentável em organizações bancárias**. São Paulo: Revista de Administração Mackenzie, Ano 5, n. 2, p. 37-54, 2004.
- BJUR, W.; CARAVANTES, G. **Reengenharia ou Readministração**. Porto Alegre: AGE, 1994.
- BRANDÃO, H. P. et al. **Gestão de desempenho por competências: integrando a gestão por competências, o *balanced scorecard* e a avaliação 360 graus**. Rio de Janeiro: RAP – Revista de Administração Pública, v. 42(5), p. 875-898, set./out. 2008.
- BRANDÃO, H. P.; GUIMARAES, T. A. **Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou instrumentos de um mesmo construto?** São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 41. n. 1. P. 8-15, 2001.
- CAMPOS, V. F. **Gerenciamento pelas diretrizes**. Minas Gerais: FCO Editores, 1996.
- CHIAVENATO, I. **Gestão de Pessoas: o novo desafio dos recursos humanos nas organizações**. São Paulo: Ed. Campus, 2000.
- COELHO JUNIOR, F. A. et al. **Validação psicométrica de medida de auto avaliação de desempenho no trabalho**. Rio de Janeiro: XXXIV encontro da ANPAD – EnANPAD, 2010.
- CRUZ, M. C. **Avaliação de um sistema de gestão de desempenho: a percepção dos funcionários do Banco Itaú**. São Paulo: MPA/FGV, 2008.
- DELA COLETA, J. A. et al. **As bases do poder social e a conduta do professor universitário em sala de aula**. Minas Gerais: Revista Educação e Filosofia, Ano 19, n. 38, p. 17-42, 2005.
- DRUCKER, P. F. **The Essential Drucker**. AMPUB Comercial LTDA., 2001.

DURAND, T. **Forms of incompetence**. Em: **Fourth international conference on competence-based management**. Oslo: Norwegian School of Management, p. 84-102, 1998.

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

GARCIA, C. A. N. **Relação entre comprometimento organizacional e desempenho no trabalho**. Porto Alegre: UFRS, 2007.

GOMES, E. G. M. **Gestão por Resultados e eficiência na Administração Pública: uma análise à luz da experiência de Minas Gerais**. São Paulo: EAESP/FGV, 2009.

GUIMARAES, V. F. **Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório**. Minas Gerais: UFU, 2007.

HINKIN, T. R.; SCHIRIESHEIM, C.A. **An examination of subordinate-perceived relationships between leader reward and punishment behavior and leader bases of power**. Human Relations, p. 779-800, 1994.

KANAANE, R. **Comportamento humano nas organizações: o homem rumo ao século XXI**. São Paulo: Atlas, 1999.

MAQUIAVEL, N. **O Príncipe**. 2. Ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 1972.

MARTINS, M. C. F. **Bases do poder organizacional**. Em: SIQUEIRA, M. M. M. **Medidas do comportamento organizacional**. Porto Alegre: Artmed Editora, p. 21-27, 2008.

MENDES, G. S. **Aplicação de Técnicas de Gerenciamento por Objetivos à Área Industrial de uma Empresa Eletro-Eletrônica**. Porto Alegre: UFRS, 2004.

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

OLIVEIRA, D. P. R. **Sistemas, organização e métodos. Uma abordagem gerencial**. 18ª ed. São Paulo: Atlas, 2009.

OLIVEIRA, P. M. de; LIMONGI-FRANÇA, A. C. **Avaliação da gestão de programas de qualidade de vida no trabalho**. São Paulo: RAE - Revista de Administração de Empresas, v. 4, n. 1, Art. 9, jan./jul. 2005.

PAGÈS, M. et al. **O poder das organizações**. São Paulo: Ed. Atlas, 1993.

PAZ, M. G. T. et al. **O Poder nas organizações**. Em: ZANELLI, J. C. et al. **Psicologia, organizações e trabalho no Brasil**. Porto Alegre: Artmed Editora, p. 390-406, 2004.

PAZ, M. G. T. **Poder e Saúde Organizacional**. Em: TAMAYO, A. e cols. **Cultura e saúde nas organizações**. Porto Alegre: Artmed Editora, p. 127-154, 2004.

PHILADELPHO, P. B. G.; MACÊDO, K. B. **Avaliação de desempenho como um instrumento de poder na gestão de pessoas**. Goiás: Aletheia, n. 26, p. 27-40, jul./dez. 2007.

RABAGLIO, M. O. **Seleção por Competências**. São Paulo: Editora Educador, v. 2, 2001.

ZALEZNIK, A. **Managers and leaders: Are they different?** Harvard business review journal, p. 67-78, 1977.

## APÊNDICES

### Apêndice A – Apresentação de Pesquisa



Universidade de Brasília

Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade

Departamento de Administração

#### APRESENTAÇÃO

Bom dia.

Antes de mais nada, gostaria de me apresentar, bem como a presente pesquisa que estou realizando junto às agências desta instituição.

Meu nome é Daniel Cavalcante Aires Alves, sou estudante de Administração (8º Semestre) da Universidade de Brasília/UnB, com matrícula 09/41930.

Os presentes questionários são ferramentas de auxílio à pesquisa para a coleta de dados do meu Trabalho de Conclusão de Curso, sob a orientação do Prof. Doutor Francisco Antônio Coelho Júnior. O foco deste trabalho é a relação entre poder e desempenho individual em meio a uma política de gestão por objetivos.

**Lembrando que as informações coletadas através destes instrumentos serão utilizadas em caráter estritamente acadêmico. A solicitação de sigilo das informações prestadas será respeitada.**

Tenha a certeza de que sua contribuição é de suma importância para o sucesso deste trabalho, pela qual fico sinceramente agradecido desde já.

#### PERFIL DO VOLUNTÁRIO

Agência onde trabalha/Prefixo: \_\_\_\_\_

Função/Comissão atual: \_\_\_\_\_

Tempo de função/comissão: \_\_\_\_\_

Há quanto tempo trabalha na instituição: \_\_\_\_\_

## ANEXOS

### Anexo A – Escala de Desempenho no Trabalho

Prezado(a) Participante,

Este primeiro questionário contém itens que objetivam avaliar **sua percepção sobre o seu desempenho em seu trabalho**. É muito importante, para a correta aplicação deste questionário, que você reflita sobre suas tarefas e rotinas de trabalho, bem como sobre o seu cotidiano na empresa. **Suas respostas individuais serão mantidas em absoluto sigilo.**

Para responder ao questionário, observe que a escala apresentada abaixo varia de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Leia atentamente os itens que serão apresentados e escolha o ponto da escala (1, 2, 3, 4 ou 5) que melhor representa o quanto cada situação descrita corresponde à sua opinião. Quanto mais próximo de 1 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próximo de 5 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.

**Ressaltamos, novamente, que suas respostas são confidenciais e serão tratadas em conjunto com as respostas dos demais participantes desta pesquisa. O sigilo está garantido!**

**Marque sua resposta à direita de cada item e, por favor, não deixe questões em branco. Sua opinião é de suma importância à consecução deste trabalho, tenha certeza disto!**

Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato com Daniel pelo e-mail [daniel.mad@gmail.com](mailto:daniel.mad@gmail.com)

**Obrigado, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!**

Discordo Totalmente	① ② ③ ④ ⑤	Concordo totalmente
<i>Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você <b>discorda</b> da afirmação do item. Quanto mais próximo de ⑤ for sua marcação, significa que você <b>concorda</b> com a afirmação do item.</i>		
1 Faço minhas tarefas procurando manter compromisso com esta Organização.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
2 Avalio que o desempenho do meu trabalho contribui diretamente para a consecução da missão e objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
3 Comprometo-me com as metas e objetivos estabelecidos pela Organização.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
4 Redireciono minhas ações em meu trabalho em razão de mudanças nos objetivos desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
5 Meu trabalho é importante para o desempenho desta Organização.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
6 Mantenho-me atualizado quanto ao conhecimento técnico em minha área de atuação.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
7 Mantenho um canal permanente de comunicação, favorecendo a interação com outras pessoas.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤
8 Direciono minhas ações para realizar o meu trabalho com economia de recursos.	① ② ③ ④ ⑤	① ② ③ ④ ⑤

9 Implemento ações mais adequadas quando detecto algum erro ou falha em meu trabalho.	①②③④⑤
10 Eu sei o que é esperado de mim em termos de meu desempenho no trabalho.	①②③④⑤
11 Tomo iniciativas, aproveitando oportunidades que possam gerar a melhoria dos resultados	①②③④⑤
12 Meu desempenho no trabalho está de acordo com aquilo que é esperado de mim.	①②③④⑤
13 As tarefas que me são destinadas exigem que eu me esforce muito para realizá-las.	①②③④⑤
14 Recebo orientações adequadas à realização das tarefas sob minha responsabilidade.	①②③④⑤
15 Direciono minhas ações a partir do conhecimento da estrutura e das políticas da empresa.	①②③④⑤
16 Contribuo com alternativas para solução de problemas e melhoria de processos desta Organização.	①②③④⑤
17 Estabeleço intercâmbio com outras equipes ou unidades, quando necessário, para garantir o atingimento dos objetivos organizacionais.	①②③④⑤
18 São realizados encontros e reuniões grupais entre mim e meus colegas/pares e chefia para discussão e avaliação das ações e tarefas realizadas.	①②③④⑤
19 Percebo o impacto de minhas ações e do resultado do meu trabalho sobre as outras áreas desta Organização	①②③④⑤
20 Avalio satisfatoriamente o meu desempenho na consecução de tarefas e rotinas relacionadas ao meu trabalho.	①②③④⑤
21 Desenvolvo o meu trabalho de acordo com os padrões e normas estabelecidos.	①②③④⑤
22 Utilizo ferramentas e materiais disponíveis para a melhoria dos resultados de meu trabalho.	①②③④⑤
23 Planejo ações de acordo com minhas tarefas e rotinas organizacionais.	①②③④⑤
24 Adapto-me a alterações ocorridas nas minhas rotinas de trabalho.	①②③④⑤
25 Estabeleço prioridades em meu trabalho, definindo ações, prazos e recursos necessários.	①②③④⑤
26 Estabeleço a relação entre a origem e a finalidade do meu trabalho.	①②③④⑤
27 Avalio que a busca pela melhoria de meu desempenho me motiva a tentar fazer um trabalho melhor.	①②③④⑤
28 Utilizo os <i>feedbacks</i> que me são dados para melhorar meu desempenho.	①②③④⑤
29 Modifico minhas ações quando há alterações nos objetivos da Empresa.	①②③④⑤



## Anexo B – Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS)

Prezado(a) Participante,

Este segundo questionário contém uma lista de frases que podem ser usadas para **descrever comportamentos que supervisores (ou gerentes) podem apresentar frente aos seus subordinados**. Leia cuidadosamente cada frase pensando em seu supervisor. Então decida até que ponto você concorda ou discorda que ele poderia fazer isto com você. É muito importante, para a correta aplicação deste questionário, que você reflita sobre suas tarefas e rotinas de trabalho, bem como sobre o seu cotidiano na empresa. **Suas respostas individuais serão mantidas em absoluto sigilo.**

Para responder ao questionário, observe que a escala apresentada abaixo varia de 1 (Discordo totalmente) a 5 (Concordo totalmente).

Leia atentamente os itens que serão apresentados e escolha o ponto da escala (1, 2, 3, 4 ou 5) que melhor representa o quanto cada situação descrita corresponde à sua opinião. Quanto mais próximo de 1 for a sua marcação, significa que você discorda da afirmação do item. Quanto mais próximo de 5 for a sua marcação, significa que você concorda com o item avaliado.

**Ressaltamos, novamente, que suas respostas são confidenciais e serão tratadas em conjunto com as respostas dos demais participantes desta pesquisa. O sigilo está garantido!**

**Marque sua resposta à direita de cada item e, por favor, não deixe questões em branco. Sua opinião é de suma importância à consecução deste trabalho, tenha certeza disto!**

Caso tenha interesse nos resultados ou qualquer dúvida sobre o trabalho, entre em contato com Daniel pelo e-mail [daniel.mad@gmail.com](mailto:daniel.mad@gmail.com).

**Obrigado, desde já, pela sua importante participação nesta pesquisa!**

Discordo Totalmente	① ② ③ ④ ⑤	Concordo totalmente
<i>Quanto mais próximo de ① for sua marcação, significa que você <b>discorda</b> da afirmação do item. Quanto mais próximo de ⑤ for sua marcação, significa que você <b>concorda</b> com a afirmação do item.</i>		
<b>Meu supervisor pode ...</b>		
1 Aumentar meu salário.		① ② ③ ④ ⑤
2 Fazer-me sentir que tenho compromissos a cumprir.		① ② ③ ④ ⑤
3 Dar-me boas sugestões técnicas sobre meu trabalho.		① ② ③ ④ ⑤
4 Dar-me tarefas de trabalho indesejáveis.		① ② ③ ④ ⑤
5 Tornar meu trabalho difícil para mim.		① ② ③ ④ ⑤
6 Fazer-me perceber como eu deveria cumprir as exigências do meu trabalho.		① ② ③ ④ ⑤
7 Influenciar a organização para conseguir um aumento de salário para mim.		① ② ③ ④ ⑤

8 Dividir comigo suas experiências ou treinamentos importantes.	① ② ③ ④ ⑤
9 Conseguir benefícios especiais para mim.	① ② ③ ④ ⑤
10 Influenciar a organização para me dar uma promoção.	① ② ③ ④ ⑤
11 Fazer com que eu me sinta importante.	① ② ③ ④ ⑤
12 Fornecer-me conhecimento técnico necessário ao trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
13 Tornar as coisas desagradáveis para mim.	① ② ③ ④ ⑤
14 Tornar meu trabalho desagradável.	① ② ③ ④ ⑤
15 Fazer com que eu sinta que ele(a) me aprova.	① ② ③ ④ ⑤
16 Fazer-me perceber que tenho responsabilidades a cumprir.	① ② ③ ④ ⑤
17 Fazer-me reconhecer que tenho tarefas a realizar.	① ② ③ ④ ⑤
18 Dar-me dicas relacionadas ao trabalho.	① ② ③ ④ ⑤
19 Fazer com que eu me sinta valorizado.	① ② ③ ④ ⑤