



ESTUDO EXPLORATÓRIO SOBRE AS BASES DE PODER E O COMPROMETIMENTO ORGANIZACIONAL AFETIVO

Daíse Lopes Porto (UFPB/PPGEP)

raissapaulino@ig.com.br

Claudio Ruy Portela de Vasconcelos (UFPB)

claudioruy@yahoo.com

Ricardo Moreira da Silva (UFPB/PPGEP)

ricardomoreira0203@hotmail.com

Raissa Dália Paulino (UFPB)

raissapaulino@gmail.com

O presente artigo teve como objetivo identificar as relações entre as bases do poder do supervisor e o comprometimento organizacional afetivo dos colaboradores em micro, pequenas, médias e grandes empresas de João Pessoa na Paraíba - Brasil, por meio de um estudo exploratório, com pesquisa de campo, realizado em julho de 2009. A amostra foi composta por 113 colaboradores de empresas do setor de Comércio ou Serviço, com a maioria do gênero feminino (73,2%) e com idade variando de 16 a 58 anos ($M = 31,44$; $DP = 8,5$). Como resultado, notou-se que há uma relação positiva entre a base de poder legítimo do supervisor e o comprometimento organizacional afetivo.

Palavras-chaves: Bases de poder. Comprometimento organizacional afetivo. Organização.

INTRODUÇÃO

Nesta denominada Gestão do Conhecimento, as organizações delegam aos seus gestores muitas responsabilidades, esperando deles o cumprimento dos objetivos almejados pela organização, seja por meio de poderes formais (autoridade, nível hierárquico) ou poderes informais (referência ou carisma).

A maneira como o supervisor gerencia a sua equipe exerce influência em aspectos importantes para a organização e para o colaborador, seja na demonstração de comprometimento com a organização (RAHIM & AFZA, 1993; SLOCUM, 1970), de satisfação com o seu supervisor (BACHMAN, BOWERWS & MARCUS, 1968; BUSCH, 1980; CARSON, CARSON & ROE, 1993; SLOCUM, 1970), de satisfação com o trabalho (RAHIM, ANTONIONI, KRUMOV & ILIEVA, 2000) e de produzir impacto nos resultados do trabalho (Hinkin & Schriesheim, 1994; RAHIM et al., 2000; WARD, 2001).

A partir da Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS), pretende-se demonstrar a influência do tipo de base de poder utilizado pelo supervisor no comprometimento afetivo do colaborador, por meio da Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECOAF), de Siqueira (1995).

FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

O construto poder, mesmo com diversos estudos sobre o tema, torna-se complicado para o pesquisador investigá-lo em contextos organizacionais, pois, segundo Pfeffer (1981), o conceito de poder se apresenta associado, geralmente, a um caráter negativo na maior parte da literatura das Ciências Sociais, como nas idéias de Hobbes e Marx (apud GUIMARÃES, 2007), que defendiam, respectivamente, que a tônica do desejo de poder é inerente à natureza humana, criando um estado de tensão permanente; e que o exercício do poder é aplicado às relações de produção, reproduzindo o interesse da classe dominante.

Entretanto, outros autores, como Foucault (1979) e Weber (1991) tratam do poder sob uma perspectiva mais positiva, uma vez que entendem o poder como algo que é acessível a todos podendo ser exercido por qualquer cidadão, contanto que possua um conhecimento específico, como defende Weber (SANTOS, 2002 apud GUIMARÃES, 2007), ou que conte com uma estratégia, como afirma Foucault (1979).

Retratando o poder como um fenômeno social, destacam-se os estudos de French e Raven (1959), que compreende uma importante referência para os estudos das relações humanas, abordando o poder num foco social, interpessoal, estudando como uma pessoa exerce poder sobre a outra parte, utilizando-se fontes controladas pelo influenciador, denominadas bases de poder que, supostamente, influenciariam atitudes ou comportamentos da outra.

Estas bases de poder estão assim definidas: (a) coerção: está baseada na percepção do sujeito quanto à capacidade que o agente influenciador tem de puni-lo ou de retirar dele benefícios, recompensas; (b) recompensa: está baseada na percepção do sujeito quanto à capacidade que o agente influenciador tem de recompensá-lo ou de retirar punições destinadas a ele; (c) legítima: está baseada na percepção do sujeito de que o agente influenciador possui o legítimo direito de lhe dar ordens, às quais ele tem obrigação de cumprir; (d) referência: está baseada na identificação do sujeito com o agente influenciador ou ao desejo de ser associado com ele e (e) perícia: está baseada na percepção do sujeito de que o agente influenciador possui um conhecimento especial, reconhecido por ele.

Observaram-se vários estudos como os de Amason et al (2002), Aguinis e Henle (1998), Hinkin e Scriesheim (1989), Rahim e Afza (1993), Rahim et al (2000), Ward (2001), na literatura internacional, focalizando diferentes relações entre os tipos de bases de poder do supervisor e outras variáveis do comportamento organizacional, revelando sua relação com aspectos importantes, como a percepção do suporte do supervisor e do suporte organizacional, a satisfação com a supervisão e com o emprego e o desempenho do indivíduo no trabalho. Já na literatura nacional há escassa bibliografia, encontrando-se, apenas, os estudos de Azevedo (2006), Rodrigues e Assmar (2003) e Guimarães (2007).

Dessa forma, a continuação das investigações das bases de poder do supervisor torna-se essencial para a consolidação do que fora encontrado e para a descoberta de outras relações, justificando a proposta do estudo, que pretende relacioná-lo ao comprometimento organizacional afetivo, que se assenta nas teorias psicológicas sobre ligações afetivas e na concepção de atitudes, refletindo o entendimento de que o indivíduo desenvolve uma forte identificação com a organização e nutre por ela sentimentos e afetos positivos ou negativos. (SIQUEIRA & GOMIDE JR., 2005).

Entretanto, de acordo com Bastos (1994), Siqueira e Gomide Jr. (2005), o comprometimento organizacional, que está relacionado ao vínculo entre o colaborador e a sua organização, sendo um preditor confiável de comportamentos relevantes para o desempenho do colaborador e da organização, como, por exemplo, absenteísmo, rotatividade e desempenho (GUIMARÃES, 2007), pode ser identificado por duas bases psicológicas: uma de natureza afetiva, já exposta e alvo do estudo, e a outra de natureza cognitiva, inserindo-se em concepções sociológicas de permuta e cognitivistas sobre crenças desenvolvidas por indivíduos colaboradores acerca de suas relações com a organização.

PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Caracterizada como uma pesquisa de campo, a amostra foi composta por 113 colaboradores de micro, pequenas, médias e grandes empresas de João Pessoa – Paraíba do setor de Comércio ou Serviço, com a maioria do gênero feminino (73,2%); com idade variando de 16 a 58 anos ($M = 31,44$; $DP = 8,5$). Em relação ao nível de instrução, 40,7% possuem o ensino superior incompleto, 24,1% o ensino médio completo, 14,8% o ensino médio incompleto, 13% o ensino superior completo e 7,4% a pós-graduação. Já o relato sobre a crença religiosa revelou que 59,8% são católicos, 31,3% evangélicos, 4,5% espíritas, 3,6% não possuem crença religiosa e 0,9% são de outra religião, como, por exemplo, a morma.

Destes colaboradores, 70,3% pertencem à empresa privada, 28,8% à pública e 0,9% à organização não-governamental; o tempo na organização variou de 1 mês a 27 anos e 9 meses ($M = 4,6$; $DP = 5,6$); 85,6% recebem até 3 salários mínimos, adotando-se como referência o valor de um salário mínimo atual que corresponde a R\$ 465,00; com uma jornada de trabalho variando de 4 a 96 horas semanais ($M = 35,72$; $DP = 17,33$) e 78,7% não fazem hora-extra.

Os participantes receberam um livreto impresso com as seguintes partes:

- **Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS):** Hinkin e Schriesheim (1989) construíram e validaram uma Escala de Bases do Poder do Supervisor com base na taxionomia de Fresch e Raven (1959). A EBPS conta com uma escala de 20 itens, contemplando as 5 bases de poder apresentado por French e Raven, com os valores de *Alpha* = 0,78 para a base de poder de recompensa; 0,84 para poder de coerção; 0,86 para poder legítimo; 0,86 para poder de perícia e 0,87 para poder de referência. Esta escala é considerada adequada e fidedigna para o uso em populações americanas e europeias, assim como confirmaram Aguinis e Hente (1998), Aguinis et al. (1994) e Hinkin e Schriesheim (1994). No Brasil, Martins e Guimarães (2007) traduziram e adaptaram a EBPS e realizaram a análise fatorial exploratória, com uma amostra de 312 colaboradores, retendo 4 fatores que explicaram 59% da variância total;

- **Escala de Comprometimento Organizacional Afetivo (ECO):** Siqueira (1995) construiu e validou a escala para o comprometimento organizacional afetivo. Em sua versão completa, a escala possui 18 itens que descrevem afetos do sujeito para com a organização. A maioria dos itens é de conteúdo positivo (15) e apenas três de conteúdo inverso. Entretanto, também apresentou uma versão reduzida da ECOA, com cinco itens (positivos), apresentando, assim como a forma completa, índices de precisão superiores a 0,90 e

- **Caracterização da amostra:** foram realizadas perguntas de caráter demográfico e ocupacional (por exemplo: idade, gênero, tempo na organização) para a descrição da amostra.

Para a confecção do livreto, contendo as escalas (EBPS e ECOA), adotou-se o seu formato tradicional, tendo sido reproduzido e aplicado com as instruções de preenchimento das escalas e, ainda, contando com uma ficha de dados demográficos e ocupacionais.

Entretanto, visando à operacionalização da coleta de dados, alguns contatos foram realizados com organizações de todos os portes que poderiam apoiar neste sentido esta pesquisa, na cidade de João Pessoa, segundo a classificação do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística (IBGE) para o Comércio e Serviços (Micro, até 9 colaboradores; Pequena, de 10 até 49 colaboradores; Média, de 50 a 99 colaboradores e Grande, com mais de 100 colaboradores). (www.sebrae-sc.com.br, 2009).

Nesse caso, os questionários foram aplicados individualmente, devido à conveniência dos participantes decorrente das características do ambiente em que foram abordados. Mas, para os colaboradores das Micro e Pequenas empresas, a aplicação individual foi realizada com a presença do aplicador. Já nas Médias e Grandes empresas, os entrevistados responderam ao questionário sem a presença do aplicador.

APRESENTAÇÃO, ANÁLISE E DISCUSSÃO DOS DADOS

Após a aplicação dos questionários, as respostas dos participantes foram registradas na forma de banco de dados do SPSS 8.0. Entretanto, antes de se realizar a análise fatorial, foram elaboradas as análises do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett para as escalas EBPS e ECOA.

Na EBPS, foi considerado um total de 20 variáveis, divididas em Escala de cinco pontos, variando de **1** = discordo totalmente a **5** = concordo totalmente. Mas, depois da aplicação dos questionários, as respostas dos participantes foram registradas na forma de banco de dados do SPSS 8.0.

Entretanto, antes de se realizar a análise fatorial, foram elaboradas as análises do teste Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) e do teste de esfericidade de Bartlett, para verificar se as características dos dados seriam adequadas para proceder à análise fatorial.

Obteve-se o valor de KMO = 0,722 e de Bartlett (660,895 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0 e *communalities* variando de 0,305 a 0,846. Após o estabelecimento das *communalities*, foram analisados os autovalores e a variância total explicada.

Contudo, de acordo com Gouveia & col. (2008), deve-se checar quantos fatores/componentes poderiam ser adequadamente identificados na matriz de intercorrelações entre os itens, que no caso deste estudo, levou-se em conta os critérios de Kaiser - valor próprio maior do que 1 e de Cattell – distribuição gráfica dos valores próprios *Scree Plot*. Neste caso, a interpretação da solução fatorial foi igualmente decisiva para indicar o número de fatores a extrair.

Percebeu-se, na Análise dos Componentes Principais que todos os Fatores ficaram compostos por 4 variáveis, no qual o Fator 1, denominado *Base de Poder de Recompensa*, explica 24,6% da estrutura dos dados ($Alpha = 0,67$), o Fator 2, *Base de Poder de Coerção*, explica 14,6% ($Alpha = 0,75$), o Fator 3, *Base de Poder Legítimo*, explica 9,6% ($Alpha = 0,68$), o Fator 4, *Base de Poder de Referência*, com 7,9% ($Alpha = 0,68$) e, finalizando, o Fator 5, denominado *Base de Poder de Perícia*, que explica 5,6% ($Alpha = 0,65$). Entretanto, foi adotada a análise de componentes principais como extração dos fatores e, como método de rotação, aplicou-se a rotação Promax.

A solução inicial estabeleceu que há 5 fatores com *eigenvalues* superiores a 1, indicando uma estrutura multifatorial, explicando 62,4% da variabilidade dos dados, com $Alpha$ de Cronbach estimado para a totalidade de 0,71, conforme a Tabela 1:

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total
1	4,920	24,600	24,600	4,920	24,600	24,600	4,356
2	2,925	14,625	39,224	2,925	14,625	39,224	2,968
3	1,921	9,603	48,827	1,921	9,603	48,827	2,734
4	1,590	7,951	56,778	1,590	7,951	56,778	3,102
5	1,126	5,631	62,409	1,126	5,631	62,409	1,218
6	,999	4,997	67,406				
7	,841	4,203	71,609				
8	,785	3,923	75,532				
9	,734	3,671	79,203				
10	,663	3,315	82,518				
11	,602	3,011	85,529				
12	,531	2,654	88,183				
13	,516	2,578	90,762				
14	,407	2,036	92,798				
15	,343	1,715	94,513				
16	,305	1,523	96,036				
17	,261	1,306	97,342				
18	,210	1,050	98,392				
19	,165	,823	99,215				
20	,157	,785	100,000				

Tabela 1 – Análise dos Componentes Principais.

O *Scree Plot* confirmou o critério de Cattell, conforme a Figura 1:

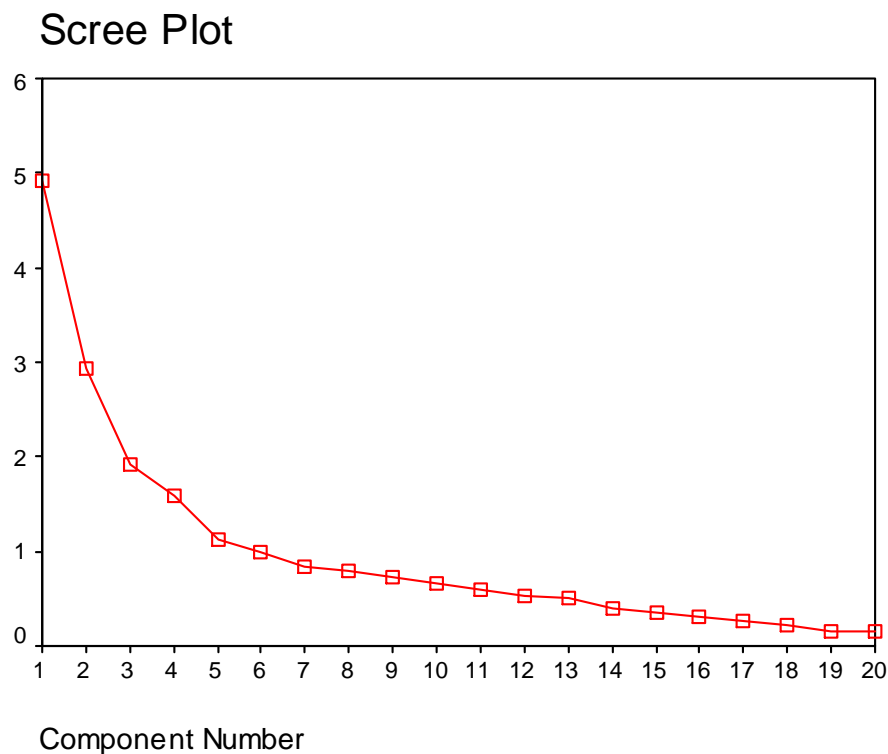


Figura 1 – *Scree Plot* da EBPS

Procedeu-se à análise fatorial confirmatória, por meio da Matriz Anti-Imagem, o que estimou o *MAS (Measure of Sampling Adequacy)* em $42\% > 0,05$, apresentando valores maiores que 0,50 (0,586^a a 0,855^a) as variáveis. Entretanto, procurou-se, ainda, testar a influência das variáveis gênero e faixa etária com relação à pontuação total dos itens, realizando-se um Teste *f* de análise da variância para dois fatores.

Os resultados indicaram que nenhuma dessas variáveis influenciou significativamente a pontuação total da EBPS, como se especifica: Gênero $F(1, 50) = 0,104$ ($p = 0,748 > 0,05$) e Faixa etária $F(28, 50) = 0,860$ ($p = 0,660 > 0,05$).

Em resumo, foi possível identificar os cinco componentes para a EBPS, com índices satisfatórios de consistência interna, os quais alcançaram os padrões recomendados para pesquisas. Nesse caso, a estrutura estabelecida confirmou a estrutura das bases de poder do supervisor proposta por French e Raven.

Já para a ECOA, obteve-se o valor de KMO = 0,865 e de Bartlett (308,54 e 0,000 de significância), com rejeição de H_0 e *communalities* variando de 0,678 a 0,784 explicando 71,87% da variabilidade dos dados, com *Alpha* de Cronbach estimado para a totalidade de 0,90.

Procedendo-se à análise das correlações de Spearman, foram identificados os padrões de interação entre as variáveis, descritos na Tabela 2:

			ECO A	PODREC	PODCOER	PODLEG	PODREF	PODPERÍC
Spearman's rho	ECO A	Correlation Coefficient	1,000	,105	-,065	,250*	,160	,128
		Sig. (2-tailed)	,	,312	,543	,013	,118	,228
		N	104	94	90	97	97	91
	PODREC	Correlation Coefficient	,105	1,000	-,119	,068	,421**	,350**
		Sig. (2-tailed)	,312	,	,262	,506	,000	,001
		N	94	102	91	98	99	93
	PODCOER	Correlation Coefficient	-,065	-,119	1,000	,027	-,054	-,331**
		Sig. (2-tailed)	,543	,262	,	,797	,608	,001
		N	90	91	98	96	93	90
	PODLEG	Correlation Coefficient	,250*	,068	,027	1,000	,458**	,316**
		Sig. (2-tailed)	,013	,506	,797	,	,000	,002
		N	97	98	96	105	100	96
	PODREF	Correlation Coefficient	,160	,421**	-,054	,458**	1,000	,452**
		Sig. (2-tailed)	,118	,000	,608	,000	,	,000
		N	97	99	93	100	105	96
	PODPERÍC	Correlation Coefficient	,128	,350**	-,331**	,316**	,452**	1,000
		Sig. (2-tailed)	,228	,001	,001	,002	,000	,
		N	91	93	90	96	96	100

* Correlation is significant at the .05 level (2-tailed).
** Correlation is significant at the .01 level (2-tailed).

Tabela 2 – Correlações da EBPS e ECOA

Os resultados indicaram que o comprometimento organizacional afetivo só se correlacionou positivamente com a base de poder legítimo ($r = 0,250$, $p < 0,05$). Nesse caso, passou-se para a análise de regressão padrão, mostrando como o comprometimento organizacional afetivo

explica a base de poder legítimo do supervisor. Este modelo explicou 94% da variância da base de poder legítimo do supervisor ($p < 0,000$).

Nesse modelo, a variável base de poder legítimo do supervisor se mostrou significativa na predição da variância do comprometimento organizacional afetivo, uma vez que apresentou um *Beta* de 0,969 ($t = 38,232$, $p < 0,001$). Isso significa dizer que quanto maior a base de poder legítimo do supervisor, maior o comprometimento organizacional afetivo do colaborador na organização.

Contudo, reconhecem-se algumas limitações da pesquisa, que, embora não a invalidem ou comprometam os objetivos já expostos, demandam pensar criticamente sobre os resultados previamente descritos. Ressalta-se, assim, que a amostra dos participantes foi reduzida ($N < 300$), o que limita generalizar os resultados para o Brasil e mesmo para o contexto paraibano, mesmo não sendo o propósito deste estudo.

REFERÊNCIAS

- AGUINIS, H.; HENLE, C. Effects on nonverbal behavior on perceptions of a Female employee's power bases. *Journal of Social Psychology*, v. 138, n. 4, p. 455 – 69, Aug., 1998.
- AGUINIS, H.; NESLER, M.; QUIGLEY, B.; TEDESHI, J. Perceptions of power: a cognitive perspective. *Social Behavior and Personality*, v. 22, n. 4, p. 377 – 384, 1994.
- AMASON, A. C. Distinguishing the effects of functional and dysfunctional conflict on strategic decision making: resolving a paradox for top management teams. *Academy of Management Journal*, v. 39, p. 123 – 149, 1981.
- AZEVEDO, L. P. S. *Comprometimento e bases de poder como preditores de impacto de treinamento no trabalho em Contact Center*. Dissertação de Mestrado. Universidade Federal de Uberlândia, Uberlândia, MG, 2006.
- BACHMAN, J. G.; BOWERWS, D. G.; MARCUS, P. M. Bases of Supervisory power: a comparative study in five organizational settings. *Control in organizations*, p. 213 – 227. New York: McGraw-Hill, 1968.

- BASTOS, A. V. B. Medidas do comprometimento no contexto de trabalho: um estudo preliminar de validade discriminante. *PSICO*, v. 24, n. 2, p. 29 – 48, 1994.
- BRITO, V. G. P.; BRITO, M. J.; CAPELLE, M. C.; BORGES, C. P. Relações de poder, conhecimento e gestão do desempenho. *Revista de Administração de Empresas Públicas*, v. 35, n. 4, p. 45 – 62, 2001.
- BUSCH, P. The sales manager's bases of social power and influence upon the sales force. *Journal of Marketing*, v. 44, p. 91 – 101, 1980.
- CARSON, P.; CARSON, K.; ROE, C. Social power bases: a meta-analytic examination of interrelationships and outcomes. *Journal of Applied Psychology*, v. 23, n. 14, 1150, Jul., 1993.
- FOUCAULT, M. *Microfísica do poder*. Rio de Janeiro: Geral, 1979.
- FRENCH, J. R.; RAVEN, B. H. The bases of social power. In: Cartwright, D. *Studies in social power*. Ann Arbor: University of Michigan, p. 150 – 167, 1959.
- GOUVEIA, V.V.; DINIZ, P. K. da; SANTOS, W. S. dos; GOUVEIA, R. S. V.; CAVALCANTI, J. P. N. Metas de realização entre estudantes do ensino médio: evidências de validade fatorial e consistência interna de uma medida. *Psicologia: Teoria e Pesquisa*, vol. 24, n. 4, out. – dez. 2008, p. 535 – 544.
- GUIMARÃES, V. da F. *Bases de poder do supervisor, conflitos intragrupais e comprometimento organizacional e com a equipe: um estudo exploratório*. (Dissertação de Mestrado em Psicologia Aplicada). Universidade Federal de Uberlândia, 2007.
- HINKIN, T. R.; SCHRIESHEIM, C. A. An examination of subordinate-perceived relationships between leader bases of power. *Human Relations*, v. 47, n. 7, p. 779 – 800, 1994.
- MARTINS, M. C. F.; GUIMARÃES, V. da F. Adaptação e Validação da Escala de Bases de Poder do Supervisor (EBPS). *RPOT*, vol. 7, n. 2, jul. – dez., p. 54 – 77, 2007.
- PASQUALI, L. *Instrumentos Psicológicos: manual prático de elaboração*. Brasília: LabPAM/IBAPP, 1999.
- (1999).
- PFEFFER, J. *Power in organizations*. New York: HarperBusiness, 1981
- PODSAKOFF, P. M.; SCHRIESHEIM, C. A. Field studies of French and RAVEN's bases of power: critique, reanalysis, and suggestions of future research. *Psychological Bulletin*, v. 97, p. 387 – 411, 1985.
- RAHIM, M. A.; AFZA, M. Leader power, commitment, satisfactions, compliance, and propensity to leave a job among U.S. accountants. *The Journal of Social Psychology*, v. 133, n. 5, p. 611 – 626, 1993.
- RAHIM, M. A.; ANTONIONI, D.; KRUMOV, K.; ILIEVA, S. Power, conflict and effectiveness: a cross-cultural study in the United States and Bulgaria. *European Psychologist*, v. 5, n. 1, p. 28 – 33, 2000.

- RODRIGUES, A.; ASSMAR, E. M. Influência social, atribuição de causalidade e julgamentos de responsabilidade e justiça. *Psicologia Reflexão e Crítica*, v. 16, n. 1, p. 191 – 201, 2003.
- SANTOS, F. N. G. S. O poder nas organizações: vertentes de análise. *Ciente Fico*, 2 (1), 2002.
- SIQUEIRA, M. M. M. *Antecedentes de comportamento de cidadania organizacional: a análise de um modelo pós-cognitivo*. (Tese de Doutorado). Instituto de Psicologia da Universidade de Brasília, 1995.
- SIQUEIRA, M. M. M.; GOMIDE JR., S. Vínculos do indivíduo com o trabalho e coma organização. In: J. C. Zanelli, J. E. Borges-Andrade & A. V. B. Bastos (orgs.). *Psicologia, organizações e trabalho no Brasil*. (pp. 357 -379). Porto Alegre: Artmed ed., 2004.
- SLOCUM, J. W. Supervisory influence and the professional employee. *Personnel Journal*, v. 49, p. 484 – 488, 1970.
- WARD, E. Social power bases of managers: emergence of a new factor. *Journal of Social Psychology*, v. 141, n. 1, p. 144 – 147, 2001.
- WEBER, M. *Economia e sociedade*. Brasília: UnB, 1919/1991.
- Sites consultados: Disponível em: www.sebrae.sc.com.br Acesso em: abr. 2009.

Este artigo foi elaborado e concluído em julho de 2009.